

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA

PEDRO ALCIDES ROBERTT NIZ

**REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E SOCIAL EM UMA EMPRESA  
GLOBALIZADA. O CASO DA CONAPROLE NO URUGUAI.**

Porto Alegre  
2006

PEDRO ALCIDES ROBERTT NIZ

**REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E SOCIAL EM UMA EMPRESA  
GLOBALIZADA. O CASO DA CONAPROLE NO URUGUAI.**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia, do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Sociologia.

Orientadora: Professora Doutora Elida Rubini Liedke

Porto Alegre  
2006

**DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO-NA-PUBLICAÇÃO(CIP)**  
**BIBLIOTECÁRIOS RESPONSÁVEIS: Rafael Bertoglio**  
**CRB-10/1608**

**Raquel da Rocha Schmitt**  
**CRB-10/1138**

N737R      Niz, Pedro Alcides Robertt  
Reestruturação produtiva e social em uma  
empresa globalizada. O caso da Conaprole no  
Uruguai / Pedro Alcides Robertt Niz. – Porto  
Alegre, 2006.  
418 f.

Tese (Doutorado em Sociologia)  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul.  
Instituto de Filosofia e Ciências Humanas,  
Programa de Pós-Graduação em Sociologia.  
Porto Alegre, BR-RS, 2006. Orientadora: Profa.  
Dra. Elida Rubini Liedke.

1. Reestruturação produtiva. 2. Indústria de  
laticínios. 3. Uruguai. 4. Trabalho. 5. Sociologia  
do trabalho. 6. Globalização. I. Título.

CDD 331.11

PEDRO ALCIDES ROBERTT NIZ

REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E SOCIAL EM UMA EMPRESA GLOBALIZADA. O  
CASO DA CONAPROLE NO URUGUAI.

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia, do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Sociologia.

Aprovado em 28 de abril de 2006

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Francisco Pucci  
UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

---

Profa. Dra. Maria Clara Bueno Fischer  
UNISINOS

---

Prof. Dr. Achyles Barcelos da Costa  
UNISINOS

---

Prof. Dr. Antonio David Cattani  
UFRGS

*Aos trabalhadores e trabalhadoras  
pela coragem de enfrentar diariamente a incerteza*

## **Resumo**

A presente tese busca contribuir para o debate sobre os processos de reestruturação produtiva ocorridos na indústria de transformação a partir das duas últimas décadas do século XX. Tomou-se por referência empírica um estudo de caso da Conaprole, empresa uruguaia de laticínios que vem passando por um forte processo de modernização desde o final da década de 90. As principais transformações da Conaprole em sua área industrial, referem-se ao forte processo de enxugamento da força de trabalho, à reestruturação de plantas com realocação dos trabalhadores, à modificação na organização do processo de trabalho e à busca de um novo regime de mobilização da força de trabalho. Nessa empresa, o processo de reestruturação produtiva vem sendo conduzido através da institucionalização do diálogo entre a direção da Conaprole e a direção do sindicato, uma novidade em relação às transformações implementadas no período ora enfocado, em empresas localizadas nos países da América Latina, especialmente, no Brasil.

A tese está organizada em quatro partes: uma primeira que aborda questões teóricas, tais como a definição da empresa como um espaço de lutas, as orientações gerenciais de cunho estratégico ou dialogal, bem como a questão do controle do trabalho; uma segunda que aborda a história, as características e as principais transformações da Conaprole, de um modo geral, incluindo seu quadro gerencial; uma terceira, que analisa as características dos trabalhadores e as conseqüências das transformações em curso sobre eles; e uma quarta parte dedicada à análise das negociações entre a empresa e os trabalhadores com relação ao processo de reestruturação.

As principais conclusões da tese apontam a construção de um modelo híbrido no processo de reestruturação produtiva da área industrial da Conaprole, que envolve a negociação com os trabalhadores, o reforço da segmentação interna da força de trabalho através do uso de novas tecnologias e o avanço parcial para um novo regime de mobilização da força de trabalho.

Palavras-chave: reestruturação produtiva; empresa, indústria de laticínios, trabalhadores, Uruguai

## **Resumen**

Esta tesis pretende contribuir al debate sobre los procesos de reestructuración productiva del sector industrial en las últimas dos décadas del siglo XX. Como referencia empírica se tomó la Conaprole, empresa láctea uruguaya que viene pasando por un fuerte proceso de modernización desde el final de la década del 90. Las principales transformaciones del área industrial de Conaprole están relacionadas con el fuerte proceso de reducción de la fuerza de trabajo, la reestructuración de plantas con reubicación de los trabajadores, las modificaciones de la organización del proceso de trabajo y la búsqueda de un nuevo régimen de movilización de la fuerza de trabajo.

El proceso de reestructuración productiva en Conaprole está siendo realizado a través de la institucionalización del diálogo entre la dirección de la empresa y la dirección sindical, lo que constituye una novedad en el marco de las transformaciones implementadas en el período de análisis, en las empresas localizadas en países de América Latina, especialmente en Brasil.

Esta tesis está compuesta por cuatro partes: una primera que trata de cuestiones teóricas, tales como la definición de la empresa como un espacio de luchas, las orientaciones gerenciales de carácter estratégico o dialogal, así como la cuestión del control del trabajo; una segunda que aborda la historia, las características y las principales transformaciones de Conaprole, en general y, en especial en su cuadro gerencial; una tercera, que analiza las características de los trabajadores y las consecuencias de las transformaciones en curso sobre ellos; y una cuarta parte dedicada al análisis de las negociaciones entre la empresa y los trabajadores en lo relacionado con el proceso de reestructuración.

Las principales conclusiones de la tesis señalan la construcción de un modelo híbrido en el proceso de reestructuración productiva del área industrial de Conaprole, que supone la negociación con los trabajadores, el reforzamiento de la segmentación de la fuerza de trabajo a través del uso de nuevas tecnologías y el avance parcial hacia un nuevo régimen de movilización de la fuerza de trabajo.



Palabras claves: reestructuración productiva, empresa, industria láctea, trabajadores, Uruguay.

## Lista de Tabelas

Tabela 1 - Comparação entre o volume de leite recebido pela Conaprole e as principais empresas brasileiras de laticínios em 2002 e 2003 (em mil litros).....	128
Tabela 2 - Vendas da Conaprole nos mercado externo e interno em milhões de US\$ (1998-2004).....	130
Tabela 3 – Ranking das empresas exportadoras uruguaias (1998-2004).....	131
Tabela 4 – Evolução do número de funcionários da Conaprole (1985-2005).....	163
Tabela 5 - Evolução do número de funcionários da Conaprole em diversas categorias (1985-2005).....	206
Tabela 6 - Distribuição dos trabalhadores entrevistados por sexo.....	250
Tabela 7 – Local de nascimento dos trabalhadores entrevistados .....	251
Tabela 8 - Local de residência dos trabalhadores entrevistados.....	251
Tabela 9 – Escolaridade dos trabalhadores entrevistados.....	252
Tabela 10 – Situação domiciliar dos trabalhadores entrevistados.....	252
Tabela 11 - Categoria de trabalho dos trabalhadores entrevistados.....	253
Tabela 12 - Setores de produção dos trabalhadores entrevistados.....	254
Tabela 13 – Modalidade de contrato dos trabalhadores entrevistados.....	256
Tabela 14 - Trabalhadores entrevistados que possuem familiares trabalhando na Conaprole.....	257
Tabela 15 - Forma de ingresso dos trabalhadores entrevistados.....	258
Tabela 16 – Rendimentos por salários e outras compensações dos trabalhadores entrevistados, em US\$.....	259
Tabela 17 – Média de rendimentos dos trabalhadores entrevistados, em US\$ por anos na empresa.....	259
Tabela 18 - Principais mudanças nos últimos cinco anos na percepção dos trabalhadores da produção entrevistados.....	267
Tabela 19 – Mudança de planta e de seção ou setor nos últimos cinco anos, entre os trabalhadores da produção entrevistados.....	268
Tabela 20 – Frequência de mudança de seção ou de setor nos últimos cinco anos, entre os trabalhadores da produção entrevistados.....	269
Tabela 21 – Mobilidade de posto dentro da seção nos últimos cinco anos, dos trabalhadores da produção entrevistados.....	269
Tabela 22 – Quantidade de máquinas ou equipamentos com que trabalha.....	271
Tabela 23 – Mudança na distribuição das máquinas para poder operar mais de uma.....	271
Tabela 24 - Atividades na produção.....	272
Tabela 25 - Controle de qualidade.....	273
Tabela 26 - Horário de trabalho em relação ao processo de reestruturação.....	275
Tabela 27 – Características das tarefas.....	277
Tabela 28 – Relações de trabalho na linha de produção.....	277
Tabela 29 - Participação em reuniões com chefias sobre temas de produção.....	279
Tabela 30 – Capacitação para trabalhar com as novas máquinas.....	279
Tabela 31 – Tipo de curso.....	280
Tabela 32 – Destinatários dos cursos.....	280

Tabela 33 – Solicitações aos trabalhadores da produção.....	282
Tabela 34 - Ritmo de trabalho em relação a 5 anos atrás.....	282
Tabela 35 – Acréscimo de trabalho.....	283
Tabela 36 - Tempos para descansar posteriores ao início do processo de reestruturação produtiva.....	283
Tabela 37 - Promoção pela reestruturação de plantas.....	284
Tabela 38 - Exigências de qualificação na realização das tarefas após a reestruturação de plantas.....	284
Tabela 39 – Situação de trabalho taylorizada e quantidade de máquinas com que trabalha	288
Tabela 40- Situação de trabalho e mudança na distribuição das máquinas.....	288
Tabela 41 - Situação de trabalho e mudança de planta de produção nos últimos cinco anos	289
Tabela 42 - Situação de trabalho e mudança de seção ou setor nos últimos cinco anos.....	289
Tabela 43 - Situação de trabalho e frequência de mudança de seção ou de setor.....	290
Tabela 44 - Situação de trabalho e características das tarefas.....	291
Tabela 45 - Situação de trabalho e capacitação.....	292
Tabela 46 – Situação de trabalho e novas solicitações da direção.....	293
Tabela 47 - Situação de trabalho e participação em reuniões com chefias sobre questões de produção.....	294
Tabela 48 - Situação de trabalho e ritmo de trabalho em relação a 5 anos atrás.....	295
Tabela 49 - Mobilidade espacial recente da força de trabalho.....	298
Tabela 50 - Opinião sobre mudança de lugar de trabalho entre trabalhadores transferidos	299
Tabela 51 - Passagem pelo seguro-desemprego e propostas de demissão voluntária ou de pré-aposentadoria.....	300
Tabela 52 - Necessidade de seguro-desemprego.....	300
Tabela 53 – Quem se beneficia das políticas de pré-aposentadoria e demissão voluntária	301
Tabela 54 - Percepção de pertencimento à Conaprole.....	301
Tabela 55 – Percepção de fazer parte da Reestruturação.....	302
Tabela 56 – Acordo com seguinte afirmação: “O trabalhador deve trabalhar mais para a empresa produzir mais e poder se manter no mercado”.....	303
Tabela 57 – Acordo com seguinte afirmação: “Conaprole é de todos e os trabalhadores devem vestir a camiseta da empresa”.....	303
Tabela 58 - Acordo com seguinte afirmação: “Em uma crise devem ser afetados trabalhadores ou gerentes e chefias, quanto ao número e ao salário”.....	304
Tabela 59- Percepção da Conaprole como organização com valores de cooperativa ou de empresa privada.....	305
Tabela 60: Recebimento de cartas da Conaprole.....	305
Tabela 61 – Temas de comunicação das missivas.....	306
Tabela 62 - Participação em atividades organizadas pela empresa.....	307
Tabela 63 - Objetivo das atividades sociais organizadas pela empresa com os trabalhadores.....	307
Tabela 64 – Temores diante da reestruturação.....	319
Tabela 65 - Sentimentos frente à reestruturação.....	320
Tabela 66 - Impactos da nova organização do trabalho sobre os trabalhadores.....	321

## Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>17</b>
<b>2 GLOBALIZAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO DO TRABALHO: A EMPRESA COMO CAMPO DE LUTAS.....</b>	<b>30</b>
2.1 Tendências do mercado de trabalho e da reestruturação empresarial.....	30
2.2 A empresa como espaço de lutas.....	40
2.3 A questão do controle do processo de trabalho e dos mercados segmentados de trabalho no capitalismo.....	46
2.4 Os pontos de vista das gerências e dos trabalhadores. Estratégia e comunicação nas atividades produtivas.....	54
<b>3 DOS MODELOS CLÁSSICOS ÀS NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....</b>	<b>61</b>
3.1 Os modelos clássicos de organização do processo de trabalho: construções e adaptações.....	62
3.1.1 O taylorismo.....	62
3.1.2 O fordismo.....	65
3.1.3 A crise do modelo taylorista e do modelo fordista de produção.....	73
3.1.4 O hibridismo dos sistemas produtivos.....	76
3.2 O debate sobre as novas formas de organização do trabalho.....	80
3.2.1 O modelo japonês.....	80
3.2.2 Taylorismo fordismo e modelo japonês: contrastes e continuidades.....	86
3.2.3 Reprodução, adaptação e inovação: tendências na adoção de novos modelos de organização do trabalho.....	89
3.2.4 O perfil dos trabalhadores no modelo japonês e os novos discursos e políticas gerenciais dos anos 90: um novo regime de mobilização da força de trabalho .....	97
<b>4 EVOLUÇÃO ADMINISTRATIVA, ECONÔMICA E SOCIAL DA CONAPROLE.....</b>	<b>105</b>
4.1 Origem cooperativa e principais fases da Conaprole.....	105
4.2 As modificações da lei de fundação.....	113
4.3 Composição dos órgãos dirigentes da Conaprole e participação dos grandes produtores. Transformações recentes.....	120
4.4 Evolução econômica recente da Conaprole.....	126
4.5 CASSECO: o serviço de bem-estar social da Conaprole.....	135
<b>5 INTERNACIONALIZAÇÃO, FORMAÇÃO DO COMPLEXO INDUSTRIAL DA CONAPROLE E REESTRUTURAÇÃO ESPACIAL DE PLANTAS E LINHAS DE PRODUÇÃO.....</b>	<b>146</b>
5.1 Os vínculos com o capital multinacional.....	146
5.2 A relação com os organismos de crédito mundiais.....	152
5.3 O conglomerado de empresas colaterais do Grupo Conaprole, a rede de fornecedores e as empresas terceirizadas.....	156
5.4 O processo recente de reestruturação de plantas de produção.....	162
5.4.1 Relocalização espacial e enxugamento do número de funcionários.....	162
5.4.2 Medidas da reestruturação de plantas.....	169

<b>6 CONAPROLE: A IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO CONTÍNUO DE PRODUÇÃO EM UMA INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS.....</b>	<b>174</b>
6.1 As indústrias de processo contínuo.....	174
6.2 O processo de produção na indústria de laticínios. O caso da Conaprole.....	178
6.3 As transformações tecnológicas e informacionais e os novos sistemas de qualidade na Conaprole.....	187
<b>7 A GESTÃO DA CONAPROLE NOS ANOS 90.....</b>	<b>198</b>
7.1 Da gestão paternalista à empresa tipicamente capitalista?.....	198
7.2 Do modelo de gestão paternalista ao estratégico-dialogal.....	201
7.3 Os mecanismos da reestruturação produtiva sem “traumatismos”. O papel das comissões bilaterais.....	220
7.4 O novo regime de mobilização da força de trabalho.....	232
<b>8 CARACTERIZAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO DA CONAPROLE.....</b>	<b>249</b>
8.1 Características sócio-demográficas, trabalho e rendimentos dos trabalhadores da Conaprole.....	249
8.2 As relações de confiança na Conaprole.....	264
<b>9 TAYLORISMO, MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E DIFERENCIAÇÃO ENTRE TRABALHADORES.....</b>	<b>266</b>
9.1 As mudanças organizacionais na Conaprole.....	266
9.2 Taylorismo e diferenciação entre trabalhadores.....	287
<b>10 OS TRABALHADORES E O PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA.....</b>	<b>298</b>
10.1 As transformações recentes e a visão dos trabalhadores.....	298
10.2 O avanço da empresa no envolvimento da força de trabalho. As lutas em torno da colaboração.....	308
<b>11 IMPACTOS E CUSTOS SOCIAIS DA REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA SOBRE OS TRABALHADORES.....</b>	<b>318</b>
11.1 O impacto da reestruturação produtiva sobre os trabalhadores.....	319
11.2 O custo social da reestruturação produtiva sobre os trabalhadores e as suas famílias.....	321
<b>12 A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NEGOCIADA.....</b>	<b>335</b>
12.1 Negociação da realocação espacial.....	335
12.2 A flexibilização como disputa.....	350
12.3 A flexibilização e o envolvimento da força de trabalho através dos discursos e das novas políticas gerenciais.....	361
12.4 As políticas de enxugamento e a resistência dos trabalhadores sindicalizados.....	372
12.5 Compromisso com desconfiança entre os agentes do campo da empresa.....	380
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>392</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>399</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Esta tese enfoca o processo de reestruturação produtiva que vem ocorrendo na Cooperativa Nacional de Produtores de Leite (Conaprole), a partir do início da década de 90.

A Conaprole foi fundada no Uruguai, em 1936, como uma organização pública não-estatal. No decorrer da última década e meia vem se transformando em uma grande cadeia produtiva de laticínios com inserção crescente no mercado internacional.

A escolha da Conaprole para o presente estudo deve-se ao fato de, no decorrer da década de 90 (principalmente a partir do final dessa década) e da primeira metade da década de 2000, essa organização ter passado por profundas transformações em sua estrutura produtiva e organizacional, transformando-se em uma empresa inserida no mercado global. Essas mudanças implicaram em um forte processo de enxugamento da força de trabalho; na reestruturação de plantas com realocação dos trabalhadores e na busca da transformação do perfil dos últimos. Nesse processo foi se construindo a institucionalização do diálogo e da negociação entre dirigentes da empresa e dirigentes sindicais.

As hipóteses que guiaram o estudo e que foram aprovadas em ocasião do exame de qualificação do projeto de tese foram:

(i) As transformações tecnológicas, organizacionais e gerenciais da empresa capitalista afetam os trabalhadores na sua qualidade de vida no trabalho, em graus diferenciados, dependendo da sua situação quanto à estabilidade no emprego. Os trabalhadores estáveis (ou seja, os que possuem um contrato de trabalho por tempo indeterminado) usufruem, em relação aos trabalhadores instáveis, de melhores condições de trabalho no que diz respeito a salários, jornada de trabalho, situação no emprego e proteção previdenciária.

(ii) A solidariedade, a competição entre os trabalhadores, a adesão ao discurso empresarial e a resistência ao processo de flexibilização estão também associados ao grau de estabilidade no emprego. Os trabalhadores estáveis oferecem, dada sua posição relativa de maior segurança no emprego, pouca resistência à flexibilização unilateral da empresa, aderem em maior proporção ao discurso de “inclusão”, valorizam mais a ascensão individual do que a ação coletiva e a concorrência entre eles mais do que a solidariedade, bem como as recompensas exclusivamente econômicas. Sua posição relativamente mais privilegiada faz com que tenham uma posição alinhada com a empresa. Já os trabalhadores precarizados mostram menor adesão que os anteriores ao processo de flexibilização e ao discurso de “todos somos a empresa”. No entanto, evidenciam sinais contraditórios, especialmente em termos da solidariedade entre eles, devido a sua posição mais frágil na empresa e à “ilusão” de no futuro serem trabalhadores estáveis. No mesmo sentido, oferecem pouca resistência devido à incerteza em relação à manutenção do emprego.

Constatou-se que, de fato, os empregados da Conaprole usufruem de melhores condições de trabalho do que os trabalhadores contratados para atividades específicas ou em períodos de safra, assim como os vinculados a empresas terceirizadas e colaterais, sendo estas últimas de propriedade parcial ou total da Conaprole, como se verá no decorrer da análise. Contudo, verificou-se uma segmentação entre os empregados efetivos da Conaprole, com diferentes categorias.

Quanto à visão dos trabalhadores em relação ao processo de reestruturação, conforme depoimentos em entrevistas, reuniões e observações efetuadas em quatro unidades industriais, verificou-se que as diferenças entre eles ocorrem segundo o vínculo com sindicato.

A seguir enumeram-se as fontes utilizadas neste estudo:

(i) 18 entrevistas com trabalhadores (13 individuais e cinco com participação de dois trabalhadores em cada uma).

(ii) 12 entrevistas com integrantes da empresa (gerentes, chefes de plantas, de setores ou seções, e da administração).

(iii) 138 questionários autopreenchidos por trabalhadores em quatro plantas de produção. O questionário continha 76 questões divididas em 10 seções: a) perfil sócio-demográfico; b) trajetória do trabalhador na empresa; c) operação dos equipamentos; d) organização do trabalho; e) opinião sobre políticas gerenciais de encaminhamento ao seguro-desemprego e de demissão voluntária; f) visão do processo de reestruturação; g) requisitos de capacitação; h) opinião sobre o impacto da reestruturação sobre os trabalhadores; i) opinião sobre o impacto da reestruturação sobre a família; e j) percepções sobre o sindicato. Efetuou-se o pré-teste, com dirigentes sindicais quando da assistência a uma reunião do Conselho Nacional de Delegados da Associação de Operários e Empregados da Conaprole (AOEC). Elaborada a versão definitiva, o questionário foi aplicado em trabalhadores de quatro plantas de produção: na planta N° 1 que estava em processo de transferência de suas linhas de produção para o Complexo Industrial Montevideu (CIM); no CIM, em que já haviam sido transferidos a maioria dos equipamentos e trabalhadores da planta N° 2 e alguns trabalhadores da planta N° 1; na Planta N° 7 de Florida e na planta N° 9 de San Ramón, esta última uma concentração de várias plantas da Conaprole. As plantas mencionadas haviam passado por fortes processos de reestruturação produtiva, seja por transferência de linhas de produção e deslocamento de trabalhadores, seja por investimentos em novas tecnologias.

A amostra de trabalhadores à qual se aplicou o questionário não é estatisticamente representativa dos trabalhadores da Conaprole, porque nem todos tiveram igual oportunidade de fazer parte dela. Os critérios para os trabalhadores serem selecionados foram: ser operário de setor de produção ou conexos; ter contrato por tempo indeterminado e concordar em participar de



forma voluntária na pesquisa. Optou-se por um sistema de urnas colocadas nos refeitórios das plantas, com a assistência do presente pesquisador para a entrega dos questionários e para esclarecimentos de dúvidas sobre o caráter da pesquisa e sobre as questões colocadas no questionário.

Os trabalhadores preencheram o questionário e o depositaram na urna de modo a conservar o anonimato das respostas. Para a construção da urna bem como para tomar conhecimento acerca dos horários mais adequados em que os trabalhadores poderiam preencher o questionário, contou-se, em todos os casos, com o apoio de dirigentes sindicais de cada planta.

Obteve-se o preenchimento de 141 questionários, dos quais três foram eliminados devido ao baixo número de respostas preenchidas.

(iv) Sete reuniões da AOEC.

(v) Duas reuniões da direção da empresa com os trabalhadores.

(vi) Conversas informais com trabalhadores entre 2003 e 2004.

(vii) Jornais El País e La República entre 2000 e 2005 através de seus sítios de *Internet*. A consulta ao Jornal El País permitiu apreender as visões dos principais dirigentes da Conaprole, diretores e gerentes, e também o movimento dos principais indicadores econômicos da empresa. Além disso, foi possível coletar nesse jornal depoimentos de integrantes da Associação Nacional de Produtores de Leite (ANPL), principal associação de produtores que apóia a gestão da Conaprole e que é formadora de dirigentes da cooperativa. O jornal La República, por sua vez, permitiu obter, principalmente, depoimentos de trabalhadores sindicalizados e registrar alguns dos principais conflitos da direção da Conaprole com a AOEC.

(viii) Rádio CX 36 Rádio Centenário através de seu sítio de *Internet*. Essa consulta permitiu acessar entrevistas com dirigentes da AOEC, em casos, principalmente, de emergência de conflitos entre a direção da Conaprole e o sindicato.

(ix) Os seguintes documentos foram contemplados na pesquisa: a) as leis de fundação e de modificação do regime jurídico da Conaprole; b) os acordos firmados entre a direção da empresa e a direção da AOEC; c) a avaliação de desempenho aplicada aos trabalhadores pela gerência de Recursos Humanos; d) estatuto que regulamenta a CASSECO; e) materiais sindicais tais como números diversos do Jornal Plenário da AOEC, atas de resoluções de reuniões sindicais e documento comparativo dos serviços prestados pela Caixa de Serviços Sociais e Seguro de Enfermidade do Pessoal da Conaprole (CASSECO) e pela Direção Nacional de Seguridade Social do Estado (DISSE); e f) versão taquigráfica de sessão da Comissão de Legislação de Trabalho do Poder Legislativo de 13 de julho de 2004, com participação de dirigentes sindicais da AOEC, sobre plano de transferência de linhas de produção e trabalhadores da Planta Nº 9 de San Ramón, no Departamento de Canelones, para a Planta Nº 8, de Rodriguez, no Departamento de San José, constante no sítio <[http:// www.parlamento.gub.uy](http://www.parlamento.gub.uy)> (13 de julho de 2004).

(x) Outras fontes utilizadas foram as seguintes: a) observação dos processos produtivos nas plantas de produção Nº 1, Nº 7, Nº 9 e no CIM; b) cartazes e comunicações dispostos pela direção da Conaprole e comunicações publicadas pela direção da AOEC em diferentes locais da empresa; c) consultas a sítios de *Internet* especializados em leite, principalmente [www.milkpoint.com.br](http://www.milkpoint.com.br) e [www.milknet.com.br](http://www.milknet.com.br); d) entrevista com gerente de setor de produção da Conaprole, efetuada por estudantes da Facultad de Ciencias Económicas y de Administración da Universidad de la República em 1997; e e) entrevista com gerente geral da Conaprole disponibilizado no sítio de *Internet* de CX 16 Rádio Carve, de 7 de setembro de 2004.

No que se refere aos procedimentos de pesquisa adotados, houve uma entrevista piloto com um dirigente sindical, em 2002, que facilitou o contato inicial com a AOEC. Em dezembro desse ano teve um primeiro encontro com dois integrantes da diretoria da AOEC. Em fevereiro de 2003 efetuou-se nova entrevista com o mesmo dirigente entrevistado em 2002, dessa vez feita com gravador, na qual se tratou das principais transformações porque havia passado a Conaprole nos últimos anos.

No primeiro semestre de 2003, o presente pesquisador encaminhou, através da AOEC, um pedido de autorização para a realização de uma pesquisa sobre o processo de reestruturação produtiva na Conaprole. Após aprovado pela diretoria da empresa no segundo semestre desse mesmo ano, nomeou-se um integrante do departamento de Recursos Humanos para auxiliar no agendamento das atividades a serem realizadas. Em setembro de 2003, foram entrevistados dois gerentes e duas chefias, sendo estas pertencentes ao Departamento de Recursos Humanos.

Nessa ocasião procedeu-se também às visitas das instalações de duas plantas de produção localizadas no interior do país (a Planta N° 7, no Departamento de Florida e a Planta N° 9, no Departamento de Canelones). Tais visitas permitiram realizar observações dos processos de produção de leite em pó, manteiga e doce de leite (Planta N° 7), e de queijo (Planta N° 9). Além disso, conseguiu-se fazer três entrevistas com chefes de plantas e de setor.

O conjunto de entrevistas realizadas, até esse momento, permitiu apreender a existência de duas linhas contrastantes de orientação gerencial: uma de cunho estratégico, e outra, de cunho dialogal.

Em 2003 integrantes do departamento de Recursos Humanos convidaram o autor da presente tese para participar de uma reunião entre a direção da empresa e os trabalhadores, na qual esses últimos seriam informados sobre assuntos relativos à criação de uma nova unidade

industrial, o CIM. Essa foi uma oportunidade ímpar para observar o relacionamento *in locu* entre a direção da empresa e representantes do sindicato de trabalhadores. Nessa ocasião ocorreu um forte debate entre os últimos em relação ao número de trabalhadores a serem transferidos das plantas de produção N° 1 e N° 2 para o CIM. Esse processo de concentração de unidades industriais era um momento importante da reestruturação da empresa. Enquanto os representantes da empresa defendiam a redução no número de trabalhadores, os dirigentes sindicais a questionavam fortemente. A participação nessa reunião como observador foi chave para a compreensão do campo de lutas que se configurava no processo de reestruturação produtiva. Foi notável observar, por exemplo, as posturas mais distantes ou mais próximas dos trabalhadores adotadas pelos diferentes gerentes participantes e de um chefe da Conaprole. Assim, também, foi possível observar as atitudes dos trabalhadores presentes, especialmente daqueles que participam da direção do sindicato.

Em setembro de 2003, além de proceder às entrevistas com gerentes e chefes da empresa, referidas acima, efetuaram-se seis entrevistas com trabalhadores: três individuais (com um ex-dirigente sindical que apresenta forte participação no sindicato, com um trabalhador afiliado e com um dirigente sindical do interior do país) e três com dois trabalhadores em cada uma.

Nesse mês, o autor da presente tese participou de quatro reuniões sindicais: uma da diretoria da AOEC e delegados da Planta N° 1; duas da diretoria da AOEC e delegados das plantas da Conaprole, localizadas em diferentes partes do país (Conselho Diretivo); e uma, mais ampla, da diretoria da AOEC com delegados da Conaprole de todas as plantas do país (Conselho Nacional de Delegados). Posteriormente a essa última reunião, o autor foi convidado a participar de um almoço com os dirigentes da AOEC, o que permitiu que delegados sindicais de todas as plantas da Conaprole tomassem conhecimento da pesquisa que se estava realizando. O autor também assistiu a uma palestra do secretário geral do Partido Socialista do Uruguai, na sede da

AOEC, sobre a situação da indústria láctea diante da eventualidade de uma vitória eleitoral do EP-FA (Encontro Progressista-Frente Ampla), coalizão política de partidos de esquerda e centro-esquerda, então concorrendo para as eleições nacionais, nas quais veio a ser vitoriosa no seguinte ano.

Em setembro-outubro de 2004 voltou-se a campo para aplicar, com a autorização da direção da empresa e o apoio do sindicato, o questionário entre os trabalhadores de quatro unidades industriais. O departamento de Recursos Humanos informou aos encarregados de cada planta de produção sobre a visita do autor da presente tese e as características da pesquisa. Em uma reunião do Conselho Nacional de Delegados, um dos principais integrantes da diretoria da AOEC comunicou que este autor estava efetuando a pesquisa e solicitou a seus colegas que dessem apoio à aplicação do questionário em cada uma das plantas.

Nessa época, novas observações do processo produtivo foram realizadas nas plantas Nº 7 e Nº 9. Foram também visitados a planta Nº 1, onde ainda se mantinham as produções de iogurte, de sorvete e de outras sobremesas, e o CIM, onde haviam sido iniciadas a fabricação de leite pasteurizado e de leite tipo longa vida, cujas linhas de produção foram trazidas da Planta Nº 2. Nessa ocasião, foram realizadas três novas entrevistas com chefes de setor e de seção, sendo uma delas com um chefe entrevistado em 2003. Junto ao departamento de Recursos Humanos foram marcadas e posteriormente realizadas entrevistas com dois chefes dos setores da administração.

Nesse ano de 2004, assistiu-se a duas reuniões do Conselho Diretivo e a uma do Conselho Nacional de Delegados da AOEC. Após assistir a uma reunião do Conselho Diretivo da AOEC, foi organizado um grupo de discussão com dirigentes sindicais. Ocasão em que os primeiros resultados estatísticos do questionário foram apresentados. Participou-se também, em outro momento, como observador, de uma reunião de uma comissão bilateral (formada por

representantes da empresa e por dirigentes da AOEC), sobre o andamento do processo de concentração de plantas industriais no CIM.

Nesse ano de 2004 efetuaram-se 13 entrevistas com trabalhadores: 10 individuais e três com dois trabalhadores em cada uma. Cabe acrescentar que no decorrer da pesquisa registraram-se também conversas informais ocorridas, por exemplo, nos refeitórios da empresa.

Algumas entrevistas, por exemplo com alguns dirigentes sindicais, foram efetuadas em várias oportunidades sem agendamento prévio, porque a situação da pesquisa o propiciava. Por exemplo, em ocasiões em que um dirigente do interior do país permanecia durante algumas horas na sede do sindicato, após uma reunião da AOEC, até o horário de sua locomoção para retorno a sua cidade.

Alguns trabalhadores foram entrevistados mais de uma vez na medida em que a situação de pesquisa o permitia. Por exemplo, quando se estava entrevistando um dirigente sindical e outro (já entrevistado anteriormente) envolvia-se na entrevista para relatar sua experiência do processo de reestruturação produtiva. Para auxiliar no esclarecimento dos resultados da pesquisa, foram realizadas entrevistas individuais com dois dirigentes sindicais em dois momentos diferentes (em 2003 e em 2004).

Nesse mesmo ano de 2004 foram entrevistados um técnico da CASSECO e um deputado do Encontro Progressista-Frente Ampla. O primeiro, com o objetivo de analisar as características do serviço de proteção social dos funcionários da Conaprole, e o último, por ser um representante político com importante presença na imprensa em temas relacionados com a Conaprole como, por exemplo, a lei Nº 17.243 de 2000, que modificou o regime legal da empresa.

Os depoimentos obtidos em entrevistas e em todas as reuniões das quais o autor da presente tese participou foram gravados com aprovação dos envolvidos. As descrições do

processo de trabalho realizadas por chefes da Conaprole, enquanto era observado o funcionamento das linhas de produção, também foram gravadas com as suas autorizações.

Duas características devem ser mencionadas em relação ao vínculo sindical dos trabalhadores da Conaprole: a) não há dirigentes que financiados pela organização sindical, estejam dispensados de trabalhar na empresa. Os dirigentes sindicais devem freqüentar diariamente o seu local de trabalho. Existe, porém, um acordo entre a direção da empresa e o sindicato dos trabalhadores segundo o qual os dirigentes devem ser remunerados (pela AOEC) pelo período da jornada de trabalho utilizado em atividades sindicais; b) o grau de sindicalização entre os trabalhadores da Conaprole é alto. Em 2004, segundo informações proporcionadas pela AOEC, 80% dos trabalhadores das plantas N° 1, N° 7, N° 9 e do CIM estavam afiliados ao sindicato.

As entrevistas foram numeradas para cumprir com o compromisso de não identificação dos depoimentos individuais. A numeração considerou dois grandes grupos: um, dos representantes da empresa e, outro, dos trabalhadores. O depoimento de algumas trabalhadoras foi contemplado no decorrer da pesquisa. Porém, como o percentual de mulheres que trabalham na Conaprole é muito baixo, preferiu-se não diferenciar os entrevistados por categorias de sexo, garantindo o seu anonimato.

A tese está organizada em quatro partes. A primeira parte está formada pelos capítulos 2 e 3.

No Capítulo 2, analisa-se as principais mudanças do trabalho à luz do processo de globalização econômica. Propõe-se apreender a empresa como um espaço de lutas com base nos desenvolvimentos da teoria dos campos de Pierre Bourdieu. Resgatam-se as contribuições das teorias do controle do processo de trabalho, particularmente o conceito de mercados segmentados

de trabalho. Elaborar-se uma construção conceitual sobre as possibilidades de ação estratégica e dialogal no trabalho.

No Capítulo 3, destaca-se as características centrais dos sistemas de organização do trabalho taylorista e fordista, suas adaptações históricas e suas crises. Aborda-se a discussão contemporânea sobre as formas de organização do trabalho consideradas alternativas ao taylorismo e ao fordismo, analisando-se particularmente o denominado modelo japonês e algumas tendências contemporâneas que apontam combinações entre os modelos taylorista e fordista e outras formas, consideradas mais flexíveis, de organizar o trabalho. Encerra-se o capítulo com um exame dos discursos e políticas gerenciais que acompanham as mudanças organizacionais. Discute-se a emergência de um novo regime de mobilização da força de trabalho.

A parte II é composta pelos capítulos 4, 5, 6 e 7.

No Capítulo 4 é analisado o processo de constituição histórica, as principais fases, as alterações da lei fundadora, a estrutura organizacional e os setores dominantes de produtores que compõem a Conaprole. A evolução econômica da empresa, sua presença cada vez maior no mercado internacional e as características da CASSECO, seu atual serviço de bem-estar social, são também abordados.

No Capítulo 5 é analisada a fase atual da Conaprole: seus vínculos com capitais multinacionais e com organizações financeiras globais; com empresas colaterais que formam o grupo Conaprole; com outras empresas que giram em sua órbita como terceirizadas ou como fornecedoras; e o processo recente de reestruturação de linhas de produção e de unidades industriais.

No Capítulo 6, aborda-se a organização técnica do trabalho na Conaprole, a partir do estudo das principais características do processo contínuo na indústria de laticínios. Trata-se



também das principais mudanças nessa empresa, tanto no referente à incorporação de tecnologias de gestão e de produção com base na microeletrônica quanto ao avanço dos sistemas de qualidade e de controle de riscos.

No Capítulo 7, examinam-se as duas modalidades de gestão ora vigentes: uma, de cunho predominantemente estratégico, e outra, considerada como um modelo dialogal. Enfoca-se, os mecanismos adotados por essa última para levar adiante a reestruturação produtiva sem maiores “traumatismos”. Analisa-se, ademais, o novo discurso e as políticas gerenciais em relação à força de trabalho.

A parte III está composta pelos capítulos 8, 9, 10 e 11.

No Capítulo 8, considera-se um conjunto de indicadores da força de trabalho da Conaprole: sexo, local de nascimento e de residência, escolaridade, núcleo familiar, categoria de trabalho, setor de produção, forma de contrato e de ingresso, presença de familiares na empresa, renda salarial, entre outros. Analisa-se a importância histórica, na empresa, das relações de confiança entre seus principais agentes sociais.

No Capítulo 9, examina-se os processos de flexibilização qualitativa e quantitativa do trabalho, particularmente, a realocação espacial da força de trabalho, a multifuncionalidade e a variabilidade da jornada de trabalho. A presença de dimensões tayloristas ou a emergência de novas formas de trabalho em equipe, questões relacionadas ao treinamento da força de trabalho, as aptidões que a empresa solicita, hoje, dos trabalhadores de produção, as mudanças do ritmo de trabalho e dos tempos de descanso e as alterações do sistema de promoção são também contempladas neste capítulo.

No Capítulo 10, a força de trabalho da Conaprole é analisada em relação ao impacto do processo de reestruturação produtiva, especialmente quanto à mobilização espacial e ao

enxugamento. Questões referentes à identidade e ao envolvimento com a empresa são também abordadas neste capítulo.

No Capítulo 11, analisa-se o custo social da reestruturação produtiva na Conaprole, ou seja, o impacto da reestruturação espacial de plantas e da organização do trabalho sobre os trabalhadores individualmente e sobre seus laços sociais pessoais.

Um único capítulo compõe a Parte IV.

O Capítulo 12 considera as relações de cooperação e de conflito entre a direção empresarial e o sindicato de trabalhadores no processo de reestruturação de plantas e de flexibilização interna. Enfoca, também, as negociações entre empresa e sindicato, especialmente em torno das disputas sobre o projeto gerencial de uma empresa enxuta. Os acordos estabelecidos entre dirigentes da empresa e os trabalhadores são analisados, considerando a emergência de um “compromisso com desconfiança”.

O capítulo de conclusões busca responder às indagações da tese no que refere ao modelo de organização do processo de trabalho implantado na Conaprole, ao avanço de um novo regime de mobilização da força de trabalho e ao modelo de relacionamento entre gerência e trabalhadores.

## **2 GLOBALIZAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO DO TRABALHO: A EMPRESA COMO CAMPO DE LUTAS**

Neste capítulo são abordadas as principais ferramentas teóricas utilizadas na presente tese, voltadas para o estudo de uma organização econômica empresarial, visando à análise dos atuais processos de reestruturação produtiva e às mudanças mais recentes do trabalho. Inicialmente, analisam-se as mudanças ocorridas no mundo do trabalho e as características assumidas pela reestruturação empresarial diante do atual processo de globalização econômica. Posteriormente, a empresa é estudada como um espaço de lutas a partir de conceitos tais como os de campo de poder, *habitus* e capital específico de um campo. A seguir, resgatam-se os elementos considerados importantes das teorias do controle no processo de trabalho. Ao final, faz-se uma breve discussão sobre a aplicação dos conceitos de ação estratégica e de ação comunicativa no trabalho.

### **2.1 Tendências do mercado de trabalho e da reestruturação empresarial**

Nesta seção são analisadas as principais tendências do mercado de trabalho diante do processo de globalização e as modificações ao interior das empresas em termos de redução de custos e criação de mercados internos segmentados. O processo de globalização tem trazido, de um modo geral, conseqüências pouco positivas para os trabalhadores e suas organizações. As tendências do mundo do trabalho mostram uma mobilidade crescente do capital diante dos trabalhadores, uma dificuldade crescente desses últimos de acessar “bons empregos” e formas de reestruturação produtiva precarizadoras das condições de trabalho.

O capital usufrui vantagens crescentes provenientes de sua mobilidade financeira e produtiva. As empresas com capacidade de atuar em âmbito global possuem, hoje, com o apoio dos meios eletrônicos e informáticos, a vantagem de poderem se deslocar de uma região a outra do mundo, à procura de melhores oportunidades de obtenção do lucro. Os estados nacionais têm visto reduzido o seu grau de intervenção perante o poder global das empresas multinacionais. Petrella apontou as tendências atuais em relação ao posicionamento do estado no capitalismo globalizado:

Em grande medida, os estados parecem estar a desempenhar um papel diminuto, secundário e mesmo apagado em casos extremos, se comparados com a recém-descoberta confiança agressiva do comércio global. Os estados parecem reagir em vez de agir e serem conduzidos em vez de conduzirem (PETRELLA, 1996, p.96).

Em relação ao mercado de trabalho, as condições de emprego têm piorado nas últimas décadas, tanto em países capitalistas centrais quanto em países menos desenvolvidos. As análises tendem a concordar no que diz respeito ao aumento global do desemprego, da precarização, dos baixos salários e da perda de benefícios sociais.

Diversos fatores têm sido enumerados na explicação do desemprego. No plano mundial tem-se mencionado a substituição de mão de obra devido ao avanço da incorporação de tecnologia (RIFKIN, 1995). No caso brasileiro, Pochmann (2001) tem atribuído a responsabilidade desse aumento, mais do que ao chamado “desemprego tecnológico”, às políticas econômicas neoliberais de abertura comercial e de sobrevalorização cambial, com prejuízos para a indústria nacional fornecedora de emprego. Esse autor identifica “razões estruturais do desemprego” tais como a persistência de baixas taxas de expansão da economia e o novo modelo econômico, vigente no Brasil desde 1990. Essas razões podem ser extrapoladas para outros

contextos, o capitalismo globalizado poupa força de trabalho através do investimento em tecnologia e de políticas governamentais de abertura econômica.

Pochmann (2001) salienta que, nas economias desenvolvidas, ganham importância o desemprego aberto e as ocupações precárias. Na Europa, assiste-se à emergência de um modelo econômico com maior desemprego, ainda que mantendo mecanismos de proteção social. Tem chamado a atenção o fato de aproximadamente a metade das pessoas desempregadas nesse continente estarem nessa condição há mais de um ano (RIFKIN, 1995; RUESGA; MURAYAMA, 2000). Essa situação se verifica também em outros países da América Latina, como o Brasil e o Uruguai. Como será analisado mais adiante, o tempo de duração do desemprego tem aumentado, em anos recentes, no Uruguai e em algumas cidades do Brasil.

Em contrapartida, nos Estados Unidos têm sido constatados menores índices de desemprego, ainda que em combinação com precarização, isto é, empregos por tempo determinado, baixos salários, baixa qualificação, aumento da jornada de trabalho e da desproteção social que são características que vêm se difundindo no mercado de trabalho desse país (POCHMANN, 2001).

Entre 1982 e 1990, o emprego de [trabalhadores] temporários cresceu 10 vezes mais do que o emprego global. Em 1992, os empregos temporários corresponderam a dois entre cada três novos empregos no setor privado. Trabalhadores temporários [...] em meio período agora constituem mais de 25% da força de trabalho nos Estados Unidos (RIFKIN, 1995: pp. 210-211).

Conforme Rifkin (1995), os empregos temporários mostravam, de 1982 a 1992, piores condições de trabalho na comparação com os fixos. Os trabalhadores temporários recebiam em média entre 20% a 40% a menos dos salários dos fixos. Além disso, entre os trabalhadores temporários, apenas 25% tinham cobertura médica e 16,3% planos de aposentadoria, diante de cifras de 88% e 48,5%, respectivamente, nos trabalhadores fixos (RIFKIN, 1995, p. 212).

Em um relatório elaborado na metade da década de 90 para os países da OCDE, (Organização para a Cooperacao e Desenvolvimento Econômico) constatava-se que:

[...] o tradicional modelo de emprego assalariado “full time” com uma duração específica e numa ocupação determinada” estava ficando em desuso. A tônica dominante eram as novas formas de emprego e os freqüentes períodos de alternância de emprego e desemprego. Desde os anos 70, existe um incremento notório de empregos “non standard” (BOISSONAT, 1996, p. 108)

Essa tendência registrada para o conjunto dos países da OCDE foi também ressaltada em relação a alguns dos países europeus, analisados de forma individual. Na França, conforme Castel (1999, pp. 514-516):

O contrato de trabalho por tempo indeterminado está em vias de perder sua hegemonia. Esta forma, que é a forma mais estável de emprego, que atingiu o apogeu em 1975 e concernia, então, a cerca de 80% da população ativa, caiu hoje para menos de 65%. As “formas particulares de emprego” que se desenvolvem recobrem uma infinidade de situações heterogêneas, contratos de trabalho por tempo determinado (CDD – *Contrat de travail à Durée Déterminée*), interinidade, trabalho de tempo parcial e diferentes formas de “empregos ajudados”, isto é, mantidos pelos poderes públicos no quadro da luta contra o desemprego [...]. A diversidade e a descontinuidade das formas de emprego estão em vias de suplantar o paradigma do emprego homogêneo e estável” (CASTEL, 1999, pp 514-516, grifo do autor).

Castel menciona ainda as previsões apontadas por um estudo citado por outro autor:

[...] André Gorz, cita um estudo de um instituto de pesquisa alemão prevendo, para os anos futuros, uma proporção de 25% de trabalhadores permanentes, qualificados e protegidos; 25% de trabalhadores “periféricos”, subcontratados, subqualificados, mal pagos e mal protegidos; 50% de desempregados ou de trabalhadores marginais entregues aos empregos ocasionais e aos pequenos trabalhos [...], (CASTEL, 1999, p. 516).

Na Espanha, a tendência não é diferente. Sánchez constatou que no segundo trimestre de 2000, de um total de 11,4 milhões de assalariados, havia 7,7 milhões com contrato por tempo indeterminado e 3,7 milhões com contrato temporário. Desses últimos, 500 mil trabalhavam em tempo parcial, cifra que em 1990 era de 200 mil (SANCHEZ, 2000).

Na América Latina, a proporção de trabalhadores que alcançaram uma condição estável e legalizada como assalariados sempre esteve longe da que foi atingida nos países centrais do capitalismo ocidental (DE LA GARZA TOLEDO, 2001; DE LA GARZA TOLEDO; HERNÁNDEZ, 2000). Mesmo assim, o trabalho assalariado estável adquiriu o *status* de modelo a ser atingido pelos trabalhadores dos países que compõem o continente. Nas últimas duas décadas, assistiu-se, porém, à deterioração do volume e da qualidade dos empregos. Uma análise para nove países da região latino-americana exibe um aumento da taxa de desemprego urbano na década de 90 do século XX, com um média de 7,9% em 1991 e de 13,2% em 1999 (MACHADO, 2003)<sup>1</sup>.

No Brasil, Mattoso (1995) e Toni (2004) também constataram a baixa difusão do modelo de trabalhador assalariado estável, durante o século XX. Um estudo sobre a situação do trabalho em seis regiões metropolitanas brasileiras verificou que, no decorrer da década de 90, o desemprego havia atingido níveis muito elevados, as relações de trabalho instáveis e com ausência de proteção social haviam crescido, e um número importante de postos de trabalho do setor industrial havia sido eliminado (DIEESE, 2001)<sup>2</sup>. Três grandes tendências podem ser mencionadas nos últimos anos<sup>3</sup>: 1) um milhão de postos de trabalho foram eliminados na indústria de transformação entre 1989 e 1997 (BONELLI, 1999, p. 89); 2) a taxa de desemprego aberto praticamente duplicou entre 1990 e 1998, passando de 4,3% a 8,5% (POSTHUMA, 1999, p. 18), e aumentou ainda mais nos últimos anos, chegando a 9,7% em 2003 (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – PNAD, 2004); e 3) o número de trabalhadores sem carteira assinada aumentou de forma ininterrupta nos anos 90, passando de 23,3% da população trabalhadora assalariada em

---

<sup>1</sup>Os países considerados foram a Argentina, o Brasil, o Chile, a Colômbia, o Equador, o México, o Peru, o Uruguai e a Venezuela.

<sup>2</sup>As regiões metropolitanas pesquisadas foram Belo Horizonte, Porto Alegre, Recife, Salvador, São Paulo e Distrito Federal.

<sup>3</sup>No caso brasileiro, particularmente, é ampla a literatura sobre as tendências do emprego a partir dos anos 90. Entre os estudos mais relevantes estão: Mattoso (1995), Posthuma (1998), Pochmann (2001), Alves (2002) e Machado (2003).

1990 a 26,3% em 1997 (POSTHUMA, 1999, p. 18). Conforme dados da PNAD, em 2003, os trabalhadores sem carteira assinada representavam 32,8% entre as pessoas empregadas<sup>4</sup>.

A duração média de procura de trabalho aumentou em várias regiões metropolitanas do Brasil no final da década de 90. Em 1999, a média apresentou os seguintes valores: Distrito Federal, 15 meses; Salvador, 12 meses e Porto Alegre e Belo Horizonte, 11 meses. Já na grande São Paulo passou de quatro meses em 1989 para oito meses em 1998 e 10 meses em 1999 (DIEESE, 2001, p. 55).

O caso uruguaio também aponta as tendências até aqui referidas: diminuição do número de empregos com carteira assinada, em particular na indústria de transformação e aumento do desemprego. Os empregos formais nos setores público e privado passaram de 42,3% em 1991 a 38,6% em 1999. Em 1991, 21,1% dos trabalhadores da População Economicamente Ativa (PEA) se localizavam no setor industrial, sendo que em 1999 essa cifra caiu para 16,2%. A atividade na indústria também diminuiu entre 1998 e 2003. Olesker (2004, p. 3) estimou um índice de volume de produção industrial que passou de 100,0 no primeiro ano da série para 62,6 no último. No decorrer dos anos 90, a taxa de desemprego aberto passou de 8,9% em 1991 para 11,3% em 1999 (OLESKER, 2001b). Nos primeiros anos da década de 2000, essa taxa teve outro aumento pronunciado, passando de 13,6% em 2000 para 16,9% em 2003. (URUGUAY. Instituto Nacional de Estadística, 2006). O número de trabalhadores sem carteira assinada chegou, em 2003, a 37,9% da população trabalhadora assalariada, segundo informações do Instituto Nacional de Estadística<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup>Estimativas do autor conforme dados da PNAD. Entre as pessoas empregadas incluem-se trabalhadores com e sem carteira assinada, militares e funcionários públicos estatutários (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – PNAD, 2004).

<sup>5</sup> Cálculos do autor, segundo informações do Instituto Nacional de Estadística (OLESKER, 2005; EN EL SERVICIO..., 2005).



A duração média de procura de trabalho também aumentou em anos recentes, passando de 29 semanas (em Montevideu e no resto do país, no período de janeiro a março de 1997) para 30 e 33 semanas, (nessas regiões, no período de dezembro a fevereiro de 2001), (OLESKER, 2001b). Em 2002, este indicador aumentou em Montevideu para 32 semanas e no interior urbano foi de 28 semanas (OLESKER, 2002).

Assiste-se, hoje, ao domínio de uma racionalidade que define o trabalho como um custo econômico, conforme Bachet (1999), nos termos a seguir apresentados.

[A] racionalidade dominante é hoje a da mundialização sob a forma da acumulação financeira, cuja dinâmica contribui para reestruturar o sistema produtivo e considerar o trabalho como um custo que é preciso ser reduzido sem cessar (BACHET, 1999, p. 113, tradução nossa).

Forrester (1997) contestou o uso do termo *degraisse* na França, para definir a demissão de trabalhadores em um modelo de capitalismo que expulsa permanentemente força de trabalho. No Brasil tem-se generalizado a expressão enxugamento, cuja conotação não é muito diferente da expressão francesa, na medida que esse termo pode ser definido como “eliminação do que é supérfluo”.

Hoje, sempre pronta a sacrificar-se, ela [a empresa] “corta as gorduras” (*degraisse*). Essa expressão, cuja elegância deve ser apreciada, significa suprimir a má gordura supostamente representada por homens e mulheres que trabalham. Oh, a questão não é suprimi-los: fazer sabão com a gordura, fazer abajur com a pele, seria de mau gosto, fora de moda, em desacordo com a onda atual; só se suprime o seu trabalho, o que afinal os coloca dentro da nova moda. Desempregados? É preciso saber acompanhar a época (FORRESTER, 1997, pp. 89-90).

Prosseguindo nessa linha de argumentação, a autora afirma ser preferível o termo inglês *downsizing*, por ser “um pouco mais decente” (FORRESTER, 1997, p. 127). Porém, o tipo de empresa idealizada nesse modelo de capitalismo não é apenas aquele que diminui o número de trabalhadores, é também o que cria novas formas de contratação flexíveis e precárias quanto às

condições de trabalho. Novos métodos gerenciais de racionalização do trabalho têm envolvido o corte do número de trabalhadores empregados, a terceirização de atividades antes desempenhadas no interior da firma e a reestruturação dos mercados internos de trabalho. No Brasil, o crescimento do número de trabalhadores sem carteira de trabalho assinada resulta na impossibilidade desses contingentes de acessar os benefícios da legislação trabalhista, tais como férias anuais, décimo-terceiro salário, delimitação de horas semanais de trabalho, seguro-desemprego, assim como contribuição para o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) e para a seguridade social (REINECKE, 1999, p. 123).

As diferenças encontradas entre os trabalhadores quanto às suas condições de ocupação e rendimento têm levado alguns autores a retomar a discussão sobre os mercados de trabalho segmentados. Segundo essa leitura, estar-se-ia assistindo à emergência de núcleos centrais de trabalhadores relativamente estáveis, melhor qualificados e razoavelmente bem remunerados, ao mesmo tempo que camadas de trabalhadores flutuantes, desqualificados e mal remunerados permaneceriam na periferia desse mercado. Esse argumento seria válido tanto para os países desenvolvidos (HARVEY, 1993; ATKINSON, 1994; CASTEL, 1999; ANTUNES, 1999 e 2002) quanto para os menos desenvolvidos (CARDOSO; COMIN, 1995; POCHMANN, 2001; ALVES, 2002). A formação e consolidação desses mercados segmentados seriam conseqüências das tendências de aumento do desemprego e da precarização. A visão dos mercados segmentados, como será analisado, teve origem nos estudos de Piore e Sabel (1985<sup>6</sup>), posteriormente desenvolvida por Edwards (1979) e Gordon, Edwards e Reich (1986).

Estudos mais recentes aos anteriores indicam que o capitalismo global e a reestruturação produtiva, que se tem difundido a partir das duas últimas décadas do século XX, reconfiguram a formação dos mercados de trabalho internos às empresas. De acordo com Harvey (1993, p. 143),

---

<sup>6</sup>A obra original é de 1974.

nos países desenvolvidos, as transformações do mercado de trabalho estão vinculadas à forte volatilidade do mercado, ao aumento da competição e à grande quantidade de força de trabalho excedente (desempregados e subempregados). Isso permitiu a imposição de regimes de trabalho mais flexíveis. No caso brasileiro, conforme Alves (2002), o processo de reestruturação produtiva tem propiciado que no centro dos conglomerados industriais e de serviços tenha se criado um novo proletariado industrial e de serviços. Sob uma nova lógica organizacional (que o autor chama de toyotista) tem se formado essa camada restrita de trabalhadores com maior qualificação, estatuto salarial formal e mais comprometida em executar suas tarefas. Ao mesmo tempo, afirma Alves (2002), tem-se ampliado um proletariado industrial e de serviços mais precário que faz parte das redes de subcontratação desses conglomerados. A terceirização tem contribuído para o aumento da precarização do trabalho, com crescimento do trabalho temporário, por tempo parcial e a domicílio na indústria, nos bancos e no comércio.

O impacto das transformações até aqui analisadas tem repercutido sobre os trabalhadores e suas organizações sindicais. A composição da classe trabalhadora tem sido modificada, com a diminuição da proporção de trabalhadores que possuem uma relação contratual estável e o aumento dos que estão inseridos no mercado em formas precarizadas de trabalho. Essas modificações têm trazido conseqüências sobre as possibilidades de os trabalhadores se organizarem para negociar melhores condições de trabalho e remuneração. Historicamente, os sindicatos foram organizados por trabalhadores que possuíam uma relação estável de emprego. Hoje, porém, encontram grandes dificuldades para abranger os indivíduos que ficam na periferia do mercado de trabalho. A instabilidade desse mercado exerce uma pressão negativa na decisão do trabalhador em situação mais estável de participar da organização sindical. A imensa quantidade de trabalhadores disponíveis leva aqueles que detêm um emprego formal a “cuidar” de seus postos de trabalho, evitando muitas vezes a aproximação com o sindicato. Os

trabalhadores sabem que se perderem o emprego, o mundo que os aguarda “lá fora” não é nada promissor e que a probabilidade de voltarem a ser contratados, no caso de serem demitidos, é remota. Alves (2002) sintetiza a situação, ao apontar a existência de uma “síndrome do medo cujo substrato objetivo é dado pela constituição de um precário mundo do trabalho” (ALVES, 2002, p. 82). Vários autores têm assinalado que, a partir do aumento do desemprego e da precarização e da falta de garantias observada no mundo do trabalho, o medo e a incerteza vêm se difundindo em toda parte (PIALOUX, 1996; BOURDIEU, 1998; BAUMAN, 1999; SENNETT, 2000; ALVES, 2002).

A situação geral do trabalho exhibe o aumento do poder das empresas, no que diz respeito à contratação e à demissão da força de trabalho, o que contribui para uma maior fragmentação dos trabalhadores e para o enfraquecimento de suas organizações. Boyer e Drache (1996, p. 30) afirmam que na Europa as empresas “[...] têm tido pouca dificuldade de obter concessões dos seus trabalhadores e respectivos sindicatos em relação às horas de trabalho, contratações e demissões, competitividade e, naturalmente, salários”. Nessa mesma direção, Machado (2003) ressalta o caso do Brasil, em que além do incremento do desemprego, de uma grande perda de massa salarial e de um aumento do trabalho precário, detecta-se também uma redução da capacidade de organização dos sindicatos (MACHADO, 2003, p. 110). Para esses autores, essas têm sido as conseqüências principais da globalização sobre o trabalho, no decorrer das duas últimas décadas do século XX e do começo do século XXI. Para melhor compreender as implicações desse processo, passa-se, no capítulo 3, à discussão dos modos de implementação e transformação do modelo de organização do trabalho clássico, isto é, o método de produção taylorista, e os novos métodos gerenciais inspirados principalmente no modelo japonês. Antes, porém, questões referentes às relações de trabalho no interior da empresa serão abordadas na continuidade deste capítulo.

## 2.2 A empresa como espaço de lutas

O espaço social de uma empresa pode ser considerado como um campo de lutas. O conceito de campo, como outros utilizados neste capítulo, provém da teoria de Pierre Bourdieu. Analisar uma organização econômica empresarial como um campo de poder é importante para pensá-la como um espaço em que ocorre um jogo aberto, cujos desencadeamentos decorrem das relações entre os diversos agentes. Uma definição de campo é:

[...] rede ou configuração de relações objetivas entre posições. Estas posições se definem objetivamente na sua existência e nas determinações que impõem a seus ocupantes, já sejam agentes ou instituições, por sua situação (*situs*) atual e potencial na estrutura da distribuição das diferentes espécies de poder (ou de capital) – cuja posse comanda o acesso aos ganhos específicos que estão em jogo dentro do campo – e, ao mesmo tempo, por suas relações objetivas com as outras posições (dominação, subordinação, homologia, etc.). (BOURDIEU; WACQUANT, 1995, p. 64, tradução nossa.).

Nessa perspectiva, a sociologia reconhece o caráter relacional, quer dizer, não substancialista, da realidade social<sup>7</sup>. Ao mesmo tempo em que não são atribuídas de antemão intencionalidades últimas aos agentes envolvidos nas lutas específicas, é reconhecido que o capital acumulado e o poder simbólico se distribuem de forma desigual no espaço social. A análise não é substancialista porque não atribui características trans-históricas aos representantes do capital nem aos trabalhadores, embora se considere a relação entre o capital e o trabalho em termos de dominação de uma classe pela outra.

Podem-se considerar três momentos não seqüenciais na análise de um campo específico: a posição do campo de lutas a ser estudado em relação ao campo do poder; as determinações da estrutura objetiva de relações e posições ocupadas pelos agentes e instituições; e a consideração de posições que são inseparáveis das tomadas de posição (BOURDIEU, 1995, pp. 69-70).

---

<sup>7</sup> “Ruptura com a tendência para privilegiar as substâncias – neste caso, os grupos reais, cujo número, cujos limites, cujos membros, etc. se pretende definir – em detrimento das relações [...]” (BOURDIEU, 2000b, p. 133).

Em relação ao primeiro momento, cabe explicitar o modo como a empresa a ser estudada (no que refere à alta direção) se insere no campo do poder, isto é, de forma dominante ou dominada. Conforme Bourdieu, o campo do poder é um espaço no qual os possuidores de diferentes tipos de capitais lutam pela posse do capital estatal (poder sobre o estado), o qual confere, por sua vez, poder sobre as diferentes espécies de capital, sobre suas taxas de intercâmbio e sobre as relações de força entre seus detentores (BOURDIEU, 1995, p. 76). A Conaprole<sup>8</sup> usufruiu, via legislação, do monopólio da produção de leite pasteurizado na cidade de Montevideu de 1936 até 1982 e apresenta, nos últimos anos, uma inserção crescente no mercado internacional. Além disso, manteve desde seu início fortes relações com setores do estado.

Os agentes dominantes no micro-universo dessa empresa (diretores e camadas gerenciais) participam de organizações econômicas dominantes no espaço local (por exemplo, associação de setores exportadores) e internacional (por exemplo, federações de grandes empresas por ramo de atividade). Pretendem (e muitas vezes conseguem) imprimir suas orientações no conjunto do espaço social nacional, através da pressão que exercem sobre setores do estado, como por exemplo, buscando mudanças legislativas ou subsídios que os favoreçam para as exportações. Em outras palavras, esses agentes, grandes produtores de leite proprietários da empresa industrial, também são dominantes em outros espaços sociais da sociedade uruguaia.

Em relação ao segundo momento, trata-se de evitar uma perspectiva dicotômica rígida entre capital e trabalho. A análise reconhece a variedade de posições do campo específico, tanto do lado do capital (diretoria da empresa, gerências geral e outras), quanto do lado dos trabalhadores (diferentes categorias relacionadas ao posto de trabalho, à qualificação, à organização sindical, à estabilidade no emprego ou à localização geográfica).

---

<sup>8</sup>A Conaprole tem sido definida, como será visto mais adiante, como uma “empresa pública não estatal de tipo cooperativo”. Produtores associados remetem o leite cru a plantas de produção onde este é processado industrialmente. Mais adiante serão abordadas suas características jurídicas e econômicas.

O terceiro momento pretende apreender a indivisibilidade entre ação e estrutura. A análise de como os representantes do capital decidem qual será o modo de reestruturação que será levado adiante e de como os trabalhadores aceitam ou rejeitam a implementação de medidas empresariais remete ao campo de lutas como sistema de relações objetivas. A existência de um espaço de interlocução, no âmbito dessa empresa, no qual é discutido e negociado o processo de concentração e reestruturação industrial contribui para a construção de um certo grau de legitimidade da dominação de classe nesse campo.

Para o estudo da ação social é relevante remeter ao conceito de *habitus*<sup>9</sup>, o qual se constrói tanto no campo específico da empresa quanto em outros campos que formam parte do espaço social mais amplo. Dentro da empresa, o *habitus* é um modo de fazer que é construído historicamente e reproduz quotidianamente um sistema de relações específico, mas está sujeito a improvisações, não é pura obediência estrutural.

O *habitus* de cada agente corresponde a sua posição em relação aos demais agentes que integram o campo. O *habitus* de um gerente de uma empresa em uma economia capitalista de um país periférico pode abranger, entre outros aspectos, estabelecer planos, fazer cálculos e projeções econômicos, participar de reuniões com outros agentes e colegas, procurar vantagens competitivas se reunindo com agentes dominantes de outros campos (por exemplo, de sub-universos do estado como os ministérios ou o poder legislativo que se constituem como campos), participar de associações orientadas a discutir os caminhos a serem seguidos pelos grupos capitalistas nacionais ou regionais, bem como de almoços de trabalho com outros integrantes da camada social dominante. Por outro lado, o *habitus* de um trabalhador da linha de produção pode

---

<sup>9</sup>Uma definição de *habitus* proporcionada por Bourdieu refere-se a “[...] sistemas de disposições duráveis, estruturas estruturadas predispostas a funcionar como estruturas estruturantes, isto é, como princípio gerador e estruturador das práticas e das representações que podem ser objetivamente reguladas e regulares sem ser o produto da obediência a regras, objetivamente adaptadas [...] sem ser o produto da ação organizadora de um regente [...] Está no princípio de encadeamento das ações que são objetivamente organizadas como estratégias sem ser de modo algum o produto de uma verdadeira intenção estratégica (BOURDIEU, 1983, pp. 60-61).

incluir a realização de determinadas tarefas no trabalho, a aplicação de conhecimentos específicos, a obediência às normas do processo produtivo, a adoção de sugestões propostas pelas chefias, a identidade com os valores da empresa, o relacionamento cotidiano com seus companheiros, a participação nas assembleias do sindicato, a adesão a um partido político, a vida familiar em um bairro popular e as reuniões e festas com colegas ou com amigos fora da fábrica.

O *habitus* é construído permanentemente nas relações de conflito e cooperação entre os diferentes agentes sociais. Neste estudo, adquire especial relevância o fato de a reestruturação produtiva ocorrida, nos últimos anos, incluir modificações nas formas rotineiras de trabalho. Procura-se um trabalhador que participe, ofereça sugestões, integre grupos de trabalho, desenvolva certas competências para operar as novas tecnologias, seja mais flexível para rotar entre postos de trabalho, seções e até plantas de produção, e priorize seu desempenho individual em relação aos outros trabalhadores. Isto é o que será chamado mais adiante um novo regime de mobilização da força de trabalho. Trata-se de alterações no desempenho laboral que são disputadas dia-a-dia, no local de trabalho, nas reuniões e na implementação dos processos de trabalho e de diversas medidas gerenciais. Exemplos disso são a instalação de uma nova máquina ou a indicação de realização de novas tarefas, que supõem o desenvolvimento de determinadas competências (que envolve componentes cognitivos e comportamentais) ou a multifuncionalidade (entendida como desempenho em vários postos de trabalho) do trabalhador<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup>Entende-se que todos os integrantes do campo da empresa reestruturada têm que modificar seu *habitus*, no que refere, principalmente, ao processo de trabalho, desde os gerentes, passando por chefes de unidades industriais ou de setores específicos até os trabalhadores da administração, técnicos e do chão de fábrica, embora se esteja, aqui, enfatizando o *habitus* dos trabalhadores.



Cada campo de poder tem sua lógica, regras e regularidades peculiares, sendo definido pela predominância de um capital específico. Estudar uma empresa industrial como campo de poder é concebê-la como um sub-universo de um espaço de poder de distribuição do capital econômico (BOURDIEU, 2000a; 2000b). Para tanto, é necessário estudar a posição da Conaprole no mercado local e internacional. São importantes os vínculos com os setores do estado, já que são os que viabilizam o usufruto de vantagens competitivas no mercado local e as possibilidades de participação, em uma era globalizada, no mercado internacional. As reuniões com ministros da economia, da pecuária, do trabalho, com o presidente do Uruguai ou com seu secretário pessoal, e com diversos dirigentes políticos, entre outros; as entregas de prêmios pelo poder executivo por desempenhos econômicos no dia anual de celebração do setor exportador; as modificações do regime legal que regulamenta a Conaprole, são todas expressões do forte vínculo de seus altos dirigentes com setores decisórios do estado.

É importante frisar outros conceitos associados aos de campo e de *habitus*, que são úteis para a análise da organização econômica a ser estudada, tais como os de lógica específica, capital específico e poder simbólico. Os conceitos de lógica e de capital específico de um campo apontam para a inexistência de determinação causal de um campo sobre outros. A lógica de um campo está associada ao capital que está em jogo, o que não quer dizer que todos os agentes tenham a mesma probabilidade de acessá-lo, mas sim que seu poder se expressa a partir da sua capacidade da acumulação ou não desse capital específico (BOURDIEU, 2000a; 2000b).

O capital simbólico implica no conhecimento e no reconhecimento de todo tipo de capital.

Chamo de capital simbólico qualquer tipo de capital (econômico, cultural, escolar ou social) percebido de acordo com as categorias de percepção, os princípios de visão e de divisão, os sistemas de classificação, os esquemas classificatórios, os esquemas cognitivos, que são, em parte, produto da incorporação das estruturas objetivas do campo considerado, isto é, da estrutura de distribuição do capital no campo considerado. (BOURDIEU, 1997, p. 149).

[E ainda] O capital simbólico não é outra coisa que outro nome para denominar a distinção (BOURDIEU, p. 2000b, p. 145).

O capital simbólico possibilita que um gerente obtenha a aceitação de seus subalternos podendo determinar, por exemplo que “a empresa vai fechar esta unidade produtiva e tantos trabalhadores vão ficar sobranes” ou que um dirigente sindical encontre o reconhecimento da direção da empresa ao afirmar, por exemplo, “isto não é aceitável”. Trata-se da probabilidade de dar uma ordem e que ela seja cumprida porque é reconhecida. O capital simbólico não expressa apenas uma relação de poder (econômica, religiosa, política). Na medida que é aceito cria também seus próprios efeitos. O capital simbólico é também poder simbólico, pois tem a capacidade de nomear e classificar o mundo social.

As ferramentas teóricas enumeradas permitem uma abordagem do local de trabalho como um campo ou espaço de lutas. Deve-se evitar, porém, a construção de um modelo atemporal. Para isso é preciso insistir, nos termos de Beaud e Pialoux,

[...] sobre a necessidade de levar em consideração o tempo e a forma, durante meses e anos em um lugar de trabalho determinado, reorganizam-se as técnicas patronais de vigilância e de enquadramento dos trabalhadores; o modo de coesão e de resistência do grupo se modifica e as relações sociais se reestruturam (BEAUD; PIALOUX, 1999, p. 33).

É na história da organização, da relação entre a direção e os trabalhadores – em forma individual ou coletiva – que se pode entender a construção de um sistema de relações objetivas. Como afirmam Beaud e Pialoux em relação a uma pesquisa realizada na França, na indústria automobilística:

Este marco de análise leva em consideração tanto as estratégias da direção, os objetivos que ela persegue, quanto as estratégias individuais ou coletivas dos mesmos assalariados, face às pressões que pesam sobre eles e aos prognósticos que eles podem fazer sobre seu futuro profissional. Não se trata apenas de examinar (ainda que desde uma perspectiva crítica) como, no discurso, certos dispositivos são implementados ou novamente colocados, e como as tecnologias são introduzidas segundo o organograma definido nos

escritórios. Trata-se de ver como, em diferentes momentos do processo, a relação entre aqueles que comandam e aqueles que executam constitui-se concretamente, levando em consideração as características sociais dos diversos subgrupos presentes. Se é necessário admitir que a iniciativa vem de cima, não é de menor importância considerar que os dominados têm sempre diversas possibilidades – dignas ou indignas - de reagir à dominação, que eles têm recursos, margens de manobra para reagir à sorte que lhes tem tocado (BEAUD; PIALOUX, 1999, pp. 70-71)

A condução da pesquisa nestas linhas de orientação requer a objetivação dos diferentes pontos de vista dos agentes, para compreender a organização – particularmente o seu processo de reestruturação – como o resultado de um sistema de relações. É certo que a reestruturação vem “de cima” e que os processos de flexibilização têm seu ponto de partida em novos projetos do capital com o intuito de aumentar suas margens de lucro e posicionar-se de forma exitosa na economia global (BOURDIEU, 1998). Todavia os processos de reestruturação não ocorrem no vazio. Instalam-se no interior de um conjunto de relações sociais que é necessário examinar para saber até onde têm – ou terão – sucesso.

### **2.3 A questão do controle do processo de trabalho e dos mercados segmentados de trabalho no capitalismo**

No presente estudo busca-se incorporar à perspectiva analítica da empresa como campo de lutas as contribuições das abordagens do controle do processo de trabalho no capitalismo. Intenta-se resgatar as contribuições de estudos relevantes nessa área temática, de modo a visualizar a reestruturação produtiva ora em andamento na empresa enfocada como uma nova forma de disputa pelo controle do processo de trabalho, que cria novas segmentações e utiliza diversos mecanismos para obter o consentimento dos trabalhadores quanto a novas formas organizacionais. Nos anos 70 e no início da década de 80 teve lugar uma ampla discussão, no debate marxista, sobre o controle da força de trabalho, a partir do livro de Harry Braverman,

*Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX* (INVERNIZZI, 2004).

Nesta seção, retomam-se alguns aspectos medulares tratados por este autor, assim como as análises posteriores de Edwards (1979); Gordon, Edwards e Reich (1986), Burawoy (1990) e Friedman (1977 apud FINKEL, 1994, pp. 344-347).

De acordo com Braverman, quando o capitalista compra força de trabalho está, ao mesmo tempo, adquirindo uma “qualidade e quantidade indeterminadas” de trabalho.

O que ele compra é infinito em potencial, mas limitado em sua concretização pelo estado subjetivo dos trabalhadores, por sua história passada, por suas condições sociais gerais sob as quais trabalham, assim como pelas condições próprias da empresa e condições técnicas do seu trabalho. O trabalho realmente executado será afetado por esses e muitos outros fatores, inclusive a organização do processo e as formas de supervisão dele, no caso de existirem (BRAVERMAN, 1981<sup>11</sup>, p. 58).

Quando o capitalista compra capital constante pode determinar os custos de depreciação das máquinas, matérias primas e outros elementos que contribuem ao processo de produção; mas quando compra força de trabalho, existem maiores incertezas para determinar com rigor e antecipação qual será esse rendimento. Nisso descansa a questão do controle do trabalho no sistema capitalista, na sua passagem das mãos do trabalhador para o capitalista (BRAVERMAN, 1981).

Busca-se resgatar, no presente estudo, a proposta de Braverman tal como enfatizada, nos termos de Invernizzi (2004) em relação à “necessidade que tem o capital de idear métodos de subordinação ou controle orientados a converter a capacidade de trabalho em trabalho efetivo” (INVERNIZZI, 2004, p. 24). Nesse sentido, a reorganização empresarial em andamento é visualizada como um projeto de instauração de uma nova forma de controle capitalista.

---

<sup>11</sup> A obra original data de 1974.

Uma crítica dirigida a Braverman – relevante para a presente tese – diz respeito ao pouco lugar deixado em seu estudo para a resistência dos trabalhadores. Se for certo que para dar andamento à produção, o capital precisa ter o controle do processo de trabalho, não é menos certo que também contam as resistências individuais e coletivas que os trabalhadores possam opor. Conforme Invernizzi, faz-se necessário chamar atenção sobre a “importância da resistência dos trabalhadores diante das imposições gerenciais” (INVERNIZZI, 2004, p. 25).

Edwards (1979) é um dos autores que enfatizam a importância de considerar o modo como ocorre a resistência dos trabalhadores no local de trabalho. Ele coincide com Braverman em relação ao interesse do capitalista em transformar a capacidade de trabalho em trabalho efetivo, mas não descuida do fato de que os trabalhadores também colocam suas marcas nos esquemas de regulação do processo de trabalho. O capitalista busca tirar o máximo do rendimento da força de trabalho que comprou, sem alterar os custos salariais. Aqui é onde se situa, para este autor, a questão do controle e do conflito do trabalho (EDWARDS, 1979).

O controle é considerado problemático porque, diferentemente das demais mercadorias envolvidas na produção, a força de trabalho sempre supõe pessoas, que têm seus próprios interesses e necessidades e que conservam o poder de resistência a serem tratadas como uma mercadoria (EDWARDS, 1979, p. 12).

Com base em análises empíricas acerca das lutas da classe operária norte-americana, Edwards (1979) afirma que têm sido permanentes os conflitos relacionados com a forma de organizar o trabalho, o ritmo e condições de trabalho, os direitos dos trabalhadores e a forma de relacionamento entre as pessoas empregadas. O local de trabalho se transforma, para Edwards, em um terreno de disputa, *battleground* (EDWARDS, 1979, p. 13)<sup>12</sup>. Essa conceituação do local de trabalho pode ser tomada como uma aproximação daquela apresentada na primeira seção do

---

<sup>12</sup>O título de uma de suas principais obras mostra este ponto de vista acerca do local de trabalho no sistema capitalista. *Contested terrain. The transformation of the workplace in the twentieth century.* (Edwards, 1979).

presente capítulo, em que se considera a empresa como um campo de lutas. Com base neste autor podem ser identificados os objetos de disputa que são priorizados nas lutas entre os representantes dos capitalistas e dos trabalhadores no processo de reestruturação produtiva.

Evidentemente a hierarquia mostra mudanças e persistências e, buscando as causas da transformação, percebi que o catalisador primário para mudar é o contínuo confronto de classes, a luta de capitalistas, trabalhadores e outros para defender e melhorar seus interesses. [...] Esta abordagem enfatiza as relações sociais no local de trabalho (mais do que, por exemplo, a mudança da tecnologia baseada no ofício para a produção em massa), porque [...] o que é revolucionário na empresa moderna é a sua habilidade para reestruturar a organização social do processo de trabalho (EDWARDS, 1979, p. VIII e IX, tradução nossa).

Diversos aspectos que demandam respostas em relação à reestruturação produtiva em andamento, na empresa enfocada na presente tese, se constituíram em objeto de outros estudos. Trata-se de temas que dizem respeito ao modo como os métodos de controle capitalista se tornaram eficazes ou como são contestados pelos trabalhadores; à diversidade e mudança histórica das estratégias capitalistas de organização do processo de trabalho; e às formas de cooptação dos trabalhadores quanto às regras do jogo impostas pelo capitalista e seus representantes no local de trabalho. Essas questões se reatualizam e as suas formas de implementação nos processos de reestruturação produtiva adquirem novos contornos, considerando-se as necessidades de constantes reavaliações dessas estratégias por parte das gerências (EDWARDS, 1979).

Este autor elaborou uma tipologia de diferentes tipos de controle: a) simples, referentes ao capitalismo competitivo; b) técnico, associado ao surgimento do capitalismo monopolista, simbolizado pela linha de montagem e, desde os anos 70, pelo uso da informática no processo produtivo; e c) burocrático, criador de uma enorme estratificação interna à empresa.

Outro autor de relevância para o quadro analítico aqui desenvolvido é Burawoy (1990), o qual, de forma semelhante a Edwards, fez uma distinção entre regimes fabris despóticos e hegemônicos. O autor observou que as gerências do capitalismo monopolista avançado recorrem a métodos não exclusivamente coercitivos de controle da força de trabalho, através da busca do consenso e do consentimento.

[...] as gerências não podem mais confiar exclusivamente na coação econômica do mercado, nem podem impor um despotismo arbitrário. Os operários devem ser persuadidos a cooperar. Os regimes despóticos dos primeiros anos do capitalismo, nos quais prevalecia a coerção sobre o consentimento, têm que ser substituídos por regimes hegemônicos, em que o consenso predomina, embora não se exclua totalmente a coerção. Não é só que o recurso à coerção esteja limitado e regularizado; a própria aplicação da disciplina e da punição torna-se objeto de consentimento (BURAWOY, 1990: p. 32).

Friedman também fez uma análise dos tipos de controle capitalista (direto e de autonomia responsável) e apontou segmentações do mercado de trabalho em termos de trabalhadores centrais (competência técnica, exercício da autoridade e prestígio perante os colegas) e periféricos (não qualificados ou semiquilificados que não exercem autoridade nem possuem prestígio entre os colegas). (FRIEDMAN, 1977 apud FINKEL, 1994, pp. 344-347).

Já Gordon, Edwards e Reich (1986) desenvolveram a tese da segmentação da força de trabalho nos mercados de trabalho inter e intra firmas, em contraste com a tendência à homogeneização, que Braverman defendia com base na sua previsão de desqualificação crescente dos trabalhadores assalariados na indústria e nos serviços. Outras teorias da segmentação do mercado de trabalho foram defendidas pelos “economistas institucionalistas”. A esse respeito, segue-se a leitura que faziam os autores citados acima sobre esses economistas:

Kerr e outros especialistas realçaram a importância do costume e da tradição no funcionamento do mercado de trabalho e contrastaram o caráter estruturado das relações operário-patrão nos setores sindicalizados da economia. Em princípios dos anos 70, Doeringer e Piore também teorizaram sobre a existência de submercados de trabalhadores substancialmente diferentes [...] a

fonte das diferenças se situa tanto nas discrepantes características tecnológicas e de qualificação das empresas e nos submercados quanto nos efeitos do sindicalismo (GORDON; EDWARDS; REICH, 1986, p. 23, tradução nossa).

Gordon, Edwards e Reich (1986) concordam com as descrições sobre as segmentações do mercado de trabalho colocadas pelos autores da “escola institucionalista”, mas questionam as suas explicações. Para eles, a análise do mercado de trabalho e do sindicalismo deve ser situada em uma teoria do desenvolvimento capitalista (GORDON; EDWARDS; REICH, 1986, p. 24). Nos Estados Unidos, conforme Edwards (1979) e Gordon, Edwards e Reich (1986) há divisão entre centro e periferia do mercado de trabalho, constitutiva da estrutura econômica, a qual inclui separações em termos de gênero e raça. As divisões entre os trabalhadores norte-americanos têm explicado as possibilidades de ação coletiva em aquele país, pois alteraram e retiraram a capacidade de pressão das categorias social e politicamente subalternas. Produziu-se, com isso, um movimento socialista fraco e um período longo de estabilidade do capitalismo monopolista.

Aplicando estas categorias de análise para setor industrial eletro-eletrônico, no Estado de Rio Grande do Sul, de 1970 a 1985, Liedke (1988) não encontrou a formação de um mercado de trabalho segmentado em que trabalhadores detêm empregos protegidos da concorrência no mercado de trabalho externo às firmas onde atuam. Apontou, porém que a segregação por gênero é um fator importante na criação de divisões de salário e de expectativas de emprego. O contexto social patriarcalista explica, segundo a autora, as diferenças do caso brasileiro em comparação com o norte-americano. Dubois (1981) também encontrou divisões na classe trabalhadora francesa em relação a quatro elementos: as técnicas cada vez mais sofisticadas, as flutuações da produção, as políticas de mão-de-obra e as políticas de institucionalização dos conflitos.

São numerosos os meios de controlar e de dividir os operários. O primeiro é o recurso a técnicas cada vez mais sofisticadas: a concentração nas fábricas, a mecanização, o parcelamento das tarefas, a integração dos processos de produção, a informatização permitem controlar melhor o trabalho dos



executantes, alocá-los melhor na oficina, diversificando suas tarefas. O segundo meio é o manejo das flutuações da produção: em cada planta de produção, as produções variam em quantidade e em qualidade, a curto e médio prazo; essas variações incessantes permitem operar mudanças constantes no conteúdo e na distribuição das tarefas, mudanças que têm uma incidência sobre o controle e a divisão [dos operários]. Um terceiro meio é a gestão das políticas de mão-de-obra: [a] [...] atribuição dos postos permite o controle e a divisão dos operários através dos processos de recrutamento, da seleção, da formação e da mudança [...] a divisão se cria através dos processos de qualificação, de remuneração, de status, de carreira. Enfim, o último meio é a política de institucionalização dos conflitos: as proposições dos executantes sobre a transformação dos trabalhos são elas mesmas controladas, planejáveis, apresentadas através de diferentes canais compartimentados e diferenciados (os lugares de negociação). (DUBOIS, 1981, pp. 11-12, tradução nossa)

Dubois faz uma importante contribuição sobre as razões das divisões entre os trabalhadores na França, embora defenda uma tese não necessariamente provada dos capitalistas procurarem conscientemente criar essas divisões.

Para este estudo, considera-se relevante retomar os argumentos dos autores mencionados na reflexão acerca das possibilidades de ação e negociação dos trabalhadores em um mercado de trabalho afetado por processos de segmentação interna (em termos do núcleo e da periferia) e externas (através das terceirizações) à empresa enfocada. A nova segmentação produzida pelo capitalismo na sua fase flexível volta a colocar interrogações em relação às possibilidades de ação coletiva dos trabalhadores.

Harvey (1993, pp. 143-144) apontou, junto com a instauração de um regime de acumulação flexível, uma radical transformação do mercado de trabalho nos anos 90, nos Estados Unidos e na Grã Bretanha. De um lado, um *centro*, que diminui cada vez mais, e que com contratos por tempo integral ocupa uma posição estratégica para o futuro da empresa. Esse grupo possui maior estabilidade no emprego, perspectivas de promoção e direito a pensão e a outros benefícios. Em compensação, diz Harvey (1993), deve ser flexível, adaptável e até, se for preciso, geograficamente móvel. De outro lado, uma *periferia* que se divide em dois subgrupos. O

primeiro, formado por empregados em regime de tempo integral que possuem habilidades facilmente disponíveis no mercado de trabalho e que estão sujeitos a altas taxas de rotatividade no emprego, com menos acesso a promoções do que o grupo anterior. O segundo subgrupo periférico, ainda mais flexível, inclui empregados com contrato em tempo parcial ou por tempo determinado e subcontratados vinculados a empregadores terceirizados. Conforme Harvey (1993), esse último subgrupo apresenta menos estabilidade no emprego que o anterior e um crescimento significativo à época de seu estudo, em início da década de 90.

Pode-se fazer uma diferenciação entre as análises marxistas e a proposta de Bourdieu. Para este último, a classe é classificação, é determinada pela posição ocupada no espaço social de distribuição de diversos tipos de capital, especialmente os mais relevantes em uma dada formação histórica. Na sociedade francesa o autor refere a esse respeito o capital econômico e o cultural. Bourdieu esclarece que não se trata de classe “no sentido de Marx, isto é, um grupo mobilizado por objetivos comuns e particularmente contra uma outra classe” (BOURDIEU, 1997, p. 25). A proximidade no espaço social define o que Bourdieu (1997, p. 25) define como uma “classe provável”. No entanto, entende-se que a sua análise pode convergir com as de Gordon, Edwards e Reich (1986) no sentido de que as formas de segmentações apontadas pelos últimos podem ser tomadas como distâncias no espaço social que obstaculizam a mobilização coletiva dos trabalhadores de chão-de-fábrica.

Braverman mostrou a importância do controle do trabalho no sistema capitalista no que diz respeito à necessidade de converter a capacidade de trabalho em trabalho efetivo. Edwards incorporou a relevância da resistência dos trabalhadores, os quais colocam sua marca nos esquemas elaborados pelos capitalistas. Assim, para este autor, o local de trabalho se transforma em um terreno de disputa (*battleground*) em que deve ser considerada a possibilidade de que surjam conflitos relacionados com a forma de organizar o trabalho, o ritmo e condições de

trabalho, os direitos dos trabalhadores e a forma de relacionamento entre os empregados. Uma aproximação entre as abordagens centradas no conceito de controle do trabalho e as centradas no conceito de campo de lutas pode ser vislumbrada levando-se em conta que ambas apontam as dificuldades de ação de classe devido às divisões entre os trabalhadores, que podem ser interpretadas como distinções, re-classificações no espaço social da empresa.

#### **2.4 Os pontos de vista das gerências e dos trabalhadores. Estratégia e comunicação nas atividades produtivas**

A análise sociológica da empresa como espaço de lutas implica em considerar os diferentes pontos de vista dos agentes a partir de um sistema de relações. É preciso reconstruir a visão das chefias de modo a apreender as diversas formas de expressão do poder simbólico nesse campo específico. Cabe salientar que o discurso empresarial não é homogêneo, dividindo-se conforme a posição ocupada pelos agentes. A direção da empresa inclui, na organização estudada, uma camada superior formada pela diretoria e pelas diversas gerências (no caso estudado são 10 gerências: geral, de produção, de recursos humanos, contábil e outras), cujas orientações podem enfatizar critérios racionais baseados em fatores econômicos ou aproximados a uma ordem comunicativa e cujas perspectivas podem variar entre gerações antigas e mais novas. Cabe mencionar que muitas gerências contam com um gerente e um subgerente. Também se inclui na direção da empresa uma camada intermediária formada pelos chefes e subchefes das unidades industriais (os primeiros sendo denominados recentemente gerentes de planta) e uma inferior, integrada pelos supervisores de setor, seção ou linha de produção (às vezes ex-operários). Nas camadas intermediária e inferior da direção da empresa podem ser diferenciados desde os mais antigos aos recém-chegados, podendo-se encontrar a adoção de orientações transmitidas pelas camadas superiores da empresa.

Para este estudo adquire especial relevância a distinção entre, de um lado, o setor gerencial de orientação mais estratégica e, de outro, o de orientação dialogal. Define-se como linha gerencial mais estratégica a que antepõe o aumento da produtividade, a busca do lucro e a redução dos custos, o que em geral envolve a adoção de medidas de enxugamento da força de trabalho. Seu discurso acerca da reestruturação produtiva (muitas vezes expresso como “modernização da empresa”) considera a força de trabalho fundamentalmente como um custo econômico. Em contrapartida, define-se como linha gerencial dialogal, o setor gerencial que avalia os efeitos das decisões empresariais sobre os trabalhadores, levando em conta o perfil de cada um deles, e valorizando o diálogo com eles individual e coletivamente, através da organização sindical. Em entrevistas realizadas para o presente estudo, os gerentes que seguem a linha de orientação dialogal manifestaram sua preocupação com os “traumatismos” da reestruturação produtiva. Cumpre destacar que essa distinção é conceitual, trata-se de construtos elaborados com fins interpretativos dos modelos de gestão gerencial e que nunca se realizam de forma pura.

No caso da Conaprole podem ser observadas diferenças significativas entre a gerência de produção e a gerência de recursos humanos em relação às gerências mais contábeis. As primeiras tendem a se aproximar ou lembram, em princípio, um modelo comunicativo, as últimas, adotam um modelo estratégico. O fato de o discurso e a prática gerencial dessa empresa não ser homogêneo não significa que não predominem as tomadas de posição de uns sobre os outros

O poder simbólico é exercido não apenas sobre os trabalhadores como também entre as gerências. Uma gerência estratégica pode se impor sobre outra mais dialogal, no que diz respeito ao rumo a ser dado à reestruturação produtiva. Mesmo assim, as últimas podem tentar negociar e obter a aceitação de métodos menos “traumáticos” na busca dos objetivos traçados pelas primeiras

As definições, ora adotadas, de modelos de gestão empresarial estratégicos ou dialogais inspiram-se nos desenvolvimentos teóricos de Jürgen Habermas. A ação estratégica envolve o reconhecimento de um outro “eu”; é uma forma de domínio, de exercício de poder de *ego* sobre *alter*, com a conformidade de *alter*. Em contrapartida, a ação comunicativa se refere à interação entre sujeitos, capazes de linguagem, que realizam uma relação interpessoal.

A ação comunicativa se diferencia dos outros tipos de ação porque a linguagem é um meio de entendimento entre os atores em torno dos mundos objetivo, social e subjetivo. A ação comunicativa não se orienta por cálculos estratégicos, e sim, pela procura de entendimento entre os atores.

Falo de *ações comunicativas* quando as interações sociais não ficam coordenadas através de cálculos egocêntricos do próprio êxito de parte de cada ator individual, considerado isoladamente, mas sim, por meio de operações cooperativas de interpretação dos participantes. Na ação comunicativa os atores não se orientam primariamente por seu próprio sucesso, mas sim, pela produção de um acordo que é condição para que cada participante na interação possa perseguir seus próprios planos de ação (HABERMAS, 1994, pp. 453-454, tradução nossa, grifo do autor)

Na sociedade moderna complexa esses tipos de ação se desenvolvem, segundo Habermas (1994), em espaços diferenciados: a estratégica é própria do sistema político, enquanto a ação comunicativa é distintiva do mundo da vida.

Segundo esse mesmo autor, uma “situação de fala ideal” (isto é, a comunicação) é possível quando se cumprem determinadas expectativas de validade: acordo de uma proposição no mundo objetivo; de uma norma no mundo social e de sinceridade no mundo subjetivo<sup>13</sup>. Esta “situação de fala ideal” é estabelecida através da linguagem como meio de coordenação da ação. Por isso ela encontra dificuldades para se cumprir nos sistemas econômico e político, onde são outros os meios que coordenam a ação: o dinheiro, no primeiro, e o poder, no último. A análise

---

<sup>13</sup>A “situação” de fala ideal” faz parte de uma “teoria da competência comunicativa”. Uma abordagem didática desta teoria pode ser encontrada na introdução de Freitag, e Rouanet, a Habermas (Freitag; Rouanet, 1980, pp. 17-23).

da empresa que aqui se propõe considera a existência de formas de ação que lembram ou se aproximam, em princípio, do modelo habermasiano de ação comunicativa. Essa leitura afasta-se, em parte, da perspectiva de Habermas, pois para este autor, no sistema econômico só há lugar para a ação instrumental. No entanto, recorrendo à interpretação de Philippe Zarifian (1999) entende-se ser possível a existência de formas de interação, no âmbito do trabalho, que se aproximam do conceito de ação comunicativa. Nos termos de Zarifian:

Pode-se [...] ver a comunicação como a simples expressão das coerções que a condição assalariada faz pesar sobre os trabalhadores: se estes trabalhadores participam da comunicação, é sob a pressão e a dominação de finalidades econômicas (de produtividade do trabalho e de valorização do capital), que os ultrapassam e se lhes impõem. Mas se pode sustentar também que a comunicação no trabalho nunca pode ser reduzida a suas necessidades estritamente funcionais ou a sua imposição coercitiva: ela requer, em profundidade, processos de intercompreensão sobre uma multiplicidade de registros diferentes (ZARIFIAN 1999, p. 164, tradução nossa).

Essa perspectiva acarreta uma mudança crucial do esquema habermasiano, segundo o qual seria impossível a ação comunicativa nas atividades submetidas ao sistema econômico, expressas na oposição entre interação e trabalho (ZARIFIAN 1999, p. 164). Com o intuito de mostrar as possibilidades de comunicação no mundo do trabalho, Zarifian (1999, pp. 174-175) redefine as pretensões de validade expostas por Habermas “em uma situação de fala ideal”.

A multiplicidade de situações em que, de acordo com Zarifian, a intercompreensão no trabalho é necessária diz respeito à ocorrência de fraturas e crises do taylorismo e a questões de cooperação que precisam ser apreendidas e adotadas pelos atores (ZARIFIAN, 1999, p. 164). Nessa linha de análise, esse autor aponta que dentro das empresas que implantam métodos de organização do trabalho alternativos ao modelo clássico, que segue as linhas gerais do taylorismo, há necessidade de intercompreensão e que o sucesso econômico não é possível sem uma base comunicativa. Conforme Zarifian (1995): “[...] no novo modelo de organização, [...] a

ação orientada para o sucesso está condicionada, no seu resultado positivo, pela ação orientada para a intercompreensão”. Exemplos empíricos de ação orientada para a intercompreensão nas atividades produtivas são as reuniões sobre as panes ou sobre problemas de qualidade, as de equipes de projeto, bem como as múltiplas pequenas reuniões que têm por objetivo a organização de atividades complexas ou as que se fazem com os fornecedores e os clientes (ZARIFIAN, 1995, p. 218).

No caso específico da empresa que se analisa nesta tese, podem ser observadas necessidades de intercompreensão devido aos grandes riscos associados à tarefa (por exemplo, as altas temperaturas ou o manejo de produtos químicos) e ao trabalho com um produto perecível, que podem comportar efeitos sobre a saúde dos trabalhadores e da população em geral. Esses riscos representam necessidades de intercompreensão no trabalho a serem construídas a partir da participação e do envolvimento dos diferentes agentes. Cabe trazer aqui a distinção feita por Zarifian (1999) entre o processo de valorização do capital, vinculado à ação estratégica, e a necessidade de intercompreensão entre chefias e trabalhadores para levar adiante a produção, pois ela representa uma contribuição importante para o entendimento da ação comunicativa no trabalho. Trata-se da distinção entre o econômico e o produtivo, que Zarifian faz a seguir:

[...] o econômico (orientado sobre a valorização do capital e a validação mercantil) e o produtivo (orientado sobre o processo de trabalho e a resposta aos usuários) representam duas relações diferentes, irredutíveis uma à outra, mas faticamente inseparáveis na esfera do trabalho profissional assalariado [...] (ZARIFIAN, 1999, p. 176).

A respeito desses desenvolvimentos teóricos, busca-se, na presente tese, sustentar que a reestruturação produtiva, na empresa enfocada, vem sendo implementada através de um modelo estratégico-dialogal. Ao mesmo tempo em que os agentes da empresa exercem o controle sobre o processo de trabalho, desenvolvem ações aproximadas a uma orientação comunicativa que

permitem a realização desse processo e, portanto, a expansão da capacidade produtiva e da rentabilidade da empresa.

As decisões da linha gerencial mais estratégica, contábil, pendem como uma espada de Dâmocles sobre as da linha gerencial que atua de forma aproximativa ao modelo comunicativo. Nos momentos de calma, em que a reestruturação avança sem afetar drasticamente os trabalhadores, o modelo mais dialogal consegue avançar na direção da intercompreensão. Nos momentos de turbulência, em que os imperativos estratégicos da empresa e do mercado global, no qual ela se insere, implicam na redução de custos e no aumento da produtividade, a linha gerencial que se orienta pelo modelo dialogal se retrai, e passa a correr o risco de ser avaliada pelos trabalhadores, que até então se manifestaram confiantes em relação aos seus métodos de atuação, como uma forma de ação estratégica em nada diferenciada das demais gerências.

Os conceitos de gerências mais estratégicas ou mais dialogais são construtos que nunca se realizam porque a empresa é um campo de lutas, de disputas, de classificação e de expressões de um modo de dominação. Mesmo assim, tais conceitos remetem a formas de conduzir a reestruturação da empresa, às vezes através da imposição unilateral e em outras através de negociações (especialmente com o sindicato), que se refazem sempre que novos conflitos e tensões emergem e quando se procura reconquistar a confiança e a adesão dos trabalhadores.

Como detectado em relação à direção da empresa, as visões dos trabalhadores não são homogêneas. Sabe-se que a direção sindical encontra-se atravessada por lógicas provenientes de outros campos de poder, especialmente do campo político-partidário<sup>14</sup>. Os integrantes da diretoria do sindicato e os que representam as minorias opositoras pertencem a organizações político-partidárias diferentes. Essas identidades partidárias colocam diferenças no ponto de vista dos

---

<sup>14</sup>No caso uruguaio disputam o espaço sindical o Partido Comunista, o Partido Socialista e outros setores da esquerda política com posições históricas anticapitalistas.



integrantes da direção sindical, não tanto em relação aos objetivos referentes às condições de trabalho e salariais dos trabalhadores, mas principalmente sobre as estratégias a serem adotadas, em termos de escolha entre confrontação ou diálogo com a direção da empresa e tomada de ações mais ou menos drásticas em relação à produção nos momentos de conflito

Às diferenças no interior da direção sindical somam-se as relacionadas à participação dos trabalhadores no sindicato, abrangendo desde trabalhadores militantes até os que mantêm um baixo envolvimento e os que, não sendo afiliados, estabelecem relações de maior colaboração com a direção da empresa e com as chefias mais próximas, sem envolvimento sindical.

### **3 DOS MODELOS CLÁSSICOS ÀS NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**

O capítulo que ora segue busca analisar, na primeira parte, o perfil de trabalhador requerido pelo modelo de organização clássico (taylorista e fordista). Inicialmente, salientam-se traços fundamentais do taylorismo, desenvolvido originariamente nos Estados Unidos. A seguir analisa-se o desenvolvimento do fordismo como um aprofundamento da organização do trabalho taylorista, sobretudo, com a introdução da linha de montagem. Diferencia-se entre interpretações diferentes do fordismo, uma que o compreende como uma forma de organização da produção e outra que o faz em termos de um novo modo de organização do conjunto da sociedade. Posteriormente se analisam os fatores apontados por diferentes autores sobre a crise do taylorismo e do fordismo e as variações históricas desses modelos nos diferentes contextos nacionais.

Na segunda parte, deste capítulo, aborda-se a discussão contemporânea sobre as formas de organização do trabalho consideradas alternativas ao taylorismo e ao fordismo. No início são estudadas as principais características do modelo japonês, identificado como a principal forma organizacional alternativa ao taylorismo e ao fordismo. Posteriormente, efetua-se uma comparação entre esse modelo e os taylorista e fordista, detectando semelhanças e diferenças. A seguir, analisam-se algumas tendências contemporâneas encontradas que apontam combinações entre os modelos taylorista e fordista e as novas formas de organizar o trabalho. Este capítulo é encerrado com uma análise dos discursos e políticas gerenciais que acompanham as mudanças organizacionais, enfatizando a proposta de criação de um novo regime de mobilização da força de trabalho

### 3.1 Os modelos clássicos de organização do processo de trabalho: construções e adaptações

#### 3.1.1 O taylorismo

O taylorismo surgiu nos Estados Unidos, no início do século XX, apresentando-se inicialmente como uma nova forma de gestão do trabalho. Emergiu como uma forma de controle da força de trabalho perante as dificuldades de obtenção de consentimento dos operários qualificados, no final do século XIX. Até então, o ritmo do trabalho repousava, basicamente, no domínio do conhecimento sobre a tarefa que detinham os trabalhadores mais qualificados, motivo pelo qual Taylor centrou sua atenção nas atividades dos trabalhadores de ofício<sup>15</sup>.

Na visão de Taylor, o alto grau de controle sobre o trabalho, que possuíam os trabalhadores qualificados, se evidenciava no “fazer cera”. Este tempo de “não-trabalho” representava um dos momentos da jornada que contribuía para o aumento da “porosidade” do processo produtivo. É contra essa porosidade que formulou sua proposta de “organização científica do trabalho”.

[...] o trabalhador vem ao serviço, no dia seguinte, e em vez de empregar todo o seu esforço para produzir a maior soma possível de trabalho, quase sempre procura fazer menos do que pode realmente – e produz muito menos do que é capaz; na maior parte dos casos, não mais do que um terço ou metade de um dia de trabalho, é eficientemente preenchido. E, de fato, se ele se interessasse por produzir maior quantidade, seria perseguido por seus companheiros de oficina [...] Trabalhar menos, isto é, trabalhar deliberadamente devagar, de modo a evitar a realização de toda a tarefa diária, fazer cera, [...] é o que está generalizado nas indústrias e, principalmente, em grande escala, nas empresas de construção. Poe-se afirmar, sem medo de contestação, que isto constitui o maior perigo que aflige, atualmente, as classes trabalhadoras da Inglaterra e dos Estados Unidos (TAYLOR, 1990<sup>16</sup>, pp. 26-27).

<sup>15</sup>Finkel (1994) chamou a atenção sobre outros aspectos que intervinham no controle sobre o trabalho, no final do século XIX, nos Estados Unidos, em variados contextos e setores da economia, como o controle direto do proprietário; o sistema de subcontratação direta em que subcontratistas tinham um forte poder de comando, dentro do espaço fabril, sobre os trabalhadores; e o controle de ofício, no qual um operário qualificado ajudava e às vezes remunerava os não qualificados. Conforme Coriat (1985) o taylorismo se propõe a “[...] quebrar, apesar da sua forte resistência, o sindicalismo de operários qualificados baseados no ofício, transformar a composição técnica da classe operária” (CORIAT, 1985, p. 84).

<sup>16</sup>A obra original data de 1911.

Essa nova forma de controle do trabalho supunha, desde o início, uma luta política entre os empregadores e os operários, na qual estava em jogo o poder dos contedores dentro do espaço fabril. O *savoir-faire* do trabalhador continuava sendo importante, apesar do avanço da tecnologia no século XIX, e a conseqüente substituição de trabalho vivo (da força de trabalho) por trabalho morto (particularmente, pelo emprego de maquinaria). Um dos principais objetivos de Taylor era destruir a forma de trabalho assentada no conhecimento do trabalhador e implantar uma outra, radicalmente distinta, na qual esse conhecimento fosse apropriado pela gerência. Para Druck (2001),

[...] o taylorismo e, posteriormente, o fordismo conformaram novas culturas do trabalho que têm, como ponto de partida, as relações estabelecidas no espaço fabril – no processo de trabalho –, onde se impõem determinadas relações de poder, enquanto expressão de um novo momento de reordenação das forças sociais e políticas na sociedade capitalista. Inscrevem-se por tanto, na história das lutas entre patrões e operários, na necessidade de controle e de disciplina do trabalho, de estabelecer e consolidar a “direção capitalista” na gestão da fábrica e da sociedade (DRUCK, 2001, p. 40).

O carro-chefe do taylorismo é a separação rigorosa entre concepção e execução. A principal inovação consiste na concentração da concepção nas mãos da gerência e a alocação dos trabalhadores, exclusivamente, à execução da tarefa. O taylorismo é também “expropriação e confiscação do saber operário” (CORIAT, 1985)<sup>17</sup>. Nessa perspectiva, os conhecimentos dos trabalhadores devem ser ordenados, classificados e transformados em regras e procedimentos fixos. Em concomitância com isso é definida a produtividade ideal máxima para cada posto de trabalho, a partir do estudo rigoroso dos tempos, movimentos e ferramentas (FINKEL, 1994; CORIAT, 1985). Assim é que se estabelece nessa forma de organização do trabalho a noção de

---

<sup>17</sup>“Aqui dir-se-á que não se trata apenas de *expropriação* do saber dos operários, mas também de uma *confiscação* desse saber – retomado e sistematizado em proveito exclusivo do capital –, o que autoriza a falar de *confiscação*” (CORIAT, 1985, p. 91).

*the one best way*<sup>18</sup>. Proceder-se à homogeneização das instruções válidas para cada posto de trabalho, cabendo ao trabalhador apenas executar uma tarefa previamente desenhada e otimizada pela gerência da empresa.

Sob o sistema antigo de administração, o bom êxito depende quase inteiramente de obter a iniciativa do operário e raramente esta iniciativa é alcançada. Na administração científica, a iniciativa do trabalhador (que é seu esforço, sua boa vontade, seu engenho) é obtida com absoluta uniformidade e em grau muito maior do que é possível sob o antigo sistema; e em acréscimo a esta vantagem referente ao homem, os gerentes assumem novos encargos e responsabilidades, jamais imaginados no passado. À gerência é atribuída, por exemplo, a função de reunir todos os conhecimentos tradicionais que no passado possuíram os trabalhadores e então classificá-los, tabulá-los, reduzi-los a normas, leis ou fórmulas, grandemente úteis ao operário para execução do seu trabalho diário. Além de desenvolver deste modo uma ciência, a direção exerce três tipos de atribuições que envolvem novos e pesados encargos para ela. [...] Primeiro – Desenvolver para cada elemento do trabalho individual uma ciência que substitua os métodos empíricos. Segundo – Selecionar cientificamente, depois treinar, ensinar e aperfeiçoar o trabalhador. No passado ele escolhia seu próprio trabalho e treinava a si mesmo como podia. Terceiro – Cooperar cordialmente com os trabalhadores para articular todo o trabalho com os princípios da ciência que foi desenvolvida. Quarto – Manter a divisão equitativa de trabalho e de responsabilidades entre a direção e o operário. A direção incumbe-se de todas as atribuições, para as quais esteja mais bem aparelhada do que o trabalhador; ao passo que no passado quase todo o trabalhadores e a maior parte das responsabilidades pesavam sobre o operário (TAYLOR, 1990, p. 41)<sup>19</sup>.

O taylorismo representa um novo padrão de gestão e organização do trabalho que responde ao desenvolvimento do capitalismo na fase monopolista e que se instaura primeiramente nos Estados Unidos (DRUCK, 2001, p. 41). Além disso, é importante considerar que essa forma de organização do trabalho apóia-se sobre um novo conceito de trabalhador,

---

<sup>18</sup>Como afirma Coriat: “O que é importante assinalar aqui é que não se trata de qualquer *one best way*, e sim da ‘melhor maneira’ do ponto de vista do capital [...]” (CORIAT, 1985, p. 94). Alguns anos atrás Braverman já tinha destacado que o taylorismo representava, na época, o ponto de vista do capital diante das classe trabalhadora, pois “[...] suas pressuposições [da chamada gerência científica] refletem nada mais do que a perspectiva do capitalismo com respeito às condições da produção. Ela parte, [...] não do ponto de vista humano, mas do ponto de vista do capitalista, do ponto de vista da gerência de uma força de trabalho refratária no quadro de relações sociais antagônicas” (BRAVERMAN, 1981, pp. 82-83).

<sup>19</sup>A obra original data de 1911.

identificado por Gramsci (1978<sup>20</sup>) ao fazer referência à expressão que o próprio Taylor usou: “o gorila amansado”.

Taylor de fato exprime, com cinismo brutal, a finalidade da sociedade americana; desenvolver no trabalhador, no máximo grau, atitudes maquinais e automáticas, despedaçar o velho nexos psicofísico do trabalho profissional qualificado, que exigia uma certa participação ativa da inteligência, da fantasia, da iniciativa do trabalhador e reduzir as operações produtivas ao seu único aspecto físico maquinal. Mas na realidade, não se trata de novidades originais, trata-se apenas da fase mais recente de um longo processo que se iniciou com o nascer do próprio industrialismo, fase que é apenas mais intensa do que as precedentes e se manifesta sob formas mais brutais, a qual será também superada com a criação de um novo nexos psicofísico, de um tipo diferente dos precedentes e, sem dúvida, de um tipo superior. Verificar-se-á, inelutavelmente, uma seleção forçada; uma parte da velha classe trabalhadora será eliminada sem piedade do mundo do trabalho e talvez até do mundo *tout court*. (GRAMSCI, 1978, p.328).

Estas anotações são importantes porque oferecem sinais sobre aspectos que podem ser encontrados em formas de organizar o trabalho que se pretendem, nas últimas décadas, alternativas ao taylorismo. Como será apontado mais adiante, a implantação do modelo japonês, ou de formas de organizar o trabalho inspiradas nele, busca criar um perfil diferente de trabalhador ao procurado por Taylor.

### 3.1.2 O fordismo

O fordismo representa um aprofundamento da organização do trabalho taylorista, principalmente a partir da introdução da linha de montagem, podendo ser definido como a administração racional do trabalho apoiada na mecanização. Vários autores analisaram o fordismo em termos de uma continuação do taylorismo (LIPIETZ apud LINHART, 1994; NEFFA, 1999)

Coriat (1985), por seu turno, formulou as seguintes apreciações:

---

<sup>20</sup>A obra original data de 1934.

Ford, através da introdução da cadeia, realiza um desenvolvimento criador do taylorismo que o conduz – do ponto de vista do capital - a uma espécie de perfeição. Com efeito, a introdução da cadeia possibilita, como vimos, simultaneamente: incorporar os tempos e os movimentos no próprio maquinismo; “esmigalhar” e “fragmentar”, em graus até então nunca atingidos, os gestos requeridos pelo lado do trabalho vivo, tornando possível ao mesmo tempo uma considerável intensificação do trabalho. (CORIAT, 1985, pp. 97-98).

Mais recentemente, Antunes definiu o “binômio taylorismo/fordismo” da seguinte maneira: “Esse processo produtivo caracterizou-se, portanto, pela mescla da produção em série fordista com o cronômetro taylorista, além da vigência de uma separação nítida entre elaboração e execução” (ANTUNES, 2002, p.37).

Com o fordismo, o ritmo do trabalho e a homogeneização dos tempos, dos movimentos e das ferramentas passam a ser determinados pela linha de montagem. Aliás, a introdução desta última na fábrica Ford se faz acompanhar de um extraordinário aumento da produtividade.

Em 1913 [Ford] introduz pela primeira vez a linha de montagem na fábrica de Highland Park em Michigan e, ainda se tratando de uma técnica rudimentar, consistente em puxar com uma corda o chassi do carro que se ia deslocando passando diante dos diferentes operários, o tempo de produção se reduziu de 12 horas e meia para 6 horas-homem. Em 1914, ao serem introduzidos motores elétricos e mecanismos de cadeia que asseguravam o movimento contínuo da linha de montagem, o tempo passou para 93 minutos (FINKEL, 1994, pp. 126-127, tradução nossa).

O funcionamento da cadeia exige uma importante planificação dos materiais e das tarefas, desenhando-se cada parte para que possa ser encaixada sem dificuldade e para que sejam minimizados os ajustes. As tarefas são subdivididas com precisão e os trabalhadores são alocados a postos fixos na linha de montagem. Com a esteira mecânica são eliminados os tempos mortos, a qual passa a estabelecer o desempenho dos trabalhadores (FINKEL, 1994, p. 127). Um dos problemas que o fordismo passou a enfrentar foi a alta rotatividade da força de trabalho que não se adaptava à intensificação brutal do ritmo de trabalho.

Cabe mencionar que, no antigo modelo, o sistema de pagamento por peça podia ser útil, visto que a aplicação do conhecimento dos trabalhadores dependia da sua boa vontade. Na visão de Taylor, seu limite estava dado pela estipulação, pelos operários, de uma produtividade máxima a não ser ultrapassada. Nos primeiros experimentos, Taylor manteve o pagamento por peça como forma de descobrir qual seria o máximo que um operário poderia atingir na execução das tarefas. Conhecido esse patamar, todos, sem exceção, deveriam atingi-lo. Além disso, como notou Zarifian (1990), Taylor propunha uma diferenciação dos salários como forma de reconhecimento da contraparte operária, por sua aceitação do modelo de organização prescrita do trabalho. Taylor não acreditava no que ele chamava o “método por iniciativa e estímulo” (ZARIFIAN, 1990, p. 22). Contudo, ele predicava o pagamento de uma gratificação quando o operário produzisse além do que seria esperado de um operário qualificado e aumentos regulares de salários. Para Taylor deveria haver uma forma de convencer os operários a se desprenderem de seu saber-fazer. Em lugar de enfrentamentos abertos, demissões, contratações de pessoas provenientes do campo, ou a busca de novas formas de regulação social, a solução mais adequada para ele era a de que os trabalhadores aceitassem as tarefas prescritas em troca de aumentos regulares de salários (ZARIFIAN, 1995, pp. 19-20). Heloani (2002) também aponta que não se deve identificar taylorismo com inexistência de aumento de salário. Para Taylor “[...] à medida que produzir mais, o trabalhador receberá mais” (HELOANI, 2002, p. 31).

Já, uma das peculiaridades do fordismo foi o estabelecimento de compensações econômicas que permitissem cativar uma força de trabalho relutante a se sujeitar a ritmos de trabalho intensificados. A política salarial do conhecido *five dollar day* implantada por Ford, em 1914, que dobrava o salário para uma jornada de oito horas diárias, representa uma tentativa de resolução desse problema. Contudo, leituras distintas apontam diversos ângulos acerca do



significado dessa política, para alguns analistas o salário de cinco dólares diários representava uma forma de contrabalançar a alta rotatividade da força de trabalho. Conforme Gounet (1999),

[...] Ford enfrenta um grave problema: podendo escolher, os operários preferem o método antigo, que constringe menos e valoriza mais, mantendo pelo menos sua qualificação. Henry Ford não encontra os trabalhadores necessários à sua produção em massa. Propõe então um salário de cinco dólares por um jornada de oito horas de trabalho. Antes [...] o salário era de 2,5 dólares. Dobrando a remuneração, Ford pensa atrair os operários que lhe faltam (GOUNET, 1999, p. 20).

Gramsci (1978) já havia percebido que a estabilidade da força de trabalho era almejada por Ford, especialmente para um sistema de trabalho que aumentava brutalmente o ritmo de trabalho. “O chamado alto salário é um elemento dependente dessa necessidade: é o instrumento para selecionar uma mão-de-obra adaptada ao sistema de produção e de trabalho, e para mantê-la estavelmente” (GRAMSCI, 1978, p. 329).

Para outros, o salário de cinco dólares diários fazia parte de uma política econômica mais ampla, orientada a criar uma demanda solvente na qual a produção pudesse se realizar, evitando com isso a eventualidade de crises de superprodução. Para Lipietz (1991)

[...] Ford e Keynes haviam percebido que a aceleração dos ganhos de produtividade provocada pela revolução taylorista levaria a uma gigantesca crise de superprodução se não encontrasse contrapartida em uma revolução paralela do lado da demanda. E qual poderia ser o mais forte componente de evolução da demanda dirigida às empresas? O crescimento regular do poder aquisitivo dos próprios trabalhadores (LIPIETZ, 1991, pp. 30-31).

Essas explicações alternativas sobre a política salarial de Ford, sem serem contraditórias, não atribuem motivações filantrópicas às novas estratégias de gestão do trabalho. Gramsci (1978) tinha observado que a nova forma de trabalho ia mais contra do que a favor do humanitarismo.

[...] é preciso estudar as iniciativas “puritanas” dos industriais americanos tipo Ford. É certo que eles não se preocupam com a “humanidade” e

com a “espiritualidade” do trabalhador, que são imediatamente arruinadas. Essas “humanidade e espiritualidade” não podem realizar-se senão no mundo da produção e do trabalho, na “criação” produtiva; era máxima no artesanato, no “demiurgo”, quando a personalidade do trabalhador se refletia toda no objeto criado, quando era ainda muito forte a ligação entre a arte e o trabalho. Mas precisamente contra este “humanismo luta o novo industrialismo” (GRAMSCI, 1978, pp. 328-329)

As explicações dadas à política salarial remetem a definições distintas do fordismo. Certos autores definem-no como uma nova forma de organização do processo de trabalho, enquanto outros – especialmente os da denominada Escola da Regulação<sup>21</sup> - o compreendem como um amplo pacto social entre capitalistas e trabalhadores. Dito de outro modo, na primeira perspectiva o fordismo é uma nova forma de organização da produção, enquanto na última é um novo modo de organização do conjunto da sociedade.

Para alguns autores o fordismo é identificado com o aprofundamento e a intensificação do taylorismo – enquanto prática de gestão/organização do trabalho que tem como princípio fundamental a separação entre planejamento e execução da produção – e a parcelização de tarefas, em que a linha de montagem (as esteiras rolantes) subordinam o trabalhador e o transformam numa engrenagem do processo de produção. Nesta concepção, o conteúdo central do fordismo está limitado ao processo de trabalho (BORGES; DRUCK, 1993, p. 27).

Para outros autores, o fordismo constitui um modo de organização de toda a sociedade, visto que

[...] designa o modo de desenvolvimento – articulação entre um regime de acumulação intensiva e um modo de regulação “monopolista” ou “administrado” –, que marca uma determinada fase do desenvolvimento do capitalismo em países do centro: os anos de prosperidade sem precedentes (“era de ouro”) do sistema no pós-guerra” (FERREIRA et al., 1991, p. 4).

---

<sup>21</sup>Sobre a Escola da Regulação, cita-se a seguinte apresentação sintética: “Alain Lipietz faz parte da chamada ‘escola francesa da regulação’ na qual se destacam, entre outros, Michel Aglietta, Robert Boyer, Robert Delorme, Bruno Théret, Jacques Mistral, André Orléans; um núcleo que, pelos sobrenomes, era nitidamente francês e hoje congrega pesquisadores e especialistas de várias procedências. Em 1988, em Barcelona, realizou-se o primeiro congresso internacional dos regulacionistas. O desiderato do regulacionismo é, para sintetizar, atualizar a economia política marxista, submetendo-a ao crivo das poderosas e importantes transformações ocorridas no capitalismo um século e meio, quase, depois da aparição da obra fundante do marxismo, que foi, sem dúvida, O Capital.” (OLIVEIRA, 1991, pp. 7-8).

Linhart (1994) constatou também as diferentes definições do fordismo, adicionando, às referidas até aqui, a “filosofia social” do próprio Henry Ford:

Sem falar da confusão constantemente mantida entre os diferentes termos de fordiano (que se aplica à empresa organizada ao redor da lógica imposta pela cadeia) e de fordismo (que reenvia tanto à filosofia econômica de Henry Ford [...] quanto ao modelo produzido pelos economistas da Escola Francesa de Regulação). (LINHART, 1994, p. 9).

Wood (1991) é outro autor que identificou os diferentes alcances atribuídos ao conceito de fordismo:

Esse debate fordista inclui o que chamo de aparato conceitual fordista da escola francesa da regulação, bem como as utilizações menos holistas e deterministas do termo, mais centradas no processo de trabalho [...] Antes de mais nada, há uma série de problemas conceituais. Em primeiro lugar, os autores não usam os conceitos da mesma maneira. A principal noção do debate – o fordismo – pode ser e é freqüentemente usada de diferentes maneiras. Para certos autores, o conceito é sinônimo, alternativamente, de taylorismo, produção em massa, linha de montagem automatizada. Para outros, fordismo refere-se a todo um modo de vida [...]. Enquanto certos autores limitam sua aplicação ao processo de trabalho e aos métodos de gestão, outros querem inseri-lo num conjunto de conceitos gerais voltados para a explicação das sociedades como um todo. Realmente, para os teóricos da escola da regulação o fordismo é uma premissa científica que, empregada no âmbito de seu aparato conceitual geral, permite identificar uma época particular do capitalismo – aquela em que a produção em massa prosperou, as rendas reais aumentaram regularmente e o consumo em massa desenvolveu-se em ritmo acelerado” (WOOD, 1991, p. 31).

Antunes (2002) distingue entre processo de trabalho taylorista/fordista e sistema de compromisso fordista.

Pode-se dizer que junto com o processo de trabalho taylorista/fordista erigiu-se, particularmente durante o pós-guerra, um sistema de “compromisso” e de “regulação” que, limitado a uma parcela dos países capitalistas avançados, ofereceu a ilusão de que o sistema de metabolismo social do capital pudesse ser efetiva, duradoura e definitivamente controlado, regulado e fundado num compromisso entre capital e trabalho mediado pelo Estado (ANTUNES, 2002, p. 38, grifo do autor).

Já Carvalho e Schmitz (1990) utilizam uma definição mais restrita de fordismo do que o anterior autor.

[...] o fordismo está relacionado [a] [...] uma prática de organização de trabalho encontrada na produção em massa semi-automatizada. Suas principais características são a extrema fragmentação e simplificação das funções e a subordinação do ritmo de trabalho ao meio transportador mecanizado (CARVALHO; SCHMITZ, 1990, p. 148).

De acordo com Gounet, o fordismo, no que diz respeito à organização do processo de produção, caracteriza-se por cinco transformações principais: a) a produção em massa, o que significa a racionalização das operações e o combate aos desperdícios principalmente de tempo; b) a racionalização do parcelamento das tarefas ao modo taylorista reduzindo o trabalho a um número limitado de gestos; c) a criação da linha de montagem que liga os trabalhos sucessivos e fixa uma cadência regular de trabalho; d) a padronização das peças e o exercício direto e vertical do controle sobre o trabalho, incorporando as fábricas que produzem as peças; e e) a mecanização das fábricas (GOUNET, 1999, 18-19).

Ao fazer referência ao sistema de remuneração dos cinco dólares por dia nas fábricas Ford, Gounet (1999) salienta como a nova proposta salarial representava a procura de uma força de trabalho restrita e disciplinada, mais do que um plano com o qual se pretendia atingir a todos os trabalhadores, alternativa que nunca se chegou a concretizar.

Dobrando a remuneração, Ford pensa atrair os operários que lhe faltam. O que ele não diz é que, para receber seus cinco dólares, o trabalhador deve dar provas de boa conduta, ou seja: não ser uma mulher, não beber, destinar seu dinheiro à família [...] A empresa cria um serviço social para controlar a situação nas casas dos beneficiários do prêmio Ford e, nos primeiros anos, ele recusou os cinco dólares a 28% do pessoal. (GOUNET, 1999, p. 20).

Nessa mesma linha de análise, Linhart (2000a) afirma que o fordismo foi tanto um projeto de transformação das empresas quanto do trabalho e dos assalariados.

Ford não procurou explicitamente “construir” um novo tipo de operário que fosse adaptado ao novo modo de organização do trabalho e das empresas que ele introduzia com suas linhas de montagem? Ele mesmo armou um corpo de inspetores que tinha por função verificar no domicílio privado dos operários se eles levavam uma vida adaptada às exigências físicas da linha de montagem. O salário de cinco dólares por dia não era pago senão em caso de conformidade total, caso contrário podia-se continuar a trabalhar nas usinas de linha de Detroit, mas percebia-se um salário menor (LINHART, 2000a, p. 20).

Os estudos dos autores citados acima mostram que Ford, de forma semelhante a Taylor, achava fundamental a criação de um novo tipo de trabalhador para o funcionamento da organização social do trabalho. De forma semelhante, também, a Taylor, esse trabalhador deveria ter diminuído o uso de suas faculdades mentais.

[...] levando o trabalho aos homens, ao invés de os homens ao trabalho [...]. O resultado líquido é a redução da necessidade de pensamento por parte do trabalhador e a redução de seu movimento a um mínimo (FORD, 1922, apud CARVALHO; SCHMITZ, 1990, p. 149).

Gramsci observou com agudeza o fato de o fordismo envolver a formação de um trabalhador adaptado a um novo sistema de trabalho. Afirma esse autor, ao examinar a implantação do fordismo nos Estados Unidos.

[...] a racionalização determinou a necessidade de elaborar um novo tipo humano, em conformidade com o tipo de trabalho e de processo produtivo (GRAMSCI, 1978, p. 317)

Esse novo trabalhador, prossegue Gramsci (1978), terá que ser amoldado à estreante organização do trabalho. O operário estável requerido pela produção fordista deve ser um indivíduo que mantenha uma disciplina dentro e fora da empresa (como surge também das análises de Gounet e de Linhart). Para render o máximo nesse sistema de produção, ele deve manter também a estabilidade familiar e ficar afastado de hábitos, como o consumo do álcool, que possam conduzi-lo para a indisciplina.

É de relevar como os industriais (especialmente Ford) se interessaram pelas relações sexuais dos seus dependentes e em geral pela sistematização geral das suas famílias; [...] a verdade é que não se pode desenvolver o novo tipo de homem requerido pela racionalização da produção e do trabalho, enquanto o instinto sexual não for regulado em conformidade, não for também ele racionalizado. [...] Estes novos métodos requerem uma rígida disciplina dos instintos sexuais (do sistema nervoso), isto é, um reforço da “família” em sentido amplo (não no sentido de tal ou qual forma do sistema familiar), da regulamentação e estabilidade das relações sexuais. (GRAMSCI, 1978, pp. 325-326).

Até aqui se analisaram as características principais dos modelos de organização do processo de trabalho taylorista e fordista, bem como os atributos que estes procuraram desenvolver nos trabalhadores. Na seção próxima analisar-se-á a crise, desses modelos, desde final da década de 60 e início da década de 70.

### 3.1.3 - A crise do modelo taylorista e do modelo fordista de produção

Nas últimas décadas, tem-se apontado, no âmbito do debate internacional acerca dos temas referentes à sociologia do trabalho, a crise dos modelos taylorista e fordista de produção . Ao esgotamento desses modelos têm sido associadas vários fatores, dentre os quais se destacam uma crise do sistema capitalista no final dos anos 60, um descontentamento generalizado, nessa época, dos trabalhadores dos países capitalistas centrais, um aumento global da concorrência e o desenvolvimento de tecnologias que requerem novas lógicas organizacionais.

Em relação à crise do sistema capitalista, cumpre salientar que, no final dos anos 60, registrou-se nos Estados Unidos, país de aplicação primeira do taylorismo, uma queda significativa da produtividade do trabalho, com perda crescente de competitividade no mercado internacional. Conforme Lipietz (1991), verificou-se uma crise de rentabilidade na qual se combinaram desaceleração da produtividade com salários altos. Estes últimos estavam, desde o pós-guerra, indexados à produtividade. A saída da crise, para o capital, foi aumentar os preços de

venda para melhorar conjuntamente as margens de lucro, mas isso acabou ocasionando aceleração da inflação e queda do consumo. Por sua vez, os sindicatos reivindicavam que os ganhos de produtividade continuassem incorporados aos salários (DRUCK, 2001; LIPIETZ, 1991).

É também no final dos anos 60 que ocorre um descontentamento generalizado dos trabalhadores dos países capitalistas centrais, com o aumento dos índices de absenteísmo, de rotatividade, de defeitos de fabricação, assim como a quebra do ritmo da produção (DRUCK, 2001). Diversos autores apontaram também as grandes mobilizações operárias no final da década do 60.

Para os autores da Escola da Regulação e seus seguidores, o fordismo se torna improdutivo [na perspectiva da acumulação capitalista] a partir do movimento social, das mobilizações nas fábricas e nas ruas e, nessa medida, desencadeia-se uma crise do ‘modelo de regulação’ (DRUCK, 2001, p. 69).

Coriat destaca o seguinte em relação às mobilizações nas fábricas:

Praticamente em todos os casos a mira são as “cadências infernais, a linha de montagem, a arbitrariedade organizada” (CORIAT, 1993, p. 122). [...] Ao lado dos conflitos declarados, que repetem incessantemente a mesma verdade, instalam-se formas novas e “rasteiras” de resistência operária que destroem de maneira habitual e quotidiana a eficácia da organização científica do trabalho e da linha de montagem. O absenteísmo, a rotação do pessoal, a “falta de cuidado na produção” [...] (CORIAT, 1993, p.126).

Beynon também ressalta a resistência que os operários mostravam diante do fordismo.

Na década de 60 e início da de 70, os operários na Europa [...] e nos Estados Unidos estavam reagindo de várias maneiras ao tédio do monótono trabalho repetitivo executado em fábricas autoritárias. Greves não autorizadas pelo sindicato eram algumas dessas maneiras; outras eram o absenteísmo, os atrasos e a mudança de emprego constante; outra ainda era a crescente ocorrência de sabotagem industrial” (BEYNON, 1995, p.p. 19-20).

Por seu turno, Antunes atribui a crise do fordismo nos países capitalistas centrais às resistências operárias.

Além das várias manifestações de esgotamento da sua fase de regulação keynesiana, [...] houve a ocorrência de outro elemento decisivo para a crise do fordismo: o ressurgimento de ações ofensivas do mundo do trabalho e o conseqüente transbordamento da luta de classes (ANTUNES, 2002, p. 40).

As novas condições do mercado, com aumento global da concorrência caracterizado pela abertura comercial e pela intensificação da expansão mundial das empresas multinacionais representam outro fator associado à crise do taylorismo e do fordismo. A maior concorrência trouxe mais instabilidade e mais diversificação da demanda, exigindo das empresas maior flexibilidade para se adaptar às novas condições (KOVÁCS, 2002). A busca de flexibilidade interna está associada à tendência crescente de variedade dos mercados e dos produtos. Segundo Boyer (1987), haveria dois tipos de flexibilidade: a que “se pode definir levando em conta o maior ou o menor grau de possibilidade de adaptação à organização produtiva” e a que “se refere à capacidade dos trabalhadores para trocar de posto de trabalho” (BOYER, 1987, p. 124).

Autores como Piore e Sabel (1984) avistaram na especialização flexível um novo modelo de produção e consumo que se ajusta às rápidas variações da demanda e à diversidade de mercados.

Para Piore e Sabel (1984), o problema [do fordismo] reflete a maior fragmentação das preferências dos consumidores e o desajuste entre os antigos regimes de produção em massa e a necessidade de atender as demandas de mercado crescentemente heterogêneas (WOOD, 1991, p. 32).

As novas tecnologias requerem uma nova lógica organizacional e têm sido associadas à aceleração da crise dos modelos taylorista e fordista. Elas permitem obter ganhos, aumentar a produtividade, baixar os custos e atender a demanda diversificada. Para tanto, é preciso o desenvolvimento de formas organizacionais, de competências e de comportamentos acordes com as virtudes das novas tecnologias e, portanto, opostos às formas inspiradas no taylorismo e no fordismo (KOVÁCS, 2002).



### 3.1.4 O hibridismo dos sistemas produtivos

A análise das formas de organização do trabalho historicamente dominantes na maior parte do século XX não deve levar a supor que elas se estabeleceram em todas partes do mesmo modo. Os modelos taylorista e fordista foram adaptados às condições econômicas, históricas, sociais e políticas de cada país. O emprego da expressão “modelo clássico” em um sentido indiferenciado foi questionado por Segrestin (1993), nos termos que seguem: “De fato, não existe tipicamente uma aceitação redutora do modelo clássico que tem conduzido a postular sua homogeneidade?” (SEGRESTIN, 1993, p. 56, tradução nossa). Maurice, também chamou atenção para a ampla adaptabilidade do modelo taylorista e fordista, indicando que “[...] os melhores historiadores têm posto em evidência, em particular a propósito do taylorismo e do fordismo, a variabilidade de seu uso no tempo e no espaço, nos Estados Unidos, na Europa e no Japão”. (MAURICE, 1993, p. 97, tradução nossa).

Neffa (1999) definiu os elementos que intervêm na formação dos modelos produtivos nacionais, ressaltando essa hibridação.

Em cada país, segundo seja o modo de desenvolvimento vigente, sua formação histórico-social e a correlação de forças, se constroem novos modelos produtivos totalmente originais ou se procede à hibridação com paradigmas vitoriosos inerentes aos modos de gestão das empresas transnacionais. Isto se concretiza levando em consideração a heterogeneidade do sistema produtivo, as tradições nacionais, a configuração do sistema educativo, assim como as formas estruturais; a forma de concorrência no mercado, o papel do Estado, a inserção na divisão internacional do trabalho, o sistema monetário e a relação salarial. (Neffa, 1999, p.70, tradução nossa)

Uma discussão semelhante foi efetuada em relação à implementação diferencial do fordismo nos países capitalistas centrais. Assim, Boyer propôs uma tipologia de configurações nacionais de fordismo: a) fordismo genuíno, o estadunidense; b) fordismo híbrido, o japonês; c) flex-fordismo, o construído na antiga Alemanha Ocidental; d) fordismo de Estado, na França; e e) fordismo democrático, o sueco (BOYER apud DUARTE, 2000, p. 51). Essa variedade de

fordismos mostra a sua implantação diferencial nos países capitalistas centrais. Conforme Abramo e Leite (2002) o fordismo, apesar de engendrar uma configuração mundial, teve variações de país a país relacionadas ao grau de desenvolvimento econômico, ao tipo de organização sindical e à cultura política nacional.

Os métodos de produção taylorista e fordista não se consolidaram com a mesma abrangência fora dos países centrais e particularmente dos Estados Unidos. Lipietz (1991) definiu que nos países em desenvolvimento foi gerado um fordismo periférico. Conforme o autor, os atributos do modelo original desenvolveram-se precariamente nesses países. Contudo, convém esclarecer que os conceitos criados por Boyer e Lipietz, que descrevem a implantação do fordismo segundo os diferentes contextos nacionais, estão vinculados a uma caracterização desse modelo em termos de organização do conjunto da sociedade, tal qual foi definido pela chamada Escola da Regulação, da qual esses autores fazem parte.

No Brasil, conforme Duarte (2000), além de periférico, têm sido utilizadas diversos qualificativos para caracterizar a implantação do fordismo, tais como contraditório, desigual, incompleto e limitado. Duarte (2000) aponta que existe um consenso entre os autores brasileiros, em relação ao fordismo, no sentido de que não teria existido um único sistema de produção, e que ele estaria associado a certos setores industriais e a determinadas localizações espaciais. Conforme Duarte (2000): “Quando se fala em fordismo em nossos países (em qualquer um daqueles adjetivos) é preciso identificar setores específicos da indústria, que geralmente estão concentrados em determinadas regiões, principalmente no sudeste e sul do país” (DUARTE, 2000, p. 55).

Humphrey descreveu as características do fordismo periférico ou fordismo à brasileira, diferenciando-o do modelo clássico de fordismo desenvolvido nos EUA e na Europa. Algumas dessas características são: a) grande instabilidade no emprego; b) pequenos ganhos reais de

salário; c) autoritarismo nas relações entre patrões e empregados; c) nulo poder de negociação dos sindicatos e dos trabalhadores no chão de fábrica (pelo menos até 1974, quando se produziu uma ativação do movimento sindical); d) poder individual (em oposição a coletivo) de barganha dos trabalhadores; e) idéia de “massas perigosas” que os empresários mantinham a respeito dos trabalhadores (HUMPHREY apud NARDI, 2002, p. 176).

Já, o estudo de Novick (2000), à diferença dos autores anteriores, enfoca a organização social e técnica do trabalho. Referindo-se ao caso brasileiro, a autora argumenta, que o modelo produtivo instaurado nesse país, durante o século XX, caracterizou-se por:

[...] o estabelecimento de rotinas, pautas, normas a seguir, mas muito longe dos modelos de produtividade e análise dos tempos da denominada organização científica do trabalho. A preocupação das gerências pelo controle era tão forte que chegava inclusive a dificultar a eficácia (NOVICK, 2000, p. 129, tradução nossa) .

Essa autora denomina prototaylorismo o modelo de organização do trabalho implantado durante o século XX na Argentina. Segundo seus argumentos, nesse modelo os componentes técnicos, organizacionais e sociais não foram estruturados para atingir a melhor maneira de realizar as tarefas (como indicado pelo modelo taylorista), mas sim para obter a disciplina e a submissão da força de trabalho. Alguns dos traços fundamentais, segundo Novick (2000), desse modelo, foram: a) uma estrutura hierárquica e piramidal; b) uma forte divisão entre concepção e execução; c) a alocação da força de trabalho em postos fixos de acordo ao estipulado em acordos coletivos; d) a inexistência de autonomia do trabalhador; e) uma supervisão mais de controle do que técnica; f) a implementação de acordos coletivos e não individuais.

Para Novick (2000), na América Latina, o autoritarismo empresarial característico dos modelos pré-tayloristas só abriu as portas de forma parcial para uma organização do trabalho que se fundava mais no controle objetivo do que no personalizado. O que pretende salientar Novick (2000) é que no caso argentino, e latino-americano em geral, o controle é realizado através do

exercício direto e personalizado de uma chefia que procura obter principalmente a disciplina da força de trabalho, enquanto no taylorismo o controle se faz principalmente através do ritmo imposto pela organização do trabalho.

De acordo com Massera e Iturra (2000), no Uruguai foi construído um sistema de fordismo superestrutural. Com este conceito, chama-se a atenção para a manutenção de formas de organização do trabalho anteriores ao taylorismo e ao fordismo, assim como à construção de acordos coletivos entre empresários e trabalhadores nesse país. Conforme esses autores, no Uruguai, o fordismo foi principalmente uma superestrutura, incidindo na constituição dos elementos políticos, sociais e educativos do Estado de Bem-estar Social (MASSERA; ITURRA, 2000).

A definição colocada por Massera e Iturra (2000) parte de uma noção geral de fordismo e oferece, ao mesmo tempo, elementos sobre a conformação da organização social e técnica do trabalho. De um lado, de forma semelhante aos países capitalistas centrais, construiu-se um grande pacto social – devido, em boa parte, à existência de uma força de trabalho organizada e atuante –, e de outro, manteve-se uma organização do trabalho minimamente atingida pelas inovações tayloristas.

Cumprе mencionar que a noção de adaptação nacional dos modelos produtivos também se aplica à difusão de formas mais flexíveis de organização do trabalho. Segundo Leite (2003), a produção flexível apresenta características diferentes segundo o país, o setor e a empresa que se estude. Não se estabelece um padrão dominante, pois a organização do trabalho se vê influenciada pela história pregressa, sobretudo, diz essa autora, pela cultura dos agentes sociais envolvidos. (LEITE, 2003, p. 39).

## 3.2 O debate sobre as novas formas de organização do trabalho

### 3.2.1 O modelo japonês

No debate sobre formas de organização de trabalho alternativas ao taylorismo e ao fordismo pode-se fazer a distinção entre experiências e modelos. As experiências referem a casos nacionais limitadamente extrapoláveis, enquanto um modelo é uma organização da produção que tem a capacidade de se projetar no espaço mundial. Conforme Druck (2001), os casos sueco e italiano representam experiências pós-fordistas e o caso japonês, devido a sua difusão pelo planeta todo, constitui um modelo, com o mesmo status em termos de sistema de gestão e organização do trabalho, que os modelos taylorista e fordista. Essa difusão mundial do modelo japonês, em comparação com outras formas de organização da produção, é interpretada por Antunes (2002) nos termos que seguem.

Dentre as experiências do capital que se diferenciavam do binômio taylorismo/fordismo pode-se dizer que o “toyotismo” ou o “modelo japonês” encontrou maior repercussão, quando comparado ao exemplo sueco, à experiência do norte da Itália (Terceira Itália), à experiência dos EUA (Vale do Silício) e à da Alemanha, entre outros (ANTUNES, 2002, P. 53).

Um argumento semelhante foi desenvolvido por Coriat (1995):

[...] ainda que, sem dúvida, existam motivos para explicar por que novos métodos tiveram nascimento no Japão (e, na essência na década de 1950), isso não limita seu valor geral ou, para dizê-lo ainda mais claramente, sua “transferibilidade” e sua aplicabilidade a espaços sócio-econômicos distintos daqueles nos quais e para os quais se formaram essas técnicas (CORIAT, 1995, p. 14, tradução nossa).

Este último autor afirma também a mesma validade do modelo japonês, em termos de inovação organizacional, que os anteriormente dominantes:

A tese geral que pretendo sustentar é que o “sistema Toyota” ou se preferir o “ohnismo”, constitui um conjunto de inovações na organização cuja importância é comparável a aquilo que na sua época foram as inovações na organização aportadas pelo taylorismo e pelo fordismo (CORIAT, 1995, pp 13-14, tradução nossa).

Conforme Druck (2001), o modelo japonês tem sido denominado de diversas formas, dependendo da abordagem considerada, entre as quais, produção flexível, toyotismo, ohnismo e *just-in-time*. Kovács (2002), por exemplo, prefere o uso do termo *lean production*, isto é, produção magra. Coriat (1995), por sua vez, opta pelo conceito de ohnismo:

[...] mais do que a expressão ‘toyotismo’, utilizada às vezes para designar o novo sistema, tenho preferido a expressão ohnismo. [...] Ohno sustenta um discurso do método, assim como Taylor o fez antes dele, e como qualquer discurso do método, aplicar-se-á segundo diferentes variantes: em Toyota é evidente, mas também em Honda, Sony e Fujitsu (CORIAT, 1995, p. 66, tradução nossa).

Assim como Taylor e Ford tiveram uma participação fundamental para a construção do modelo de organização do trabalho dominante, na maior parte do século XX, o engenheiro Ohno da Toyota teve um papel de destaque na elaboração da assim chamada *lean production*. De acordo com Coriat (1995), esse é um sistema que busca eliminar o excesso de empregados frente a uma determinada demanda (CORIAT, 1995, p. 23).

Segundo Druck (2001), a enorme influência nas mais diferentes regiões do mundo desse modelo na organização das empresas, nas últimas décadas, fez com que parte da literatura o tenha identificado com o conceito de pós-fordismo, em termos de alternativa única ou principal aos modelos taylorista e fordista.

Cabe destacar que a origem do toyotismo se localiza no Japão no processo de recuperação de pós-guerra. Como afirma Antunes (2002) “o toyotismo também ofereceu uma resposta à crise financeira japonesa de pós-guerra, aumentando a produção sem aumentar o contingente de trabalhadores” (ANTUNES, 2002, p. 55). Saindo derrotado da segunda guerra mundial, esse país via-se na necessidade de impulsionar sua indústria automobilística.

O sistema Toyota teve sua origem na necessidade particular em que se encontrou o Japão de produzir pequenas quantidades de muitos modelos de produtos; mais tarde, aquele evoluiu para se converter em um verdadeiro sistema

de produção. Por causa de sua origem, este sistema é fundamentalmente competitivo na diversificação. Enquanto o sistema clássico de produção planificada em série é relativamente refratário à mudança, o sistema Toyota, pelo contrário, resulta ser mais flexível, adapta-se bem às condições de diversificação mais difíceis (OHNO, 1978 apud CORIAT, 1995, p. 20, tradução nossa).

Para Ohno, o toyotismo se apóia na combinação de dois pilares: 1) a “auto-ativação da produção”, e 2) a produção “no momento preciso, isto é, o *just in time*” (CORIAT, 1995, p. 39). O primeiro diz respeito à criação de dispositivos técnicos e organizacionais para deter a produção quando ocorrem erros. Procura-se, com isso, diminuir o desperdício e as falhas na organização do trabalho. Já, o *just in time* é analisado a seguir. As técnicas e os procedimentos que permitem o funcionamento do modelo de produção, tais como a produção em linha, as mudanças de ferramentas e as técnicas de administração da qualidade são elementos secundários (CORIAT, 1995, pp. 39-49). Outra definição do toyotismo é a de “um sistema de organização da produção baseado em uma resposta imediata às variações da demanda e que exige, portanto, uma organização flexível do trabalho (inclusive dos trabalhadores) e integrada” (GOUNET, 1999, p. 29). Em ambas as definições se enfatizam postulados centrais do modelo japonês, na primeira, de caráter mais interno e, na segunda, levando em consideração a demanda do mercado.

As principais características atribuídas, na literatura especializada (FERREIRA et al., 1991; WOOD, 1991; CORIAT, 1995; MALAGUTI, 1996; GOUNET, 1999; LINHART, 2000a; DRUCK, 2001; KOVÁCS, 2002; HIRATA, 2002; ANTUNES, 2002; VELTZ; ZARIFIAN, 1993) ao modelo japonês são:

- 1) produção puxada pela demanda e crescimento pelo fluxo;
- 2) *just-in-time*, produzir no tempo e na quantidade certa com uma quantidade de trabalho certa;

3) instalação do *kanban* (painel, na tradução do idioma japonês), placa associada principalmente a cada componente (exemplo, painel de um carro). Quando um componente é utilizado, o *kanban* é retirado, indicando com isso que o mesmo deve ser repostado<sup>22</sup>;

4) qualidade total, melhoramento contínuo dos produtos e dos processos. Defeito zero com a incorporação do controle de qualidade no processo de produção e na eliminação do desperdício;

5) máxima fluidez da produção. Redução ao mínimo dos *stocks* (*stock zero*), do espaço, da movimentação de materiais, dos tempos de preparação, de controle burocrático e do número de pessoas;

6) trabalho em equipe, responsabilidade do grupo pela qualidade dos produtos. Requer envolvimento do grupo e dos indivíduos e implica na participação dos trabalhadores nas decisões relacionadas à produção;

7) autodeterminação no trabalho e qualificação contínua;

8) trabalhadores flexíveis, polivalentes (a divisão do trabalho não é constituída por um trabalhador/um posto de trabalho) e disponíveis para a empresa<sup>23</sup>;

9) ruptura da relação um homem/uma máquina. Relação de uma equipe diante de um sistema automatizado, trabalhador opera várias máquinas.

---

<sup>22</sup>“O princípio aplicado por Ohno foi o seguinte: o trabalhador do posto de trabalho corrente abaixo (considerado aqui como ‘o cliente’) se alimenta quando for necessário com unidades (‘os produtos comprados’) do posto de trabalho corrente acima (a ‘estante’). Adiante, no posto corrente acima, só se põe em funcionamento a fabricação para realimentar o armazém (a ‘estante’) com unidades (produtos) vendidas. Tinha nascido o princípio do *kanban*, que no referido à administração da produção é a inovação maior na organização da segunda metade do século” (CORIAT, 1995, pp. 43-44, tradução nossa).

<sup>23</sup>Ao se mencionar aqui a polivalência busca-se enfatizar a importância da flexibilidade interna nesse sistema de trabalho. Coriat define a flexibilidade interna característica do ohnismo como a “capacidade para efetuar tarefas diferentes, para manejar várias máquinas correspondentes a operações sucessivas, para administrar tanto a programação como o diagnóstico, a manutenção ou a qualidade” (CORIAT, 1995, p. 89, tradução nossa).



10) desempenho da equipe é um dos critérios de avaliação para aumentos salariais e para as promoções;

11) envolvimento do trabalhador no processo produtivo com participação ampla nas inovações<sup>24</sup>.

Os estudos de Coriat (1995), assim como de outros autores, como Hirst e Zeitlin (apud WOOD, 1991) e Wood (1991) apontam que, no caso do Japão, podem-se identificar características que ultrapassam a organização do trabalho dentro da empresa. Nesse sentido, fazem parte também desse modelo:

1) um sistema de contratação adotado pelas grandes empresas constituído por: a) o “emprego vitalício”, existente de fato mais do que estabelecido contratualmente, até chegar à aposentaria com 55 anos de idade<sup>25</sup>; b) a promoção pelo tempo de serviço, decisiva na estipulação das remunerações<sup>26</sup>; c) o contrato do trabalhador é para a empresa e não para o posto, o que significa que ele deve estar preparado para desempenhar múltiplas tarefas. O modelo exclui as mulheres, a força de trabalho temporária e irregular e os trabalhadores de pequenas e médias empresas

2) uma cultura da empresa orientada para a cooperação, a confiança e os acordos consensuais. A organização sindical é acoplada à política de gestão da empresa. Isto supõe uma homologia estrutural entre os cargos na empresa e no sindicato. Não há sindicatos representativos

---

<sup>24</sup>Existem outros componentes atribuídos ao modelo japonês. Hirst e Zeitlin assinalam também “o ritmo acelerado de renovação de modelos e de desenvolvimento de novos produtos” e a “troca rápida de matrizes ou linhas de montagem adaptadas para vários modelos” (WOOD, 1991, p. 30). Estas podem ser consideradas técnicas e procedimentos para cumprir com a primeira característica mencionada, isto é, a produção puxada pela demanda diversificada.

<sup>25</sup>Este, contudo, atinge apenas um 30% da população operária (CORIAT, 1995, p. 73).

<sup>26</sup>Elemento chave, segundo Coriat (1995), na criação de mercados internos de trabalho no Japão. A partir do critério do tempo de serviço foi criada uma prática sistemática de formação, mobilidade e promoção internas.

da classe trabalhadora, no sentido de condução de lutas e negociações frente às políticas gerencias; e

3) um sistema de relações inter-empresas. Uma integração com firmas subcontratadas numa rede extremamente hierarquizada entre grandes e pequenas empresas. As últimas estão subordinadas às primeiras e costumam ter um maior grau de precarização nos contratos e nas condições de trabalho. No entanto, também podem ser observadas parcerias estáveis com programas de formação e treinamento.

Coriat (1995) define o sistema japonês de relações industriais como incluindo o sindicalismo de empresa, o emprego vitalício e o salário por tempo de serviço. Segundo o autor, esse tipo de análise permite evitar uma explicação culturalista da organização japonesa do trabalho. Contudo, a relação entre empresas “matrizes” e “subcontratadas” é tratada por Coriat separadamente do ohnismo. Para ele, as relações entre grandes e pequenas empresas subcontratadas estão sinalizadas, em várias partes do mundo, pela assimetria.

Com o objetivo de evitar qualquer erro, precisemos desde o início que, desde nosso ponto de vista, resulta perfeitamente claro que no Japão – como em todo o mundo - as relações entre grandes e pequenas empresas subcontratistas estão marcadas por certa assimetria, que traduz bastante a desigualdade de fato que existe nas relações de forças econômicas entre entidades contratantes. Vale dizer, no Japão como em outras partes, é freqüente que as grandes empresas se esforcem por reduzir seus investimentos em capital fixo, subcontratando algumas atividades com empresas pequenas e médias (CORIAT, 1995, pp. 99-100, tradução nossa).

Para o caso japonês, Coriat (1995) menciona uma variedade de fornecedores que foram identificados por Asanuma na Toyota. Os fornecedores podem ser classificados de acordo com o tipo de produto: a) produtos adquiridos no mercado, sem intervenção da firma central; b) produtos encomendados, onde a empresa fornecedora é selecionada ao serem aprovados seu desenho e concepção; e c) produtos encomendados, onde a empresa fornecedora é selecionada,

mas o desenho e a concepção pertencem à firma central (CORIAT, 1995, p. 106). Essa classificação de fornecedores introduz a complexidade do sistema de relações industriais japonês, muitas vezes oculto sob o conceito de rede de firmas subcontratadas.

### 3.2.2 Taylorismo, fordismo e modelo japonês: contrastes e continuidades

A bibliografia não é consensual sobre se o toyotismo representa uma superação dos modelos produtivos dominantes anteriormente. Enquanto alguns autores o consideram um modelo pós-fordista<sup>27</sup>, outros têm chegado a defini-lo como “neofordismo” ou “fordismo híbrido”. Stephen Wood é um dos autores que identificou este debate:

Trata-se de saber se esses métodos e práticas modificam radicalmente “princípios centrais” do fordismo e introduzem um sistema de produção qualitativamente novo, a que Zeitlin e Tolliday preferem chamar – segundo Piore e Sabel – de especialização flexível, em vez de pós-fordismo. Ou se, ao contrário, os métodos são uma continuação, um aperfeiçoamento do fordismo, implicando talvez “grande avanço” na mesma direção dos sistemas fordistas. Neste caso, teríamos uma espécie de “japonização” do fordismo. (WOOD, 1991, p. 29).

A seguir são enumerados os argumentos apontados em um e em outro sentido<sup>28</sup>. As seguintes são características que têm sido mencionadas como superadoras dos modelos taylorista e fordista:

1) volumes adequados à demanda de produtos diferenciados perante grandes volumes de produtos exatamente idênticos, com predomínio da idéia de variedade e de diferença em oposição à de estandardização e de uniformização<sup>29</sup>;

---

<sup>27</sup>Nessa linha se inscreve Benjamin Coriat. O título de sua obra sobre o modelo japonês ilustra sua posição em relação a esta discussão. “*Penser à l’envers. Travail et organisation dans l’entreprise japonaise*”. Trata-se de “pensar ao contrário” do modelo fordista, visto que o “[...] imperativo próprio do ohnismo [é] buscar origens e naturezas do lucro de produtividade inéditos, que não tenham relação com os recursos das economias de escala e da estandardização” (CORIAT, 1995, p. 22, tradução nossa).

<sup>28</sup>Conforme autores citados acima (página 83) na descrição das principais características do modelo japonês.

2) fábrica “magra” nas linhas de produção, nos armazéns e nos depósitos; e flexível, frente a uma fábrica “gorda” e rígida;

3) renovação flexível das tarefas e das funções, afastando-se dos princípios tayloristas da especialização e da separação das tarefas;

4) valorização dos conhecimentos dos operários;

5) articulação e não parcelamento de movimentos básicos;

6) trabalho em equipe, em contraste com a alocação individual na linha de produção. Criação de círculos de controle de qualidade (CCQ);

7) trabalhadores polivalentes, multifuncionais e qualificados, operando várias máquinas;

8) produção puxada pela demanda em contraste com o lançamento da oferta no mercado;

9) tempo de trabalho é compartilhado em vez de estipulado e imposto; tarefas são continuamente compartilháveis em contraste com as determinadas por medidas de tempo e de movimentos;

10) ênfase na qualidade do produto em lugar da “única melhor maneira”. Preeminência do conceito de “qualidade total”;

11) relações de subcontratação com empresas menores, o que, em tese, acarretaria maior flexibilidade e autonomia a estas últimas, enquanto na empresa fordista se constata uma

---

<sup>29</sup>Segundo Coriat (1995), esta é a oposição fundadora entre o método japonês e os taylorista e fordista. O autor também opõe o conceito de economias de envergadura (*economies of scope*) ao de economias de escala. Para ele, o primeiro “designa os benefícios que se auferem da capacidade de obter, a partir de dispositivos de organização (ou tecnológicos) únicos, uma produção diferenciada e variada” (CORIAT, 1995, p. 92, tradução nossa).

integração rígida<sup>30</sup>. A fábrica toyotista produz no seu interior aproximadamente 25% de sua produção frente a 75% da fordista.

Entre os argumentos que julgam o modelo japonês como uma acentuação dos elementos constitutivos do taylorismo e do fordismo podem ser citados:

1) o movimento de desespecialização dos operários para transformá-los em trabalhadores polivalentes é também o movimento de racionalização do trabalho no sentido clássico. Trata-se, de forma semelhante ao taylorismo, de atacar o saber dos operários qualificados com o objetivo de diminuir seu controle sobre a produção, aumentando o ritmo de trabalho<sup>31</sup>;

2) a diminuição da porosidade, buscada por Taylor, é também procurada e superada, devido, entre outras coisas, ao fato de o trabalhador ter que operar várias máquinas ao mesmo tempo<sup>32</sup>;

3) em numerosos aspectos o trabalho segue sendo organizado de acordo com os princípios tayloristas de coerção e controle. A prescrição está sempre presente;

4) a disciplina no novo modelo é maior do que no clássico, já que se tem acrescentado o “autocontrole” de parte do trabalhador<sup>33</sup>;

---

<sup>30</sup>Esta tese é defendida por Coriat (1995). Como pôde observar-se acima, não é essa a posição sustentada por outros autores, como por exemplo Druck (2001), para quem existe também no modelo japonês uma relação extremamente hierarquizada entre grandes e pequenas empresas. Essa última posição também é defendida por Malaguti (1996): “As ‘empresas-servo’ ou ‘satélite’ são constrangidas, como vimos, a comprimirem continuamente seus custos para poderem vender barato aos seus senhores: as grandes empresas. Por conseguinte, seus trabalhadores devem sofrer um processo de relativa superexploração, quando comparados à ‘aristocracia operária’. Uma superexploração que se apresenta tanto mais plausível quanto mais se conhece sobre a origem das pequenas empresas no Japão” (MALAGUTI, 1996, p. 70).

<sup>31</sup>Coriat (1995), que defendeu uma oposição nítida entre o modelo japonês e o taylorista, chamou atenção sobre o ataque ao saber operário presente em ambos. Prova disso, segundo ele, é que os trabalhadores japoneses vivenciaram esse movimento de “desespecialização”, assim como os estadunidenses, como uma ofensiva contra sua profissão e contra seu poder de negociação (CORIAT, 1995, p. 42).

<sup>32</sup>Coriat observou também o aumento do ritmo de trabalho no modelo japonês e, portanto, a diminuição da porosidade: “Esta via, baseada na manipulação ou na vigilância simultânea de várias máquinas diferentes, permitia eficazmente maximizar as taxas de ocupação das ferramentas e dos homens” (CORIAT, 1995, p. 43).

5) o *just-in-time* é subsidiário de elementos presentes na organização taylorista como a medição e a padronização exata e rigorosa do trabalho. O *just-in-time* é uma variante da esteira transportadora fordista, em que o processo de coordenação horizontal limita-se a intercâmbios de informação extremamente pobres;

6) no modelo japonês continua sendo central, tanto quanto no fordismo, a produção em massa.

Pode-se concluir que o modelo japonês surgiu inicialmente como uma alternativa aos modelos taylorista e fordista, sobretudo, na proposta implementada por Ohno na Toyota. A produção ajustada à demanda, a fábrica magra, a valorização dos conhecimentos dos trabalhadores, o trabalho em equipe, a ênfase na qualidade total representam tentativas de ruptura com o modelo taylorista. Porém, na prática o modelo japonês tem resultado em uma continuação do modelo clássico no que refere à expropriação do conhecimento dos operários, ao aumento no ritmo de trabalho através da flexibilidade interna e da disciplina na organização do trabalho mediante o autocontrole operário. Nesse sentido ele representa uma continuidade do modelo clássico, justificando a visão dos autores que o definem como neofordista.

### 3.2.3 Reprodução, adaptação e inovação: tendências na adoção de novos modelos de organização do trabalho

Os estudos de Veltz e Zarifian (1993) e de Zarifian (1995) permitem fazer uma aproximação às mudanças que estão ocorrendo nas formas de organização do trabalho. Conforme a perspectiva desses autores, o modelo clássico taylorista (por eles entendido como da *operation*)

---

<sup>33</sup>Tese defendida por Dejourns, para quem: “O ‘autocontrole’ à japonesa constitui um acréscimo de trabalho e um sistema diabólico de dominação auto-administrado, o qual supera em muito os desempenhos disciplinares que se podiam obter pelos antigos meios convencionais de controle” (DEJOURS, 1987, p. 49).

entrou em crise, entrando em cena um novo modelo, nos anos 90 do século XX, caracterizado pelo evento (*l'événements*) e pela comunicação. Esses autores colocam duas teses que expõem a mudança de modelo produtivo.

[A primeira tese diz respeito à passagem de] um modelo em que a eficiência expressava a produtividade em um mundo de operações e objetos [para outro em que] a eficiência expressa sobretudo as capacidades de perícia e de ordenamento (lógico-temporal) de um mundo de eventos; [e a segunda tese indica que] a capacidade de perícia e de ordenamento é resultado direto do grau de desenvolvimento da comunicação intersubjetiva, que se encontra projetada no coração da eficácia industrial (VELTZ e ZARIFIAN, 1993, p. 18, tradução nossa).

De acordo com Zarifian, o modelo da operação foi construído no século XVIII e sistematizado por Taylor no final do século XIX e início do século XX, tendo três grandes pressupostos: 1) a criação de uma população operária, isto é, pessoas disponíveis para vender sua força de trabalho; 2) a separação do trabalho daquele que o efetua, quer dizer que o trabalho pode ser descrito, padronizado e organizado de forma independente à pessoa que realiza a atividade; e 3) o surgimento, no século XVIII, de uma racionalidade técnica que se apropria da natureza (principalmente entre os engenheiros), isto é, o nascimento de uma visão diferente da relação com a natureza, compreendendo noções de fluxos e de processos, assim como de controle do movimento da matéria e da sociedade (ZARIFIAN, 1995, 11-15).

O conceito de operação é imposto então como um conceito marcadamente prático: decompor analiticamente uma realidade complexa e incompreensível em operações elementares simples que poderão ser circunscritas como formas elementares do movimento (os processos sendo combinações de operações encadeadas umas com as outras) aparece como “a” melhor solução [...] A operação é um átomo de movimento objetivado, inspirado em um modelo físico, inserido em um processo pré-descritível, previsível, regular e regulado. Socialmente, a operação é o suporte da tarefa em que se pode: preparar o conteúdo a ser avançado, organizar a execução, formar o trabalhador para a atividade, etc. A operação é uma síntese de processos sociais que levou quase dois séculos para se desenvolver (ZARIFIAN, 1995, pp.15-16, tradução nossa).

O conceito de evento está associado, conforme Zarifian (1995), à emergência de uma racionalidade prática alternativa à dominante no modelo clássico. Dito de outro modo, Essa nova racionalidade está por trás da definição do evento, proporcionada pelo autor.

O evento não é um átomo do movimento [que era o que definia o modelo da operação]. O evento é uma descontinuidade em um relato. O evento diz respeito, em princípio, ao seguinte: [...] qualquer coisa que está em ruptura com o desenvolvimento regular dos fenômenos, à qual nós concedemos importância (ZARIFIAN, 1995, p. 22, tradução nossa).

Um exemplo de evento, colocado por Zarifian, sob um novo modelo produtivo, é o de pane, isto é, a parada da produção. A pane como evento implica no desconhecimento sobre em que momento ela ocorrerá. Uma primeira característica da pane é a impossibilidade de decidir o que se pode dizer sobre o evento (*l'indécidabilité*), isto é, necessita-se de um diagnóstico. Esta característica está associada a outras quatro: singularidade, imprevisibilidade, importância e imanência à situação. A singularidade está relacionada ao surgimento de algo que não estava presente; a imprevisibilidade recoloca o conceito de tempo na produção e introduz ações em que a lógica é intrinsecamente cognitiva; a importância atenta contra a não redução do evento a um fato do mundo objetivo, e sim ao valor que os participantes da situação lhe concedem; e a imanência sublinha que o evento é sempre interno à situação (ZARIFIAN, 1995, pp. 22-30).

Zarifian conclui que a reorganização no trabalho industrial ocorre hoje a partir da prática de eventos. Isso leva a modificar a maneira como é concebido o trabalho, visto que esse não pode ser reduzido a uma listagem de operações físicas, requerendo a mobilização da inteligência diante de uma situação para, entre outras coisas, tirar futuros ensinamentos.

Nota-se que a maneira de considerar o “trabalho” humano começa aqui a se transformar. O “trabalho” não pode definitivamente mais ser resumido e objetivado em uma listagem de operações físicas (ou mesmo mentais). O



“trabalho” é uma mobilização prática da inteligência de uma situação, em sua duração (compreender a maneira em que uma situação evolui sob a tensão de um possível evento), em sua instantaneidade e na maneira em que a informação poderá ser tratada posteriormente para tirar os ensinamentos (ZARIFIAN, 1995, p. 35, tradução nossa).

Os estudos dos dois autores citados os levam a concluir que não há possibilidade, na prática, de ocorrer uma transição simples de um modelo taylorista para outro, baseado no evento. Assim, são observados “arranjos organizacionais múltiplos” (ZARIFIAN e VELTZ, 1993, p. 23) e são contrastadas quatro grandes direções dos modelos de organização do trabalho nos anos 90: a) a renovação do modelo tayloriano-fayoliano<sup>34</sup>; b) as organizações de cooperação horizontal em rede; c) as organizações por projeto; e d) as organizações em camadas superpostas.

Para o interesse deste estudo cabe mencionar as características do último modelo citado. Na organização em camadas superpostas as atividades são definidas por níveis de decisão. É ilustrado pelo conceito de *Computer Integrated Manufacturing* (CIM), no qual as atividades são estruturadas de acordo com o grau crescente de complexidade e de importância estratégica (o comando das máquinas, o ordenamento das oficinas, o planejamento e as decisões empresariais). Este modelo admite duas possibilidades: uma versão neo-taylorista (com níveis fortemente hierarquizados e com o chão-de-fábrica tendo acesso unicamente a decisões de amplitude muito limitada) ou uma versão que aceita certa abertura para a tomada de decisões e a participação dos níveis operacionais na re-elaboração dos objetivos empresariais (ZARIFIAN e VELTZ, 1993, pp. 23-25). Isso mostra que os modelos de organização do trabalho não são determinados pelas mudanças técnicas. A introdução de tecnologias de gestão e de produção com base na microeletrônica pode implicar rumos bem diferentes, desde métodos de trabalho hierarquizados

---

<sup>34</sup>Conforme Linhart (1994, p. 72), a filosofia fayolista acrescentou, no caso francês, à distância organizacional taylorista, a distância cultural e social.

que incorporam muito pouco os trabalhadores até formas organizacionais mais participativas que os incluem nas tomadas de decisões.

Zarifian (1995) enfatiza que estão ocorrendo mutações gerais no trabalho, tais como a descentralização das deliberações e das tomadas de decisão mais próximas aos eventos; a valorização dos tempos e dos saberes para resolver os problemas e disfunções; o manejo da inovação, a busca de novos eventos não restritos às panes; o apelo à criatividade; a comunicação intercompreensiva em uma rede de cooperação; e a incorporação na produção do parecer dos clientes e usuários (ZARIFIAN, 1995, p. 246). Essas mudanças representam um enfraquecimento do modelo clássico taylorista e de sua adaptação fordista, amplamente difundidos durante a maior parte do século XX.

Linhart (1993 e 1994) define três grandes práticas nas empresas francesas: formas de organização que rompem com alguns princípios tayloristas (pós-taylorista), que reforçam o taylorismo (taylorismo assistido por computador) ou que, apesar das mudanças tecnológicas, reproduzem a situação anterior (reprodução do taylorismo). A abordagem de Linhart informa quais os setores industriais que tendem a desenvolver as formas de organização mencionadas.

A primeira forma, o pós-taylorismo, é observada principalmente nas indústrias de processo (cimento, petroquímica, siderurgia, entre outros). Linhart (1993) detecta a existência de organização com qualificação, com grupos de trabalhadores que exibem o alargamento do campo e do nível das competências<sup>35</sup>. Segundo essa autora, o texto de Veltz e Zarifian (1993), referido

---

<sup>35</sup> Conforme Gorgeu, Mathieu e Pialoux (2003) a polivalência refere-se à “capacidade de uma pessoa para conhecer e ocupar vários postos de trabalho, no mínimo dois”; enquanto a policompetência (ou melhor dito, competência) diz respeito a “possuir vários ofícios ou garantir as atividades nos ofícios periféricos à produção, como a manutenção, a qualidade e a logística” (GORGEU, MATHIEU E PIALOUX, 2003, p. 2, tradução nossa). A polivalência (ou multifuncionalidade) solicita dos trabalhadores que efetuem diferentes tarefas em diversos postos de trabalho e linhas de produção (é mais quantitativa), já a competência demanda mais o domínio de vários ofícios dentro do posto ou da linha de produção (é mais qualitativa). No caso da indústria automobilística francesa, Gorgeu, Mathieu e Pialoux (2003) encontraram em uma empresa fornecedora de peças da Renault, que os jovens contratados temporariamente

acima, está fortemente influenciado pela experiência nessas indústrias. Contudo, Linhart chama a atenção sobre o fato de que essas indústrias apresentam um conjunto de especificidades, tais como: forte investimento em capital que relativiza o custo da força de trabalho, imperativos de segurança e confiabilidade, uma história passada de crises muito profundas em setores como a siderurgia, e uma tradição de forte segmentação do mercado de trabalho. Por causa dos fatores mencionados, a força de trabalho nas indústrias de processo possui um importante papel estratégico. Essas indústrias possuem uma longa experiência em informatização, iniciada nos anos 60, bem como têm conferido importância crucial ao *savoir-faire* dos trabalhadores. (LINHART, 1993, pp. 69-70).

Linhart (1994) salienta que as indústrias em série (automobilística, têxtil, eletrônica e outras) começam a se parecer com as de processo. A autora aponta que as primeiras têm investido fortemente em novas tecnologias, reduzido o número de funcionários, mobilizado os saberes dos executantes para coadunar informatização e robotização, enfrentado problemas de segurança e confiabilidade, e uma tendência crescente a gerar fluxos contínuos de produção. Outro aspecto apontado pela autora, atribuído a Zarifian, é a substituição das classificações referidas a listas de ofícios por outras de tipo “funcional”, que operam de acordo com o conteúdo das atividades, a responsabilidade, a autonomia, a formação requerida e assim por diante (LINHART, 1994, p. 53).

---

(*interimaires*) eram multifuncionais, pois executavam diversas tarefas, alternando-as entre duas linhas de produção. Já os operários com contrato por tempo determinado ou indeterminado eram considerados policompetentes, por esses autores, pois desempenhavam vários ofícios (de operador de produção, de motorista e de tratorista.) dentro de uma única linha de produção. Cumpre salientar que o domínio de vários ofícios implica em disponibilidade, entre esses operários, de diversos conhecimentos mais qualificados do que os primeiros. Guimarães (2003) enfatiza o papel dos atributos atitudinais presentes no conceito de competência que estaria substituindo, segundo a autora, o de qualificação. “Importaria, então, bem descrever uma nova síndrome de requisitos, marcada por atributos atitudinais e não apenas cognitivos, com destaque para a responsabilidade e a postura cooperativa (seja em relação aos colegas, seja em relação à empresa), para o engajamento ou envolvimento com os objetivos gerenciais, para a disposição a continuar aprendendo, a se adaptar a novas situações, a ter iniciativa e a solucionar problemas” (GUIMARÃES, 2003, p. 14).

A segunda forma, de endurecimento taylorista das situações de trabalho (taylorismo assistido por computador), é encontrada nas indústrias do vestuário, têxtil e da construção. Na indústria da construção observa-se um controle acentuado do ritmo de trabalho dos operários e uma forte pressão associada à automatização; portanto, uma diminuição da porosidade da jornada de trabalho. Nessa última indústria e na têxtil assiste-se à instauração de polivalências empobrecidas junto com políticas de gestão precarizadoras da força de trabalho, segundo afirma a autora (LINHART, 1993, p. 70).

Os sistemas informatizados permitem conhecer em tempo real o trabalho de cada posto, exercendo uma forte pressão sobre os operários. As novas tecnologias não vão acompanhadas de aumento geral da qualificação, de formação complementar e de maior intervenção operária. A gestão da força de trabalho está em grande parte orientada à redução de seu custo. Busca-se a conjunção de intensificação do trabalho com uma maior flexibilidade. Em algumas indústrias, como as do vestuário, registra-se um aprofundamento da lógica taylorista, isto é, a racionalização do modelo de operação individual, junto com o uso de novas tecnologias que dão maior fluidez ao processo de produção. Na indústria têxtil nota-se a introdução de novas tecnologias junto com o surgimento de oficinas de métodos. Constata-se, também, nessa indústria, a separação da força de trabalho empregada em três segmentos: uma direção econômica e social; especialistas em manutenção; e o grupo de operários de produção que leva adiante formas empobrecidas de polivalência, caracterizadas pela simples adição de postos com escasso conteúdo técnico. Prosseguindo, a autora aponta que situações semelhantes às anteriormente indicadas podem ser observadas na indústria da construção, com o desenvolvimento da precarização da força de trabalho e com um escasso aumento da qualificação (LINHART, 1994, pp. 55-56).

A terceira forma, de reprodução do taylorismo, é, conforme Linhart (1993, 1994), amplamente dominante nas empresas francesas. As principais características observadas são: a não valorização do trabalho no chão-de-fábrica, a manutenção da divisão entre concepção e execução e a escassa extensão do campo de intervenção profissional dos operadores. Conforme a autora, a reprodução do taylorismo se verifica na manutenção do princípio de separação entre, de um lado, concepção e organização, e de outro, execução (LINHART, 1994, pp. 57-58).

Linhart (1993, 1994) chama atenção para o fato de dispositivos participativos, tais como os círculos de qualidade e os grupos de trabalho, fazerem parte das três formas de organização do trabalho. Porém, a autora esclarece que esses dispositivos têm uma função distinta em cada uma das formas organizativas. Na primeira forma, eles procuram fazer coincidir as inovações introduzidas com os saberes e sugestões operárias. Em contraposição, nos outros dois casos, trata-se de atenuar as disfunções geradas pelo impacto entre a rigidez da organização do trabalho taylorista e o ambiente econômico e tecnológico cada vez mais instável e exigente (LINHART, 1993, p. 71; LINHART, 1994, pp. 61-63). A autora citada adverte, porém, que até mesmos nas indústrias de processo contínuo, que se aproximariam a um modelo pós-taylorista, a mudança não atinge todos os trabalhadores. Ela abrange um núcleo estável ocupado em “tarefas nobres”. Os demais trabalhadores, localizados na periferia da empresa e na precariedade, se mantêm trabalhando, em grande parte, segundo colocado por essa autora, sob os princípios tayloristas.

### 3.2.4 – O perfil dos trabalhadores no modelo japonês e os novos discursos e políticas gerenciais dos anos 90: um novo regime de mobilização da força de trabalho

A reestruturação produtiva levada adiante pelas empresas capitalistas, nas últimas décadas do século XX e início do século XXI, é formada por mudanças técnicas e organizacionais, e também por discursos e políticas das gerências. Estes últimos serão abordados a seguir. Antes, cumpre referir as características do trabalhador buscadas no modelo japonês.

Nesse modelo, de forma semelhante ao taylorismo e ao fordismo, também se procura um determinado tipo de trabalhador. Por exemplo, para Taylor o trabalho mental teria que estar concentrado nas gerências. Em concordância com isso, o propósito do taylorismo era substituir tanto quanto possível a autonomia do trabalhador pelo trabalho prescrito.

Para examinar o perfil de trabalhador requerido pelo modelo japonês é necessário referir os conceitos de polivalência, flexibilidade e adaptabilidade às mudanças que se processam no mercado. Outros conceitos associados ao modelo japonês são a importância dada à qualificação, em termos de capacidade de tomar decisões, ao desenvolvimento cognitivo e aos novos padrões de comportamento no trabalho.

Quanto ao aspecto cognitivo, à diferença da gerência científica taylorista, o modelo japonês envolve os operários, conforme alguns autores, em atividades de engenharia e de planejamento. No que diz respeito ao âmbito comportamental, procura-se que sejam interiorizados, através da participação dos trabalhadores em pequenos grupos, os valores da empresa. Essa participação faz parte de um contexto produtivo que promove a competição e o orgulho de pertença à empresa. A competição é incentivada tanto entre os trabalhadores dentro do grupo quanto entre os que pertencem a grupos diferentes (MALAGUTI, 1996, p. 51). Segundo Malaguti (1996), a cooperação, a responsabilidade e a autonomia fazem parte do perfil do

trabalhador buscado pelas empresas japonesas. Com isso, diminuem fortemente as necessidades de supervisão da tarefa realizada pelas chefias, centrais nos modelos fordistas e pré-fordistas. O trabalhador japonês não precisa do controle das chefias, pois ele controla a si próprio e a seus colegas (MALAGUTI, 1996, pp. 51-52).

O modelo japonês procura utilizar toda a capacidade produtiva do trabalhador. Conforme Paulani (2001):

[...] a lógica (humana) do trabalho vivo [...] será posta a serviço da lógica da acumulação (co-responsabilidade do trabalhador, gestão participativa). É precisamente a característica da força de trabalho como elemento vivo do processo que o põe naturalmente como sujeito, e então, se isto antes atrapalhava o capital, agora há de ajudá-lo. O que não se pode, do ponto de vista da lógica da acumulação, é desperdiçar esse potencial que a força viva de trabalho tem. É isso que Ohno [...] percebe. Se o capital compra horas de trabalho, deve poder, ao consumi-las, usufruí-las inteiramente, ou seja, não só quantitativa mas também qualitativamente. (PAULANI, 2001, p. 708).

A seguir são analisados os discursos e práticas gerenciais difundidos junto com os atuais processos de reorganização das empresas, além dos encontrados no modelo japonês. Os discursos gerenciais representam uma força material tão importante quanto as novas formas de organizar o trabalho. Apresentam uma crítica aos métodos de racionalização do trabalho anteriores – por exemplo, à divisão taylorista entre concepção e execução – incorporando aspectos culturais.

Existe uma ênfase especial nos aspectos culturais da identidade dos trabalhadores com a empresa, a produtividade e a qualidade; na recuperação do saber-fazer operário, o envolvimento e a participação, na reintegração de tarefas e no alargamento da capacitação (DE LA GARZA TOLEDO, 2000, pp. 158-159, tradução nossa).

Trata-se de valores, idéias, ideologias que pregam a incorporação do trabalhador ao processo de produção. Supervielle e Stolovich (2000) fazem uma descrição desse processo, nos termos referidos a seguir.

A produção é um processo social, com múltiplos vínculos entre pessoas, e as tecnologias de gestão operam sobre os indivíduos, sobre os grupos, sobre as relações inter-empresariais, sobre o meio, etc., e o fazem baseadas em

determinados sistemas de valores, em outras palavras, em ideologia. Um dos componentes fundamentais dos modernos modelos de gestão empresarial é de tipo comportamental; trata-se de influir e modificar os comportamentos das pessoas que integram a empresa, o qual implica por sua vez mudar suas mentalidades, suas formas de pensar, seus modos de se relacionar com o resto dos seres humanos. Para obter isso se precisa promover e introduzir novos valores e novas idéias. Em um tecido complexo de relações sociais (interpessoais, hierárquicas, ideológicas, políticas, etc.) como o constituído pela empresa, com interesses pessoais e grupais diferenciados e até contraditórios, esses valores e idéias novos, nem são nem podem ser neutros em relação aos diversos interesses em jogo. Muito pelo contrário, procuram alinhar todos os interesses em função dos objetivos fixados pelos dirigentes ou proprietários da organização (SUPERVIELLE e STOLOVICH, 2000, pp. 364-365, tradução nossa).

Alguns autores, tais como De La Garza Toledo (2000), Novick (2000), Bourdieu (1996), Pialoux (1996), e Beaud e Pialoux (1999) têm incorporado o conceito de *management* participativo, em termos de conjunto de técnicas de persuasão desenhadas para que os trabalhadores se incorporem de forma cognitiva e comportamental ao processo de produção. Da literatura consultada, pode-se extrair um conjunto de dimensões, envolvendo discursos e práticas gerenciais, que fazem parte da proposta de *management* participativo, tais como: a) implantação dos círculos de qualidade; b) co-responsabilidade do trabalhador (que passa a ser considerado como colaborador ou operador); c) longo treinamento e novos sistemas de qualificação; d) reformas profundas do sistema de atitudes (por exemplo, uso de formas lingüísticas mais pessoais entre chefes e subordinados: uso do pronome “tu” em vez de “o senhor”); e) introdução de monitores (em oposição às antigas hierarquias); f) transformação dos antigos departamentos de pessoal em departamentos de Recursos Humanos; g) reorganização da oficina; e h) estímulo à inovação e à comunicação.

Ao se avaliar, em conjunto, os novos discursos e práticas gerenciais, visualiza-se que o que está em jogo é um novo regime de mobilização da força de trabalho (DURAND, 2003a; 2003b) caracterizado por direções empresariais que valorizam o envolvimento dos empregados tomados individualmente, sem referência a coletivos como o sindicato. O conceito de



competência ocupa um lugar central no novo regime de mobilização da força de trabalho. A qualificação como critério para ocupar um posto baseado nos saberes (formação curricular) e nos *savoir-faire* (destrezas práticas) é substituída pela competência que acrescenta aos anteriores o *savoir-être*. Este último, como parte central do novo regime de mobilização da força de trabalho, tem o seguinte significado:

[...] integra as atitudes do empregado diante de sua hierarquia, de seus colegas, assim como sua disponibilidade temporal (horas extras...) e intelectual e, de maneira mais geral, seu comportamento em face das exigências ligadas ao trabalho (DURAND, 2003a, p. 151).

De acordo com a literatura analisada, pode-se então afirmar que, esse novo regime de mobilização da força de trabalho inclui alterações das dimensões cognitivas e comportamentais expressas, sobretudo, nos conceitos de flexibilidade, confiança, colaboração, envolvimento, saber-fazer, saber-ser, receptividade e adaptabilidade. O novo regime de mobilização da força de trabalho pode implicar em uma modificação do *habitus* operário, principalmente, no relativo ao processo produtivo e à identidade do trabalhador com os valores da empresa.

Conforme Linhart (1994), o *management* participativo consiste em uma ferramenta que busca integrar o espaço da empresa pondo em contato os diferentes setores que fazem parte dela.

O *management* participativo pode ser considerado como uma ferramenta amplamente utilizada para contribuir no espírito de uniformização e de homogeneização do espaço interno da empresa.

Ele acompanha e alimenta as gestões de racionalização de dados, de referências, de nomenclaturas, e de harmonização de posições, linguagens e sensibilidades. A implementação de grupos *ad hoc*, multidisciplinares, transversais, reunindo pessoas de serviços e de posições hierárquicas diferentes, visa instituir verdadeiras situações de intercâmbio e de confrontação: uns e outros poderão compreender suas limitantes, seus imperativos, suas práticas e, em troca, compreender e levar em conta os outros (LINHART, 1994, pp. 29-30, tradução nossa).

Linhart (2000a) também destaca que um dos elementos fundamentais da transformação do trabalho é a “individualização do tratamento e da gestão dos assalariados” (LINHART, 2000a, p.

17). Na análise do caso francês, essa autora afirma que a individualização complementa-se com o isolamento geográfico dos postos de trabalho devido às novas tecnologias informatizadas.

A individualização, segundo Linhart (1994 e 2002a), teve início nos anos 70, com a difusão dos horários variáveis e das gratificações individuais; a revisão das classificações para introduzir os elementos mais pessoais de avaliação; e as tentativas participativas pelo viés dos círculos de qualidade. No caso francês, a individualização é expressa na forma em que se aumentam os salários; no ajuste das formações e dos percursos personalizados dentro da empresa à nova situação, em uma mobilidade cada vez maior de todos; nas reclassificações que quebram as grandes categorias coletivas; e na instauração da entrevista individualizada de cada assalariado com seu superior hierárquico - duas entrevistas anuais durante as quais ele deve definir seus objetivos e, em seguida, avaliar seu desempenho (LINHART, 2000a, 17). As políticas de individualização dos salários, particularmente, começaram com os quadros superiores, estendendo-se cada vez mais a categorias de operários e empregados (LINHART, 1994, p. 42). As políticas enunciadas operam no sentido de minimizar o lugar do coletivo e privilegiar a dimensão individual (LINHART, 1994, p. 85).

Linhart (2000a) acrescenta, sempre no caso francês, que um dos aspectos importantes da modernização é o trabalho que as empresas fazem sobre a subjetividade do trabalhador. A autora menciona, como elementos que compõem esse empreendimento, os dispositivos participativos (círculos de qualidade, grupos de expressão direta e coletiva); as campanhas de mobilização em torno da definição do projeto de empresa segundo a certificação da qualidade, a comunicação e a informação (LINHART, 2000a, p. 19).

Trata-se de aproveitar todos esses momentos de encontro e diálogo com os assalariados, para transmitir mensagens, fazer interiorizar os valores da empresa e arrancar o consenso, a adesão (LINHART, 2002, p. 19).

Linhart (2000b), de forma semelhante a outros autores, referidos acima, identifica as revoluções na linguagem e nas representações:

Não se fala mais de operários, mas de operadores, de pilotos de instalações de condutores de linhas; não mais de qualificações, mas de competências, de missões, de papéis; não mais de grupos, mas de células, de unidades elementares, de zonas, de ilhas; não mais de chefes, mas de animadores; não mais de direção, mas de gestores (LINHART, 2000b, p. 25)<sup>36</sup>.

Para Boltanski e Chiapello (1999 apud NARDI, 2002), nos anos 90 surgiu um novo discurso gerencial, um “novo espírito do capitalismo”, diferenciado do existente nos anos 60, associado à empresa enxuta, ao trabalho em rede e à noção de colaboradores. Conforme os autores, esse discurso é fortemente influenciado pelas técnicas japonesas de gestão. Alguns de seus princípios orientadores são: a existência de empresas que aprendem, de líderes e coordenadores de equipe que substituem antigos diretores e gerentes, da confiança em troca da hierarquia, da gestão de pessoas em vez de manejo de “recursos humanos”, da discussão de competências (técnica e emocional)<sup>37</sup> em vez de qualificações; do emprego de “colaboradores” em vez de trabalhadores. Outro elemento detectado por eles é o deslocamento do controle do exterior (do cronômetro, da produtividade, das chefias) para sua interiorização (o autocontrole), mediante a assimilação da cultura e dos objetivos da empresa.

Ao contrário do modelo dos anos 60 e 70, assentado na segurança de uma racionalidade burocrática, no atual, conforme os autores citados, são promovidos o risco, a mobilidade e a mudança. Para o discurso que se implanta, as causas da mudança são exteriores à empresa: o grande responsável é o processo de globalização e, principalmente, as conjunturas do mercado internacional. Difunde-se a idéia de que o sucesso da empresa e a sorte do trabalhador dependem

---

<sup>36</sup>Argumento semelhante é desenvolvido pela autora em Linhart (1994, p. 49).

<sup>37</sup>De acordo com Linhart, “A competência não é, com efeito, nada mais que essa capacidade de adaptação permanente” (LINHART, 2000a, p. 19).

da satisfação do “cliente externo” (o mercado). Se o controle é deslocado para fora da empresa, dentro dela os trabalhadores sentem também a pressão do denominado “cliente interno”. Os trabalhadores passam a ser “clientes internos” uns dos outros, dentro de uma rede onde não pode haver erros (Boltanski e Chiapello, 1999 apud NARDI 2002, pp. 170-190)

Alguns autores identificam contradições no discurso gerencial. Uma delas consiste em chamar os trabalhadores simultaneamente para a participação grupal e para a sua contribuição individual, associada à idéia de concorrência interna com os colegas (PIALOUX, 1996). Contudo, Linhart (1994) também questiona esta aparente contradição entre, de um lado, a promoção de comportamentos cada vez mais individualistas e, de outro, a busca de novas formas de sociabilidade dentro da empresa. Para essa autora, trata-se de um projeto coerente que busca criar indivíduos que interiorizem as dificuldades da empresa; sejam leais e competentes e participem em “coletivos modernos” de uma solidariedade diferente à dos “coletivos tradicionais”, como os sindicatos, que ainda carregam uma herança de conflitos.

As contribuições dos diferentes autores, analisadas nesta seção, chamam a atenção para os discursos e práticas gerenciais associados às novas formas de organização do trabalho. Esses discursos e práticas são relevantes não por representar uma justificação ideológica dos novos métodos de produção, pois não se trata de uma superestrutura encobridora dos processos reais. Pelo contrário, os discursos e práticas gerenciais fazem parte da organização do trabalho que se pretende instaurar, pois essa necessita de trabalhadores que aceitem fazê-la funcionar no dia-a-dia. As formas de organizar o trabalho alternativas al taylorismo são acompanhadas de discursos e práticas gerenciais que procuram criar um novo regime de mobilização da força de trabalho. Este necessita de trabalhadores que estejam dispostos a se envolver com os objetivos da empresa, a serem flexíveis, adaptáveis e multifuncionais e a cederem seus conhecimentos. A força de

trabalho, por sua vez, deverá ser mais flexível, confiante, colaboradora, envolvida, disposta a contribuir com seu conhecimento, receptiva e adaptável.

O discurso e as práticas gerenciais, nos diferentes contextos, não são necessariamente anti-sindicais. A relação com as organizações dos trabalhadores depende do contexto local, regional e/ou nacional onde o modelo é implantado. Contudo, o envolvimento com uma empresa que aponta obter um compromisso cognitivo e comportamental de seus trabalhadores coloca em xeque as velhas identidades sindicais. De acordo com Linhart (1994), as empresas vêm levando adiante, no caso francês, uma verdadeira batalha identitária. Nesse caso, se os objetivos dos trabalhadores já não se diferenciam dos da empresa, fica reduzido o espaço para a resistência ou para que eles tenham algo a dizer sobre os modelos de organização do trabalho em andamento.

Nos capítulos seguintes serão abordadas as principais características da Conaprole, empresa estudada nesta tese, considerando: as principais fases pelas quais passou desde sua fundação, sua constituição atual como complexo agroindustrial e sua crescente inserção no mercado global.

## **4 EVOLUÇÃO ADMINISTRATIVA, ECONÔMICA E SOCIAL DA CONAPROLE**

No presente capítulo a Conaprole é analisada, inicialmente, em termos de seu processo de constituição histórica e das principais fases pelas quais atravessou. Posteriormente são estudadas as modificações na sua lei fundadora, sua estrutura organizacional e os setores dominantes de produtores que a compõem. Procura-se apontar as características principais da Conaprole, tais como de que modo se constituiu como uma cooperativa de produtores, visando ao interesse público e envolvendo a contratação de força de trabalho no processo de beneficiamento industrial do leite. Expõe-se como passou, no decorrer do século XX e no início do século XXI, por transformações que resultam em que, hoje, tão-somente os grandes produtores de leite detêm o poder decisivo e em que se assemelhe a uma empresa privada, configurando um complexo agroindustrial que articula desde as atividades pecuárias ligadas à produção do leite até a saída dos produtos da indústria de laticínios, com vistas aos mercados interno e externo. A seguir examina-se sua evolução econômica em termos de volume de leite recebido, de ampliação da concorrência no mercado interno e da inserção crescente no mercado global, bem como seu atual serviço de bem-estar social (CASSECO), em termos de sua formação histórica e das demandas dos trabalhadores organizados sindicalmente.

### **4.1 Origem cooperativa e principais fases da Conaprole**

A Conaprole foi criada no Uruguai como um empreendimento com características especiais em um contexto de expansão do mercado interno para o consumo de leite através de uma política de substituição de importações (CENTRO DE INVESTIGAÇÕES ECONÔMICAS, 1989). Em 1935, o estado ditou a lei Nº 9.526 elaborada exclusivamente para a criação da Conaprole, com vistas a fornecer o abastecimento de leite à cidade de Montevideú, capital do

país. A partir de sua criação, coube à Conaprole processar industrialmente o leite remetido por seus associados. Para isso foram fusionadas várias plantas processadoras de leite do Departamento de Montevideu, através da transferência dos ativos de seis empresas, incorporando seus trabalhadores e pessoal técnico, inclusive suas patentes (LOVESIO, 2001, pp. 154-155). Os ativos das empresas foram adquiridos pelo estado uruguaio e repassados para a Conaprole que, por sua vez, assumiu os títulos da dívida.

De acordo com a lei Nº 9.526, a Conaprole seria administrada por cinco diretores, eleitos pelos produtores cooperativados remetentes de leite. Essa lei também estipula que um síndico nomeado pelo Banco da República Oriental do Uruguai fiscalizaria a cooperativa. Ambas as questões serão aprofundadas mais adiante.

Na época, havia grande dificuldade de abastecimento de leite na capital uruguaia, representando a criação da Conaprole uma decisão importante para a formação de um mercado de consumo interno, como parte do modelo de substituição de importações, que então começava a ser implementado. A formação de um mercado de consumo interno de leite supunha reverter uma série de dificuldades, entre as quais: a) a de que os produtores pudessem arcar com seus custos de produção; b) as oscilações da produção, com escassez no inverno e superprodução no verão; c) a variabilidade dos preços; e d) a qualidade diversa dos produtos processados nas diferentes plantas (CURUTCHET; INQUINTANELLI; PASCALE, 2000, pp. 7-8). O sucesso na criação da Conaprole pode ser constatado ao considerar-se o aumento do consumo de leite pasteurizado em Montevideu, o qual passou de 53 milhões de litros em 1936 para 152 milhões de litros em 1952, representando um aumento de 186,8%. Nesse mesmo período a população da capital do país cresceu em torno de 40,5%<sup>38</sup>. Como argumentam Barbato e Paulino (1985), a melhoria do nível

---

<sup>38</sup>Estimativas do autor com base nos censos de população de 1908 e 1963 (URUGUAY. Instituto Nacional de Estadística, 2006).

de vida das camadas populacionais de rendas baixa e média está por trás da política de fornecimento de leite à população.

Entre a metade da década de 30 e fins da década de 50, produziu-se um forte crescimento industrial e um significativo aumento do nível de vida devido a uma melhor distribuição da renda entre os diversos setores sociais, especialmente os médios e populares. Tendo maior capacidade econômica, estes setores aumentaram sua demanda de bens e alimentos [...] Todos estes artigos [com origem na agropecuária] passaram a ocupar um lugar crescente na alimentação dos uruguaios, e é dentro desta expansão que a produção leiteira foi adquirindo a forma de uma incipiente atividade agroindustrial. Ao mesmo tempo o estado interveio para impor um processo de industrialização anterior ao consumo do leite pela população: a pasteurização. Higiene, saúde, progresso se associaram à generalização do consumo de leite pasteurizado (BARBATO; PAULINO, 1985, p. 40, tradução nossa).

O Estado uruguaio concedeu à Conaprole o monopólio de abastecimento de leite na cidade de Montevideu com o duplo objetivo de formação de um mercado interno e de garantir o consumo de um produto saudável. Algumas disposições da lei fundadora, vigentes até agora, denotam a centralidade da Conaprole dentro do mercado lácteo uruguaio, dentre as quais: a) a obrigatoriedade de admitir todos os produtores que quisessem fazer parte da cooperativa e de receber todo o leite remetido por eles<sup>39</sup>; e b) o compromisso do produtor de remeter uma determinada cota de litros de leite por dia.

Cumprе salientar que a lei fundadora de 1935 instituiu a Conaprole como um empreendimento de caráter público não-estatal. Em um estudo sobre os diferentes tipos de organização econômica no setor lácteo uruguaio, a Conaprole foi definida como uma “empresa de direito público não-estatal, de tipo cooperativo” (CURUTCHET; INQUINTANELLI; PASCALE, 2000, p. 6, tradução nossa) O seu regime legal exclusivo, até os dias atuais, diferencia-se tanto do que regulamenta as sociedades anônimas, que são regidas pela legislação referente a sociedades comerciais (empresas privadas) quanto das sociedades cooperativas. À

---

<sup>39</sup>Além das obrigações descritas, a Conaprole também fornecia assistência técnica para o desenvolvimento das pastagens e para a melhoria da qualidade do gado, bem como auxílio financeiro para a compra de insumos e ferramentas.



diferença da Conaprole, as demais cooperativas agroindustriais de produtores rurais estão reguladas pela lei de cooperativas agroindustriais de 1978 (CURUTCHET; INQUINTANELLI; PASCALE, 2000).

A forte intervenção do estado nessa atividade é evidenciada pela presença de representantes seus na direção da Conaprole, a partir da lei Nº 10.707 de 1946 (a ser analisada mais adiante), pela política protecionista quanto à importação de produtos lácteos e pela obrigação da Conaprole de fornecer leite, a preços reduzidos, a instituições estatais de bem-estar social<sup>40</sup>. Essa intervenção é explicada pelo fato de a indústria do leite ter se configurado, à época, como uma alternativa ao modelo extensivo de criação de gado, apontado como responsável pelo esvaziamento e pela situação econômica paupérrima das áreas rurais (BARBATO; PAULINO, 1985).

Em 1933 formou-se a Associação Nacional de Produtores de Leite (ANPL), que impulsionou, três anos depois, a criação da Conaprole. Até os dias atuais, a ANPL vem se empenhando em manter um vínculo estreito entre a produção agrária e a industrial. Isso permitiu construir um sistema de relações eficiente entre produtores e indústria e repercutiu sobre a lógica de preços, a incorporação de tecnologia, os conhecimentos industriais e as habilidades necessárias a sua aplicação. Todavia, até meados da década de 70, houve uma maior valorização da atividade agrária em relação à industrial, expressa no escasso investimento em tecnologia dessa última (LOVESIO, 2001, p. 155).

Em relação ao pagamento dos produtores, ficou estabelecido legalmente um duplo sistema de preços, vigente até agora: o preço do litro “quota”, destinado à pasteurização e ao consumo

---

<sup>40</sup>Obrigação legal para com serviços de saúde pública e com a instituição responsável pela criança ao nível nacional, o Conselho da Criança.

direto; e o preço do leite referente à “indústria”<sup>41</sup>, destinado à elaboração de derivados lácteos (manteiga, queijo, iogurte, sorvete e outros). O valor do primeiro, que procura garantir um nível estável de oferta durante o ano, é sempre superior ao do segundo. Essa fórmula compensa o produtor que mantém constante a sua produção e que enfrenta com sucesso os maiores custos no inverno, visando ao mesmo tempo ao crescimento dos volumes de leite, a fim de cumprir o objetivo de abastecer o mercado interno da capital.

A Conaprole passou por quatro grandes fases. Uma primeira se estende da sua criação até o início dos anos 60, caracterizada pela expansão do mercado interno e a orientação dos investimentos no equipamento do sistema de pasteurização e engarrafamento do leite. O aumento do volume de leite foi constante até 1952 (BARBATO; PAULINO, 1985, p. 16). Conforme Lovesio (2001) desde sua fundação até final da década de 40, a lógica de gestão da Conaprole tratava o processo industrial como uma continuação da produção agrária. Em todo esse período, era baixo o investimento em equipamentos industriais para a elaboração de derivados lácteos, pois a produção se concentrava no leite pasteurizado, com pouco desenvolvimento de produtos com maior valor agregado (CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS, 1989, pp. 20-21).

Uma segunda fase que se estende do começo dos anos 60 até metade da década de 70, é de estagnação. Os limites da produção voltada predominantemente para o mercado interno, sensível às variações da capacidade de consumo da população e concentrada em um produto, o leite pasteurizado, ficam em evidência. Nesse período, a tecnologia de produção voltava-se à fabricação de maiores volumes de leite do que em períodos anteriores, de produção artesanal (LOVESIO, 2001). Em anos de carência do leite fornecido pelos pecuaristas, como já tinha

---

<sup>41</sup>Pela lei Nº 10.707, de 9 de janeiro de 1946, o preço do leite “quota” (ao igual que o leite processado industrialmente, que é colocado no mercado) é fixado pelo Poder Executivo, enquanto o do leite “indústria” é estipulado pela Conaprole.

ocorrido na fase anterior, chegava-se a importar leite em pó, com o objetivo de abastecer o mercado interno. Em contrapartida, a caseína era o único bem exportado, resultado dos excedentes produzidos na primavera, pois o processo de transformação desse produto requer escasso valor adicional (CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS, 1989, p. 39).

Uma terceira fase inicia em meados dos anos 70 e segue até meados dos anos 80. Caracteriza-se pela modernização tecnológica nos estabelecimentos agropecuários e também na atividade industrial. Para isso, a Conaprole implementou planos de desenvolvimento, contando com fundos próprios e a ajuda financeira do Banco da República Oriental do Uruguai e do Banco Interamericano de Desenvolvimento. A tecnologia de produção industrial avançou, transformando alguns processos descontínuos em contínuos, substituindo maquinaria obsoleta e procedendo à reforma de alguns prédios (CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS, 1989).

Até o começo da década de 60 a produção de leite concentrava-se na região sul do país e 70% era recebida em duas unidades industriais de Montevideú (Plantas N° 1 e N° 2). Em 1961 a Conaprole totalizava cinco plantas: as duas de Montevideú e outras três nos Departamentos de San José, Florida e Canelones. Nos anos seguintes, verificou-se um aumento do número de unidades industriais: sete em 1968, nove em 1974 e 10 em 1979. Dentre essas, a planta industrial designada como N° 7, criada na segunda metade da década de 70, no Departamento de Florida, adquiriu um papel estratégico na produção de leite em pó, com o objetivo de regular o mercado interno em épocas de declínio da produção, permitindo também o fornecimento de leite, durante todo o ano, como insumo de outros produtos. As transformações até aqui apontadas permitiram que, no final da década de 70, a Conaprole conseguisse abastecer com seus produtos o mercado interno uruguaio, sobretudo o de Montevideú, sobre o qual mantinha ainda o monopólio.

Nessa época cresceu também o número de produtores e o da força de trabalho industrial. A Conaprole desenvolveu estratégias de extensão nas áreas agronômicas e veterinárias, com o objetivo de melhorar a qualidade do leite no tambo. Importantes mudanças tecnológicas foram realizadas, através da introdução de tanques de resfriamento no estabelecimento do produtor, da incorporação de caminhões-cisterna, que asseguram a conservação do leite em uma temperatura adequada no seu transporte para as unidades industriais, e da adequação da tecnologia de recepção nessas últimas, substituindo o sistema de tarros pelo de mangueiras (CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS, 1989).

Em conseqüência das mudanças nos estabelecimentos agropecuários, aumentou o volume de leite recebido. Dados para toda a indústria do leite no país indicam que em 1977 foram recebidos 306 milhões de litros (CURUTCHET; INQUINTANELLI; PASCALE, 2000). No caso da Conaprole, este aumento levou à expansão do emprego de força de trabalho, constatando-se, no período de 1973 a 1985, que o quadro de funcionários passou de 2325 em 1973 para 2725 em 1985, representando um incremento de 17,2% na ocupação total (CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS, 1989). No que refere à produção industrial, pela primeira vez, em 1977, a quantidade de leite destinada à elaboração de derivados lácteos superou a destinada à pasteurização do leite para o consumo direto. A mudança então ocorrida no consumo desses produtos explica-se pela concentração da renda e pela emergência de novas demandas de camadas da população com rendimentos médios e altos (CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS, 1989). Paulatinamente, a Conaprole começou a aumentar sua participação no mercado internacional; à exportação, já tradicional, de caseína, se acrescentaram, ainda excepcionalmente, derivados do leite, como a manteiga e o leite em pó (CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS, 1989).

Essa fase renovadora da transformação industrial da Conaprole se sustentou em uma conjuntura favorável no plano externo (maior receptividade de seus produtos na Argentina e no Brasil) e em uma política estatal de promoção das exportações<sup>42</sup>. Ao mesmo tempo, muitos produtores da atividade de pecuária de corte se deslocaram para a leiteria, pois a última passou a ser mais atrativa (BARBATO; PAULINO, 1985). As exportações representam aproximadamente 10% em 1978, 15% em 1981 e chegam a representar uma terceira parte do total das vendas da Conaprole em 1983. Por sua vez, em relação ao leite produzido pela Conaprole, desde metade dos anos 70, o mercado externo recebe os maiores volumes (CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS, 1989).

Uma quarta fase, que vai da metade dos anos 80 até os dias atuais, é caracterizada pelo aprofundamento da inserção internacional, agora com a diversificação de produtos e de mercados de destino, pela perda do monopólio do abastecimento de leite no mercado interno na capital do país, e por uma reestruturação produtiva que inclui tanto a redução do número das plantas industriais e de trabalhadores quanto o avanço da automatização e de modificações na organização social do trabalho. Outras mudanças associadas aos processos recentes de reestruturação empresarial, a serem analisadas mais adiante, são as alianças estratégicas com empresas multinacionais e a terceirização de atividades antes efetuadas por empregados da Conaprole. Ademais, a firma mantém um vínculo com uma rede de empresas chamadas colaterais, a ser analisado também mais adiante, com participação parcial ou total em sua propriedade, segundo o caso, formando em conjunto o Grupo Conaprole.

Em finais de 2004, a Conaprole contava com 10 plantas industriais. Na época, as designadas como Nº 1 e Nº 2, localizadas na capital, estavam em processo de fechamento e seus

---

<sup>42</sup>Esta política supôs apoio financeiro para instalação de unidades industriais, exoneração na importação de tecnologia e favorecimento na lucratividade através de medidas cambiárias e de subsídios (BARBATO; PAULINO, 1985).

equipamentos, a administração e parte do pessoal ocupado estavam sendo transferidos para o recém-criado Complexo Industrial Montevideu (CIM). Este último período se caracteriza, ao contrário do anterior, pela queda constante do número de produtores e pelo fato de a Conaprole ter diminuído as estratégias de extensão nas áreas agrônômicas e veterinárias nos estabelecimentos agropecuários. Os produtores passaram a ser considerados clientes internos. Um novo discurso gerencial que acompanha as modificações na organização do trabalho começa a ser formulado e apresentado a trabalhadores e a produtores nos últimos anos dessa fase.

#### **4.2 As modificações da lei de fundação**

Além da lei fundadora da Conaprole destacam-se outras três que tiveram um impacto direto sobre sua organização. Em primeiro lugar, cabe referir a lei Nº 10.707 de 9 de janeiro de 1946, que trata da ampliação e funcionamento da Conaprole e que, conforme indicado, acrescentou novos diretores, representantes das esferas governamentais nacional e municipal. Essa lei apoiou e ampliou a atuação da cooperativa no mercado local através do incentivo ao ingresso de produtores de todo o país. Além disso, ampliou o amparo estatal através da facilitação do crédito para a melhora do parque industrial, a instalação de novas unidades de pasteurização ou de industrialização e de estações de recebimento de leite no interior do país, bem como o transporte e a conservação do leite. Mais ainda, essa lei estabeleceu que 30% dos lucros que resultassem da industrialização do leite (exclusive a parcela processada para a produção de derivados lácteos) seriam destinados a benefícios sociais para o pessoal empregado, o que indica a existência de um componente de ordem social por parte do estado, que se refletia na regulamentação da Conaprole. A lei Nº 10.707 pode ser tomada como uma forma de expressão de um Estado de Bem-Estar Social no Uruguai, nesse período.

Quatro décadas depois, em 1982, a prefeitura de Montevideu determinou o fim do monopólio autorizado à Conaprole, na capital do país. E dois anos depois, a lei Nº 15.640 de 4 de outubro de 1984, que estabelecia o “regime de abastecimento de leite pasteurizado em todo o território nacional”, estimulou a concorrência entre as empresas lácteas. Essa lei foi uma das últimas medidas do Conselho de Estado, órgão legislativo do Regime Militar que governou o Uruguai entre 1973 e 1984. A mesma estabeleceu que as unidades industriais autorizadas a efetuar a pasteurização do leite deveriam contar com uma capacidade mínima de processamento de 100 mil litros diários. Implementada em uma época de aprofundamento de políticas de abertura econômica, possibilitou o ingresso de grandes empresas multinacionais no mercado uruguaio do ramo industrial de leite e derivados. Esse processo veio a se efetivar na década de 90, com a instalação da Parmalat, empresa multinacional italiana que entrou no mercado local para concorrer fortemente no ramo industrial de laticínios. Outras empresas como a Unilever, a Nestlé e a Danone ingressaram para concorrer em linhas específicas de derivados lácteos. As leis de 1946 e de 1984, até aqui referidas, representam também dois momentos históricos relevantes da sociedade uruguaia no século XX: o de construção e o de desmonte do Estado de Bem-Estar.

Em 29 de junho de 2000 foi aprovada a lei Nº 17.243, declarada urgente e denominada “Serviços públicos e privados, seguridade pública e condições em que se desenvolvem as atividades produtivas”. Essa lei abrangeu um conjunto de questões que tinha por objetivo diminuir a intervenção do estado na economia e promover a privatização de serviços públicos<sup>43</sup>. Nela se incluiu uma seção sobre a Conaprole. Um de seus artigos eliminou os representantes do estado na diretoria e o cargo do síndico do BROU, com funções de fiscalização desde a fundação da empresa.

---

<sup>43</sup>As áreas afetadas foram: a administração dos portos, o transporte ferroviário, a energia elétrica, controladas pelo estado, e a administração dos fundos de previdência privados.

Integrantes da direção da Conaprole<sup>44</sup> costumam chamar, ainda hoje, de diretores políticos aos representantes das esferas governamentais que fizeram parte da diretoria. Conforme um gerente da Conaprole: “Não é comum que uma empresa privada tenha seu rendimento determinado pelo governo do momento. A cada governo mudavam os diretores. Também não é bom. Em vez de uma lógica econômica, entra uma lógica política” (Entrevista com representante da empresa Nº 10). Na visão empresarial, segundo o entrevistado, tais diretores não tinham uma vocação econômica e representavam apenas um custo para a organização. Na época de discussão da lei, o jornal El País, favorável a sua aprovação, alegava que com a eliminação dos diretores estatais “despolitizar-se-ia a gestão da Conaprole” (DESPUÉS..., 2001)<sup>45</sup>.

A nova legislação, no que refere à supressão dos diretores pertencentes ao estado, tem conseqüências sobre a possibilidade de venda parcial ou total da empresa. Até esse momento, a venda do patrimônio da cooperativa requeria a anuência da diretoria em uma das seguintes alternativas legais: 1) que fossem favoráveis quatro diretores (os dois representantes do estado mais dois dos produtores); ou 2) que tivesse a concordância de cinco diretores (um do âmbito do estado e quatro dos produtores). As novas disposições legais que retiraram a representação do estado da diretoria da Conaprole, possibilitam que uma maioria simples (três dos cinco diretores eleitos pelos produtores) possa proceder à venda da propriedade industrial da cooperativa.

---

<sup>44</sup>Quando nesta tese se menciona a “direção” da empresa refere-se aos integrantes da diretoria e ao gerente geral mais nove áreas gerenciais que comandam a Conaprole (industrial, gestão financeira, recursos humanos, comercial e outras), que incluem, por sua vez diversas divisões. Enquanto que quando se utiliza a expressão “chefias” refere-se tanto aos chefes e subchefes de plantas quanto aos supervisores nos setores de produção ou de administração.

<sup>45</sup>É bem possível que as razões defendidas pelos representantes da Conaprole fossem decorrentes da necessidade de se libertar do controle estatal. Como será observado, mais adiante, a lógica política continuou intervindo mesmo depois de aprovada a mencionada lei. Um exemplo disso é representado pelo próprio processo de reestruturação produtiva nos momentos em que deve ser decidido o fechamento parcial ou total de uma planta industrial e a transferência de suas linhas de produção para outra unidade. Nesses casos existem indícios, conforme detectado em entrevistas, de que representantes políticos locais “puxam” a Conaprole para o seu Departamento, com o intuito de colher os benefícios econômicos provenientes da instalação de uma grande empresa na região sob sua influência.



A concentração das decisões sobre o futuro da empresa é expressa dramaticamente por um dirigente de um partido político: “Ao suprimir os diretores oficiais e ter a chapa vencedora quatro diretores, isso possibilita que três ou quatro pessoas tomem uma decisão de venda. Na realidade, a diretoria tem faculdades para vender uma coisa que pertence a mais de dois mil sócios” (Entrevista com deputado do Encontro Progressista-Frente Ampla, EP-FA, tradução nossa)<sup>46</sup>.

Considerando-se que os diretores são escolhidos a partir de um grupo seletivo de grandes produtores, pode-se afirmar que as possibilidades de venda ficam também nas mãos desses últimos. A interpretação da conexão entre a mudança legislativa e a venda, mesmo que parcial, do empreendimento industrial da Conaprole não é desacertada. Indício disso é que durante o período de 1999 a 2000 (e aqui lembrando que a lei referida foi aprovada nesse último ano) um conjunto de empresas multinacionais manifestaram interesse nos ativos da Conaprole.

Um outro artigo da lei Nº 17.243 de 2000 estipula que o “controle e destino das utilidades” serão prerrogativa exclusiva da direção da Conaprole. Dessa forma, suprimiram-se as disposições legais que obrigavam a Conaprole a destinar uma parte de seus lucros ao pessoal ocupado, na forma de salário indireto. Isto, por um lado, significa a supressão de uma disposição legal criada no contexto de construção do Estado de Bem-Estar uruguaio. Anteriormente, como foi indicado, a lei Nº 10.707, de 1946, dispunha que parte dos lucros que resultassem da industrialização do leite seria destinada a benefícios sociais para o pessoal ocupado. Por outro lado, esse artigo retira um empecilho para a venda de ativos da empresa, visto que dificilmente uma empresa multinacional investiria em um negócio no qual fosse obrigada a destinar uma parte de seus lucros ao pessoal ocupado. Ainda um terceiro artigo iguala a Conaprole a uma sociedade

---

<sup>46</sup>Esse dirigente político teve participação ativa na oposição às disposições da lei Nº 17.243 de 2000, com presença na grande imprensa. Por esse motivo foi entrevistado para o presente estudo.

anônima, dispensando-a desse modo de prestar contas, como era até esse momento, aos organismos do estado, devendo apenas fazê-lo à Assembléia dos 29 (órgão de direção a ser analisado na próxima seção).

A lei N° 17.243 foi fortemente questionada desde seus primórdios por setores políticos de esquerda que se opunham ao governo da época e pela Associação de Operários e Empregados da Conaprole (AOEC). A interpretação de um legislador de esquerda, deputado do Encontro Progressista-Frente Ampla, é citada a seguir:

[...] a única possibilidade que fica para evitar entregar a indústria do leite do país a uma empresa privada, o que significaria vender 70 anos de esforço ao melhor ofertante, é que os produtores estejam cientes da gravidade da situação, que percebam que é importante que a Conaprole permaneça em suas mãos e que, de alguma maneira, pressionem o poder político para que este retroceda e contemple o interesse dos produtores e dos operários (Deputado do Encontro Progressista-Frente Ampla apud LEY..., 2000, p. 30, tradução nossa).

Oposição semelhante foi assumida pelo sindicato dos trabalhadores. Segundo a AOEC, seriam as seguintes as conseqüências da aprovação dessa lei:

[...] deixaria para trás definitivamente centenas de produtores pequenos e médios, eliminaria centenas de postos de trabalho, o estado retiraria seus representantes da direção da Conaprole, além de se dar um passo fundamental para transformar a cooperativa em uma sociedade anônima [...] dessa maneira, a principal indústria do país [...], passaria para as mãos de capitais estrangeiros, ao se deixar as mãos livres para a sua entrega às multinacionais. (Dirigente sindical da AOEC apud MOVILIZACIÓN..., 2000, p. 33, tradução nossa).

A referida lei colocou em oposição, de um lado, a diretoria da Conaprole junto com a Associação Nacional de Produtores de Leite (ANPL) e, de outro, a AOEC e as associações representativas de produtores dos estabelecimentos pequenos e médios. Existem outras organizações de produtores de leite, entre as quais se encontram a Liga Federal de Ação Ruralista, a Intergremial de Produtores, a Câmara de Produtores de Leite e a Associação de Remetentes da Conaprole. Indícios de que as associações de produtores representam interesses econômicos diversos podem ser detectados através de um relato acerca de uma reunião, em 2002,

entre o Presidente da Conaprole, o da Parmalat, dirigentes representantes dos produtores da ANPL e da Intergremial de Produtores de Leite com o Presidente da República do Uruguai, para avaliar a situação do setor agroindustrial. A Associação de Remetentes da Conaprole (ARC) declarou publicamente que havia sido excluída dessa reunião uma hora antes de ser realizada, embora tivesse participado de uma reunião anterior de entidades de produtores de leite, quando se decidiu solicitar a entrevista ao Presidente da República. A ARC questionou se as associações participantes representavam efetivamente o conjunto de produtores (ASOCIACIÓN..., 2002, p. 13; HOY..., 2002, p. 8). Outros indícios são detectados através dos protestos de associações de produtores departamentais devido ao preço pago pela Conaprole por litro de leite. Em setembro de 2002, produtores de São José e Paysandú fizeram um protesto muito original por esse motivo: decidiram entregar direta e gratuitamente o leite à população (HOY..., 2002, p. 8).

Assim, enquanto o sindicato se posicionava de forma contrária à medida legislativa e impulsionava um conjunto de ações (mobilizações, reuniões com produtores e com representantes de diferentes partidos políticos e debates públicos sobre as conseqüências da lei) a ANPL manifestava-se através de seu presidente, afirmando que a “Conaprole seguirá sendo uma cooperativa” (RABINOVICH, 2000, p. 8, tradução nossa). Na mesma direção, um dos dirigentes principais da cooperativa afirmava que a aprovação da lei significava

[...] uma reafirmação filosófica de que a Conaprole é uma cooperativa que trabalha na órbita do setor privado e que ela é dos produtores. Em suma, os três artigos consagram a realidade da cooperativa através de todas as transformações e de sua dinâmica (Vice-presidente da Conaprole apud LA LEY, 2000, p. 31, tradução nossa).

O segundo principal dirigente da ANPL também afirmou a importância da lei para a transformação econômica da Conaprole, conforme o depoimento exposto a seguir

Estamos convencidos de que no século XXI não podem existir cooperativas com diretores políticos, designados por cota política, cujos salários – que são importantes – são suportados pelos produtores. A Conaprole, com isto,

dá um primeiro passo face à modernização do sistema cooperativo [...] [Enquanto a Conaprole deve] concorrer com as principais empresas do mundo [...] [tem] uma legislação feita há 50 anos [...] [A nova lei] dá à Conaprole um ar de transformação, e por isso estamos de acordo que sejam os próprios produtores os reais donos da cooperativa, que marquem seu próprio destino, que a dirijam, que a governem e que distribuam suas utilidades como corresponde aos verdadeiros cooperativados (Vice-presidente da ANPL apud PRODUCTORES..., 2001, p. 3, tradução nossa).

Esse discurso expressa o fato de que a Conaprole estava cada vez mais assumindo o caráter de uma empresa privada<sup>47</sup>. Por um lado, a eliminação de representantes e de controles estatais significou que a Conaprole ficava mais livre para agir no mercado e passava a se reger cada vez mais pelo direito privado. Por outro lado, a supressão da participação do pessoal ocupado em uma parte dos lucros era um indício de que a organização estava se afastando de valores associados ao cooperativismo, tal como o de distribuir dividendos entre os diferentes participantes do empreendimento econômico<sup>48</sup>.

A central de trabalhadores uruguaia (Plenário Intersindical de Trabalhadores-Convenção Nacional de Trabalhadores, PIT-CNT), diversas organizações sociais e o EP-FA impulsionaram sem sucesso a implementação de um plebiscito para anular alguns artigos dessa lei, inclusive os referentes à Conaprole. No Uruguai, para poder submeter uma lei à decisão da população, 25% dos eleitores devem concordar com a realização do plebiscito. O sistema eleitoral uruguaio contempla uma consulta pelo voto para que os eleitores se manifestem acerca da aplicação desse mecanismo de democracia direta. Essa consulta foi realizada em fevereiro de 2001, mas o

---

<sup>47</sup>Um integrante da empresa expressou, após a aprovação da referida lei, que o controle sobre a Conaprole implicava em uma situação de desvantagem em um mercado cada vez mais competitivo “[...] foi pedida pelos produtores [a modificação da lei originária] que queriam se libertar de uma espécie de intervenção que consideravam discriminatória da Conaprole em relação a outras empresas”. (Entrevista com representante da empresa N° 10 ). A pressão da concorrência levava a Conaprole a procurar, cada vez mais, se assemelhar às empresas privadas que operavam no mercado local.

<sup>48</sup>O Jornal El País, enfatizava na época que: “A Conaprole é uma pessoa jurídica pública não estatal, que se rege pelo direito privado” (GOBIERNO..., 2000, tradução nossa). Com uma visão mais próxima à dos empresários, apontava que a nova lei de urgência mudaria essa natureza jurídica da Conaprole. Conforme o jornal, esse controle era necessário em uma época de monopólio, mas tornava-se desnecessário ao instalar-se a concorrência no mercado local com o ingresso de outras empresas.

número de eleitores que se manifestaram a favor do plebiscito não atingiu a porcentagem legal mínima estabelecida. Assim, apesar da oposição existente, as modificações da lei Nº 17.243 foram incorporadas e se mantém desde 2001 até os dias atuais.

### **4.3 Composição dos órgãos dirigentes da Conaprole e participação dos grandes produtores.**

#### **Transformações recentes**

Como já foi mencionado, a lei fundadora da Conaprole determinou que os produtores associados escolheriam uma diretoria composta por cinco membros, eleitos entre eles. Em 1946, 11 anos após sua criação, ficou estabelecido legalmente (lei Nº 10.707, artigo 12) que a estrutura organizacional da Conaprole passaria a contar com a participação de dois representantes do estado em seu órgão máximo, a diretoria. A presença desses diretores na cooperativa respondia a uma demanda de controle, por parte do estado, de uma organização econômica que usufruía do monopólio de abastecimento de leite na capital. Até o ano de 2001, a diretoria era integrada por cinco diretores eleitos pelos sócios cooperados<sup>49</sup> e dois diretores representantes do estado, um do Governo Nacional e outro da Prefeitura do Município de Montevidéu (Intendencia Municipal de Montevideo – IMM). Também até esse ano, a atividade do órgão máximo era fiscalizada por um síndico nomeado pelo Banco da República Oriental do Uruguai.

Segundo a lei fundadora, o síndico tinha como faculdades: a) a assistência às sessões da diretoria; b) a intervenção na contabilidade; e c) o livre acesso às instalações da empresa, sem precisar da autorização da diretoria, para tomar conhecimento do rumo da administração. Dentre seus deveres estava o de informar aos Ministérios de Pecuária e Agricultura, da Indústria e do

---

<sup>49</sup>O processo eleitoral é conduzido pelo órgão público responsável pelas principais contendas eleitorais realizadas no país, a Corte Eleitoral (Corte Electoral). Esse é um aspecto que mostra a forte ligação da empresa com setores do estado nacional, visto que a corte eleitoral continua sendo o órgão que prepara e fiscaliza as eleições de representantes políticos no país e dos dirigentes da Conaprole.

Trabalho assuntos sobre o curso das atividades da empresa. Em caso de má administração ou de desvio dos fins da Conaprole, o Poder Executivo - com a anuência do Senado - podia decidir pela demissão de alguns ou de todos os diretores e convocar uma nova eleição (Lei Nº 9526, Artigo 23). Na época, o Banco da República Oriental do Uruguai tinha as funções que posteriormente passou a ter o Banco Central do Uruguai em tudo o que se refere à emissão de dívidas públicas. Como na sua criação, a Conaprole contou com a ajuda econômica do estado uruguaio para efetivar a compra de algumas plantas industriais, o síndico deveria originalmente fiscalizar o cumprimento do pagamento da dívida pública que se havia gerado (TARAMSCO et al., 1997).

Os cinco diretores eleitos pelo voto dos produtores escolhem dentre eles, até hoje, por maioria simples, o Presidente da Conaprole. A composição mista da diretoria, entre outros aspectos, deu à Conaprole o caráter de organização cooperativa de interesse público. Porém, a partir do ano de 2001, as modificações em alguns artigos da lei fundadora conduziram a organização da cooperativa para um regime privado sem controle estatal direto.

Cumprе esclarecer que no que diz respeito ao regime eleitoral, o voto dos produtores é ponderado conforme o volume de leite remetido. Esse sistema atribui maior peso de votação aos grandes produtores, visto que aproximadamente 70 cooperativados detêm um peso duplicado ou triplicado de seus votos. A chapa vitoriosa tem direito a quatro diretores, seja qual for a porcentagem de votos atingida. A maior representação dos grandes produtores é constatada também na eleição da Assembléia dos 29, órgão de co-direção da cooperativa. A Assembléia dos 29 é o principal órgão de fiscalização da Conaprole e exerce funções de assessoramento. É composta por 29 produtores, que são eleitos junto com os diretores. Da mesma forma que na eleição dos diretores, a chapa vitoriosa obtém a maioria dos cargos, 23 dos 29 produtores eleitos. Na visão de um legislador entrevistado, a eleição dos dirigentes da Conaprole é um processo

pouco democrático, visto que mesmo ganhando por um voto e mediante a concorrência de várias chapas, os produtores vitoriosos levam uma maioria desproporcional de cargos.

Em uma análise dos procedimentos para a eleição das autoridades da Conaprole, considerando também as últimas mudanças legislativas, o legislador mencionado argumenta esse caráter pouco democrático.

A lei da Conaprole [...] é muito pouco democrática porque a diretoria está composta por cinco membros. Já se fez a reforma da lei quando se eliminaram os diretores oficiais, que nós votamos contra, não estivemos de acordo com isso. E agora, de cinco diretores eleitos pelos produtores quando há eleições, entram quatro pela maioria e um pela minoria. Mesmo que a maioria ganhe por um voto, ela tem quatro diretores e a minoria tem um, questão que não parece muito democrática. Pode acontecer que existam três chapas e que as duas chapas que perderam tenham mais votos do que a que ganhou, e somente tenham um diretor, enquanto a vencedora fica com quatro. Isso é muito pouco democrático. O mesmo acontece com a Assembléia dos 29 [...] tem 23 membros pela maioria e seis pela minoria, questão que não reflete o resultado eleitoral (Entrevista com deputado do EP-FA Encontro Progressista-Frente Ampla, tradução nossa)<sup>50</sup>.

Periodicamente, o gerente geral da Conaprole deve apresentar um relatório das atividades realizadas diante Assembléia dos 29, que inclui as variações do preço do leite, as transferências de linhas de produção ou deslocamentos de plantas implementados e a análise da situação dos mercados interno e internacional. Anualmente, esse gerente tem que apresentar também um balanço econômico da atividade da cooperativa. Todas as grandes decisões a serem tomadas pela cooperativa, como, por exemplo, as associações em *joint ventures* com empresas terceiras, envolvem a sua participação decisória junto com a diretoria.

Das múltiplas associações de produtores, nacionais e departamentais, cabe destacar a já mencionada Associação Nacional de Produtores de Leite (ANPL), organização que participou da criação da Conaprole e é o grupo de pressão que costuma respaldar as principais decisões tomadas pela diretoria e pela Assembléia dos 29. Representa um grupo reduzido de produtores

---

<sup>50</sup>Como foi indicado anteriormente esse dirigente político participou ativamente na oposição às disposições da lei Nº 17.243 de 2000, com presença na grande imprensa.

cooperativados: enquanto, no ano de 2001, remeteram leite à Conaprole 2583 produtores (DE LOS TAMBOS..., 2001), em 2003 haviam participado das eleições de dirigentes dessa associação apenas 166 produtores (ASOCIACIÓN NACIONAL DE PRODUCTORES DE LECHE, 2004). De acordo com esses dados, os integrantes dessa associação representam apenas 6,4% dos produtores que remetem leite à Conaprole. A ANPL não é apenas uma organização de produtores que apóia a direção da Conaprole; é também o principal lugar de formação de quadros dirigentes da cooperativa. O presidente da ANPL passou a integrar a diretoria da Conaprole, por ser integrante da chapa vitoriosa na eleição da Conaprole, de novembro de 2001. (DE LOS TAMBOS..., 2001; PANIZZA..., 2001).

Em 2003, 13 dirigentes da Assembléia dos 29 foram eleitos como dirigentes da ANPL. Dito de outro modo, quase a metade dos integrantes do órgão de co-direção da cooperativa eram, na época, quadros dirigentes da ANPL. A simbiose entre a ANPL e a direção da Conaprole evidencia que essa última é conduzida por um grupo minoritário de grandes produtores. Outras formas de inter-relação dos quadros dirigente da Conaprole e da ANPL podem ser verificadas: 7 dos 15 titulares da diretoria da ANPL integravam também, em 2004, a Assembléia dos 29, incluindo um dos dois Vice-Presidentes e um dos dois Secretários. Ademais, na eleição da diretoria dessa associação estavam presentes dirigentes da Conaprole. Nessa ocasião, o ex-presidente da ANPL e agora um dos diretores da Conaprole cumprimentou o novo presidente fazendo a seguinte afirmação: “[...] é o cargo máximo que um dirigente do setor leiteiro pode pretender [...] porque a ANPL [...] é a número um do setor leiteiro e marca o caminho das coisas importantes” (MESTRE, 2003b, tradução nossa). Em outra ocasião, um dirigente sindical expressou a forte conexão histórica entre a Conaprole e a ANPL:

A Associação Nacional de Produtores de Leite é a que apresenta a chapa governante na eleição da Conaprole e tem vencido historicamente. Até agora, seus nomes surgem daí. Ou seja, todos os diretores da Conaprole foram antes



integrantes da ANPL e todos os integrantes da Assembléia dos 29 são em grande parte da ANPL. Se não são todos, em grande parte (Entrevista com trabalhador Nº 6, tradução nossa).

O Presidente da Associação de Remetentes da Conaprole, representante de pequenos produtores, tem mostrado sua desconformidade com o sistema de eleição dos diretores e dos integrantes da Assembléia dos 29, apontando sobre-representação dos grandes produtores. Em 2000, esse dirigente declarou que

[...] há artigos antidemocráticos no atual estatuto da Conaprole [...], como por exemplo na conformação da Assembléia dos 29, da diretoria, e também na distribuição dos votos entre os produtores, [porque na] Conaprole quanto mais litros de leite o produtor remete mais votos ele tem nas assembléias (LECHEROS..., 2000, p. 15, tradução nossa).

Ademais, cabe acrescentar que nos últimos anos ocorreu uma diminuição drástica do número de produtores, estimando-se que em 2001 foi reduzido em, no mínimo, 30% o número de fornecedores de leite à Conaprole, com conseqüente concentração da produção e do capital nela investido (OLESKER, 2001a, p. 18). O processo de concentração do capital investido na produção de leite foi favorecido, em parte, pela retirada do apoio da Conaprole aos estabelecimentos agropecuários. Como é narrado no depoimento a seguir, os grandes produtores recusaram nos últimos anos, que a Conaprole desse a todos os produtores o auxílio anteriormente oferecido. A Conaprole pressionou os produtores a se modernizarem tecnologicamente e retirou-lhes os serviços de veterinária e de agronomia. Isso levou os produtores pequenos e médios, a um forte endividamento e, em alguns casos, a sua absorção pelos grandes produtores.

A Conaprole realizou investimentos e obrigou, em certa medida, os produtores a adquirir tecnologia. E depois [...] endividaram os produtores. E a política de ajuda ao produtor pequeno e médio não continuou. Então aí entrou a grande quantidade de endividamento dos produtores pequenos e médios. Depois também contribuiu, para grande parte disso, que os grandes compraram esses campos [...] O produtor grande tem capital, tem tanque de resfriamento, tem veterinário, [...] os produtores fortes, grandes, sabem muito bem, se reúnem e dizem: “para que vamos ter cinco máquinas de colheita? Vamos ter uma”. E os caras têm tecnologia, não precisam dessa assistência da Conaprole. Então sempre os produtores grandes se queixavam de que eles mantinham os

pequenos. O que era verdade, mas também era correto, porque era parte do sistema cooperativo, em que tem mais apoio aquele que tem menos. Agora, o que acontecia? Os grandes tinham que pagar essa semente, esse serviço veterinário, esse serviço agrônomo. O que querem simplesmente os produtores? Que lhes paguem mais o preço do leite, todo o resto eles conseguem. Então, onde tem se produzido um processo de concentração de capital enorme é na parte da bacia leiteira, aí o grande comeu o pequeno. Se você quer ver um processo de concentração de capital tem que ir até a bacia leiteira (Entrevista com representante da empresa N° 7, tradução nossa).

Uma análise semelhante pode ser feita quanto à participação dos tipos de produtores que integram a Conaprole. No começo da década de 70, os pequenos produtores representavam 55% do total de cooperativados e produziam aproximadamente 20% do leite recebido pela Conaprole, enquanto os grandes produtores representavam 17% e remetiam aproximadamente 50% do leite (BARBATO; PAULINO, 1985, p. 14). No início da década de 80 foi verificado um crescimento dos produtores com estabelecimentos maiores em detrimento dos menores. Assim entre 1980 e 1986, o número de produtores de leite uruguaios passou de 7.748 para 7.278. Nesse processo, os estabelecimentos menores de 50 hectares diminuíram em 679 e os maiores a 500 hectares aumentaram em 560 (CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONÔMICAS, 1989, pp. 31-32). Dados dos últimos anos informam que os pequenos e médios produtores (92,4% do total) ocupavam 49,6% da superfície explorada e os grandes produtores (7,6% do total) ocupava 50,4%. Cabe acrescentar que de 1990 a 2000 os estabelecimentos menores de 50 hectares diminuíram em 30% e os de mais de 500 hectares aumentaram em 10% (URUGUAY. Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca, 2003).

Nos anos 80 observou-se também que o processo de modernização tecnológica não ocorreu de forma homogênea para a totalidade dos produtores. Conforme Barbato e Paulino (1985) diferenciaram-se, de um lado, estabelecimentos familiares menores e médios e, de outro, unidades empresariais.

Os estabelecimentos de leite familiares [produtores menores], de menor potencial econômico, apresentam um menor percentual de pradarias artificiais e

de campo melhorado, maior variedade de cultivos de forragem anuais [para prevenir riscos de perda econômica total em função de plantar um só cultivo] [...]. Em outras palavras, esse tipo de estabelecimento segue produzindo, em geral, com a tecnologia tradicional de produção leiteira. Os estabelecimentos familiares que dispõem de maior estoque de meios de produção, maquinaria mínima, disponibilidade de terras e estoque leiteiro maior, estão em condições de adotar a nova tecnologia [produtores médios]. As unidades empresariais de maior potencial econômico [grandes produtores] que baseiam sua exploração na contratação de mão-de-obra assalariada [...] participam [...] ativamente desse processo de renovação tecnológica (BARBATO; PAULINO, 1985, p. 36, tradução nossa).

No final dos anos 90 processou-se uma diminuição significativa do número de estabelecimentos produtores, atingindo principalmente os pequenos e médios, devido principalmente ao seu endividamento para levar adiante a reconversão tecnológica.

#### **4.4 Evolução econômica recente da Conaprole**

A Conaprole tem passado nas últimas quatro décadas por profundas transformações que se refletem no comportamento dos principais indicadores econômicos da empresa. A seguir analisa-se a evolução do volume de leite recebido, a ampliação da concorrência no mercado interno e a inserção crescente e diversificada da empresa no mercado global.

O crescimento do volume de leite produzido durante a terceira fase da empresa, iniciada em meados dos anos 70, conforme foi referido, manteve-se até a segunda metade da década de 90. A tendência positiva registrada até 1998 deveu-se fundamentalmente à mudança técnica impulsionada na atividade agropecuária, que permitiu enfrentar os problemas das flutuações e da qualidade do leite recebido. Outros aspectos identificados na terceira fase, tais como a modernização tecnológica também na área industrial, a implementação de processos contínuos de produção (automatizados e apoiados na informática e na microeletrônica a partir de início dos anos 90), a centralidade adquirida pela nova planta N° 7 de leite em pó e a conservação do leite no transporte do tambo para a planta continuaram tendo efeitos positivos. Cabe ressaltar,

também, a estabilidade dos rendimentos recebidos, a segurança da comercialização e o apoio estatal. A estabilidade nos rendimentos é garantida pelo preço destinado ao leite de consumo, o “leite quota”, que continua sendo até hoje fixado pelo Poder Executivo. Os outros dois elementos são resultantes dos vínculos que a Conaprole mantém com setores do estado, particularmente com o Poder Executivo, ao se constituir como a principal empresa exportadora do país desde finais da década de 90, e das alianças estratégicas no setor industrial de produtos lácteos efetuadas nos últimos anos.

Entre 1999 e 2003 houve queda do volume de leite recebido pela Conaprole. Em 2002, conforme o Jornal La República, a Conaprole recebeu 700 milhões de litros, representando uma absorção de 71% da produção nacional (CONAPROLE OBTIENE..., 2002, p. 48). Em novembro de 2003, segundo o Jornal El País, a empresa atingiu o recorde histórico de recepção em um dia, atingindo 2,8 milhões de litros (MESTRE, 2003c), mas se mantinha o volume anual de recepção no mesmo patamar dos últimos anos da década de 90 e início da de 2000. No final de 2003, de acordo também com o Jornal El País, foram recebidos aproximadamente 711 milhões de litros de leite (MESTRE, 2005).

A queda do recebimento de leite de 1999 a 2003 se deveu, em boa medida, ao fato de inverter-se a tendência observada até há poucos anos atrás, de aumento do número de produtores, pois a reconversão tecnológica não pôde ser acompanhada por todos eles. Contudo, uma grande quantidade de leite prosseguia sendo remetida às plantas pelos produtores que haviam obtido sucesso no processo de reconversão tecnológica. Em 2004, a Conaprole voltou a atingir um crescimento significativo, chegando, segundo o Jornal El País, a quase 810 milhões de litros no ano e superando, assim, a marca de 1998 (MESTRE, 2005)<sup>51</sup>.

---

<sup>51</sup>Conforme o Jornal La República, o recebimento de leite da Conaprole, em 2004, tinha sido ainda maior, de 887 milhões de litros (RECORD..., 2005).

Ao se fazer um exercício de comparação entre o recebimento do leite da Conaprole no mercado uruguaio e o das principais firmas que atuam no Brasil, a empresa uruguaia fica em quinto e quarto lugar, em 2002 e 2003, respectivamente, atrás de grandes empresas, incluindo multinacionais como a Nestlé, a Fonterra (através da DPA) e encontra-se em situação de igualdade frente à Itambé e à Elege, superando amplamente a CCL (Tabela 1).

Tabela 1 - Comparação entre o volume de leite recebido pela Conaprole e as principais empresas brasileiras de laticínios em 2002 e 2003 (em mil litros)

2002			2003		
Posição	Empresa/Marca	Mil Litros	Posição	Empresa/Marca	Mil Litros
1	DPA <sup>(1)</sup>	1.489.029	1	DPA <sup>(1)</sup>	1.500.179
2	PARMALAT	947.832	2	PARMALAT	840.000
3	ITAMBÉ	732.000	3	ITAMBÉ	750.000
4	ELEGÊ	711.335	4	CONAPROLE	711.000
5	CONAPROLE	700.000	5	ELEGÊ	671.780
6	CCL	268.385	6	CCL	309.540

Fonte: Sítio de Milknet especializado em laticínios (2004).

Nota: (1) Compra de leite realizada pela DPA Manufacturing Brazil em nome da Nestlé, da Fonterra, da DPA Brasil e da Itasa

Do volume total de leite recebido pela Conaprole, a maior parcela vem sendo destinada à elaboração de produtos lácteos, sendo esta tendência detectada por primeira vez em 1977. De acordo com Patrón (2003), do total de leite recebido pela Conaprole em 1998, apenas 25% era processada para a produção de leite fluido, sendo os 75% restantes destinados à elaboração de uma gama de 80 produtos, tanto para o mercado interno quanto para o internacional. A autora acrescenta que em 2002 passaram a ser elaborados em torno de 300 produtos. A metade do leite recebida nesse ano foi destinada à produção de leite em pó (MESTRE, 2003a). A planta N° 7 de Florida, concebida originalmente para produzir leite em pó, como reserva para o mercado interno

nos períodos do ano de baixa produção, basicamente, no inverno, acabou se transformando em uma unidade industrial exportadora.

O fim do monopólio que, até 1982, a Conaprole detinha na capital do país, no abastecimento de leite pasteurizado, a submeteu à concorrência com outras empresas. Em 1993, ocorreu a entrada, no mercado uruguaio, da Parmalat, empresa multinacional italiana, através da aquisição da empresa Lactería. Contudo, o ingresso dessa grande empresa não deslocou a Conaprole de seu posicionamento no mercado interno<sup>52</sup>. No ano de 2003, enquanto a Conaprole detinha aproximadamente 75% de leite fluido no mercado local, a participação da Parmalat estava entre 7% e 8%. Nesse ano, a participação da Conaprole no mercado local, dependendo do produto, variava entre 75 e 90%<sup>53</sup>.

Conforme o Jornal El País, a Conaprole ocupou em 1999 o quinto lugar em faturamento entre as empresas dos diferentes ramos que atuam no mercado uruguaio, sendo a maior empresa não-estatal em vendas (LAS EMPRESAS..., 2000). Em 2002 ocupou o sétimo lugar entre todas as empresas e foi a terceira não-estatal em faturamento (ANCAP...,2003, p. 14).

A relação entre o mercado internacional e o mercado interno vem mudando em favor do primeiro. O crescimento das exportações desde metade da década de 70 resultou, confirmado nos últimos anos, na inversão da relação entre os faturamentos do mercado interno e externo. O mercado local representou, de 1998 a 2001, cerca de 60% do faturamento total da Conaprole. Em 2002 o faturamento das exportações cresceu e o mercado interno passou por uma forte crise, produzindo-se uma inversão da situação anterior.

---

<sup>52</sup>A Conaprole e a Parmalat configuraram um oligopólio no mercado local, desde o final dos anos 90. Essa apreciação foi efetuada antes da crise internacional da multinacional italiana em 2004, em depoimento do Presidente da Associação de Remetentes da Conaprole em Jornal La República (PRODUCTORES..., 2004, p. 11)

<sup>53</sup>Informação obtida em entrevistas com representantes da empresa Nos. 5 e 10.

Em 2003, o mercado externo e o interno se re-equilibraram, em boa medida pela recuperação do último face à crise sofrida no ano anterior (Tabela 2). Em 2004, o faturamento das exportações cresceu e o mercado interno manteve a cifra do ano anterior.

Tabela 2 - Vendas da Conaprole nos mercado externo e interno em milhões de US\$ (1998-2004)

Anos	Vendas		
	Mercado externo	Mercado interno	Total
1998	123 <sup>(1)</sup> (38,4%)	197 <sup>(2)</sup> (61,6%)	320 <sup>(3)</sup> (100%)
1999	90 <sup>(4)</sup> (34,5%)	170,6 <sup>(2)</sup> (65,5%)	260,6 <sup>(5)</sup> (100%)
2000	83,7 <sup>(6)</sup> (43,2%)	110 <sup>(7)</sup> (56,8%)	193,7 <sup>(2)</sup> (100%)
2001	80,9 <sup>(8)</sup> (34,9%)	151,1 <sup>(2)</sup> (65,1%)	232 <sup>(9)</sup> (100%)
2002	91 <sup>(10)</sup> (59,5%)	62 <sup>(2)</sup> (40,5%)	153 <sup>(11)</sup> (100%)
2003	96 <sup>(12)</sup> (48,0%)	104 <sup>(2)</sup> (52,0%)	200 <sup>(13)</sup> (100%)
2004	123 <sup>(14)</sup> (53,9%) <sup>(11)</sup>	105 <sup>(15)</sup> (46,1%)	228 <sup>(2)</sup> (100%)

Fonte: Elaboração do autor a partir das seguintes fontes: (1) Jornal El País, 14 de fevereiro de 2000; (2) Cálculo do autor; (3) Patrón (2003); (4) Jornal El País, 14 de fevereiro de 2000; (5) Jornal El País, 30 de setembro de 2000; (6) Jornal El País, 19 de outubro de 2001; (7) Jornal El País, 30 de janeiro de 2001; (8) Jornal El País, 4 de outubro de 2002; (9) Corporación Financiera Internacional (2002); (10) Jornal El País, 10 de outubro de 2003; (11) Jornal La República, 29 de agosto de 2003 (12); Radico Carve, 7 de outubro de 2004; (13) Patrón (2003); (14) Jornal El País, 4 de novembro de 2005 e (15) Jornal El País, 28 de outubro de 2005.

A mudança que se vem configurando, nos últimos anos, na relação entre mercado interno e internacional está relacionada a três fatores: a) o já mencionado aumento da concorrência interna, devido à entrada da Parmalat e de outras empresas multinacionais no mercado local; b) a redução do consumo interno decorrente da aguda crise econômica, em 2002; e c) a consolidação da Conaprole como uma das principais empresas exportadoras do país. Em relação ao segundo

fator, Patrón (2003) apontou, em 2003, quais tinham sido os principais problemas da economia uruguaia, nos últimos anos, que afetaram particularmente à Conaprole: a desvalorização do real no Brasil, a seca, a aftosa e, a crise na Argentina e as suas repercussões internas no mercado financeiro e no poder de compra da população. Quanto ao terceiro fator mencionado, embora desde final da década de 70, a Conaprole intensificara sua participação no mercado internacional, foi recém em 2001 que se detectou uma mudança significativa que repercutiu nas relações entre o mercado interno e o externo.

Em 1998 as exportações chegaram a US\$ 123 milhões. Nos anos seguintes, foram de US\$ 90 milhões (1999), US\$ 83,7 milhões (2000), US\$ 80,9 milhões (2001), US\$ 91 milhões (2002), US\$ 96 milhões (2003) e US\$ 123 milhões (2004), (Tabela 2). A Conaprole ocupa, desde final da década de 90, um lugar destacado no *ranking* das principais empresas exportadoras uruguaias

Tabela 3 – Ranking das empresas exportadoras uruguaias (1998-2004)

Empresas	Anos						
	1998 <sup>(1)</sup>	1999 <sup>(2)</sup>	2000 <sup>(3)</sup>	2001 <sup>(4)</sup>	2002 <sup>(5)</sup>	2003 <sup>(6)</sup>	2004 <sup>(7)</sup>
Conaprole	1.	2	1	2	1	1	1
Saman	2	1	2	3	3	2	3
Santa Rosa	3	-	4	5	-	-	
Paycueros	4	3	-	1	2	3	2
Frig.Canelones	5	4	-	-	-	-	5
Branaá	6	-	3	4	-	4	4
Fripur	-	5	-	6	4	5	
Coop.Agrária	-	-	5	-	-	-	

Elaboração do autor a partir das seguintes fontes: (1) Olesker (2001b); (2) Jornal El País, 30 de setembro de 2000; (3) Jornal La República, 19 de outubro de 2001; (4) Jornal El País, 4 de outubro de 2002; (5) Jornal El País, 10 de outubro de 2003; (6) Jornal La República, 7 de setembro de 2004 e (7) Jornal La República, 4 de novembro de 2005.

A redução anteriormente registrada das exportações posterior a 1998 deveu-se, sobretudo, à desvalorização do real no Brasil, que afetou o conjunto da economia uruguaia e particularmente as empresas exportadoras que colocam seus produtos preferencialmente nesse país. O faturamento global da Conaprole caiu, entre 1999 e 2003 (em relação a 1998), mas em virtude de



outras empresas também terem sido atingidas pela desvalorização da moeda brasileira, a firma ocupou, nesses anos, o primeiro lugar nas exportações (Tabela 3). Em 2004, voltou a ter nas exportações o faturamento que tinha em 1998.

De acordo com o jornal Gazeta Mercantil, em 1998, antes da desvalorização do real, o Brasil comprou leite do Uruguai (inclusive da Conaprole) no valor de US\$ 122,3 milhões; em 1999 as cifras baixaram para US\$ 92,3 milhões e em 2000, para US\$ 69,1 milhões. Em toneladas de leite, essas cifras representavam 147,9 mil em 1998, 128,7 mil em 1999 e 98 mil em 2000 (BRASIL DEFINE..., 2001).

Nos últimos anos, essas cifras continuaram caindo. Em 2003, o valor dos produtos lácteos vendidos pela Conaprole para o Brasil atingia um valor de apenas US\$ 19,4 milhões (LA MARCA..., 2004). Entre janeiro e julho de 2003 as exportações dos produtos lácteos uruguaios (inclusive os da Conaprole) para o Brasil atingiram apenas US\$ 22,9 milhões e, no mesmo período de 2004, a cifra reduziu-se a US\$ 10,7 milhões (BRASIL, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 2002).

Cumprе acrescentar que nos últimos anos, as exportações de leite em pó ao Brasil se viram afetadas também por medidas *antidumping* implantadas contra o Uruguai<sup>54</sup>. Em abril de 2001 o Brasil obteve um acordo de comércio de leite com o Uruguai no qual ficou estabelecido um pagamento mínimo de US\$ 1.900 a tonelada de leite em pó integral e desnatado, não fracionado. Se o preço no mercado internacional ficasse abaixo desse patamar, o Brasil aplicaria sobretaxas. A resolução afetou as vendas de leite da Conaprole, da Parmalat Uruguai, da Cerealin (empresa do “Grupo Conaprole”) e da Caprolet, cooperativa de pequenos produtores. Essa

---

<sup>54</sup>Os processos *anti-dumping* são utilizados para constatar se determinado país exporta produtos com preços artificialmente baixos que causam danos na produção de outros países. De acordo com as regras da OMC, se for comprovado que um país vende com *dumping*, causando prejuízos ao país importador, este último fica autorizado a impor medidas de compensação.

medida, imposta após o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior brasileiro definir a existência de *dumping*, foi aplicada para o Uruguai (por três anos) e também para a Argentina, a Nova Zelândia e a União Européia. Em maio de 2004, um dos diretores da Conaprole manifestou sua desconformidade com as medidas *antidumping* do Brasil: “[...] parece mentira que por um lado se fale em irmandade e, por outro, o Brasil não nos deu nenhuma chance” e afirmou a possibilidade de o Uruguai recorrer ante a Organização Mundial de Comércio (DIRETOR..., 2004). Em janeiro de 2005 o presidente da Conaprole declarou ao Jornal El País: “É um absurdo. Esta foi uma medida injusta fixada mediante acordo entre o Uruguai e o Brasil diante de uma reclamação de *dumping* que o Brasil não podia provar porque não existia” (MESTRE, 2005, tradução nossa). O Uruguai e a Argentina (atingida pela mesma medida) nunca chegaram a concretizar uma reclamação perante a OMC porque isso levaria o Brasil a suspender as importações de laticínios desses países enquanto o órgão multilateral dirimisse a questão.

Em 2005 a Câmara de Comércio Exterior (Camex) do Brasil renovou o compromisso de acordo com a Conaprole e com a Parmalat Uruguai por mais três anos (antes já o havia renovado com a Argentina). Na justificativa do acordo se argumenta que "ante a extinção do compromisso de preços, todos os fabricantes de leite em pó do Uruguai envolvidos na análise, para exportar ao Brasil, retomariam a prática de *dumping* que, com o compromisso de preços, foi praticamente anulada" (CAMEX..., 2005).

Com o declínio das exportações para o Brasil, nos últimos anos, devido à desvalorização do real e às medidas *antidumping* exercidas por esse país em relação ao comércio de leite em pó de origem uruguaia, a Conaprole se viu na necessidade de ampliar sua comercialização com outros países e regiões. Conforme informação proporcionada pelo presidente da Conaprole em 2001, antes da desvalorização da moeda brasileira, a Conaprole vendia para o Brasil entre 60 e 80 milhões de dólares anuais, o que representava 70% das exportações uruguaias em laticínios para

esse país e um 75% do total de suas exportações (BRASIL DESAPARECE..., 2001, p. 40). Como foi indicado acima, as exportações para o Brasil passaram em 2003 para US\$ 19,4 milhões.

Além do Brasil, a Conaprole exporta para a Venezuela, o México e os Estados Unidos. As exportações não diminuíram nos últimos anos somente para o Brasil. Devido ao chamado “efeito tequila”, o México, que havia sido um importante mercado para as exportações uruguaias reduziu muito seu intercâmbio comercial. Em 2000, a Conaprole exportou seus produtos para o México no valor de US\$ 18,4 milhões, sendo que antes da crise mexicana as cifras ficavam entre US\$ 50 e 60 milhões, o que representava quase 40% do total das exportações da empresa. Conforme informações proporcionadas pelo Jornal El País, as exportações da Conaprole para o México em 2000 e 2001 representaram 20% do total de exportações realizadas por empresas uruguaias (HABILITACIÓN..., 2001; FUERTE..., 2002).

Nos últimos anos as exportações da Conaprole para o México voltaram a crescer. De acordo com o jornal El País, em 2003 o México foi o principal importador da firma, consumindo 30% de suas vendas no exterior (CONAPROLE ESPERA..., 2004). Existe um acordo de complementaridade econômica entre o México e o Uruguai, que oferece vantagens tarifárias para queijo e outros produtos baseados em combinações de proteínas. Por esse acordo, segundo informação proporcionada pelo vice-presidente da Conaprole em 2001, o Uruguai possui uma quota de 4.400 toneladas de queijo que ingressa no mercado mexicano com uma vantagem comparativa de preços de 20% mais baratos em relação aos seus similares europeus (HABILITACIÓN..., 2001).

Com a queda das exportações para o Brasil e para o México, a Conaprole diversificou, em anos recentes, os países de destino de suas vendas, verificando-se o intercâmbio comercial com 30 países, tais como alguns da América Latina, a Argélia, a África do Sul, o Iêmen, o Egito, Angola, Singapura e a China (CONAPROLE DECIDIDA..., 2001, p. 10 ). A empresa exporta,

hoje, mais de 60% de sua produção (em litros leite)<sup>55</sup> e à diferença de finais da década de 90 ampliou o número de países e regiões em que distribui suas mercadorias. Como referido acima, a Conaprole exporta mais de 300 produtos, destacando-se as diferentes variedades de leite em pó e queijo (MESTRE, 2004), além do leite longa vida, a manteiga e outros derivados lácteos.

O sucesso do projeto exportador da empresa está associado ao seu ingresso no mercado global com produtos de maior valor agregado, basicamente, o leite em pó aditivado. Conforme depoimentos de um diretor da Conaprole, a flexibilidade tecnológica atingida permite que a Conaprole coloque, atualmente, no mercado global, uma variedade de subprodutos de fórmulas para preparados alimentares em pó com maior valorização (MESTRE, 2003c; CONAPROLE ESPERA..., 2004).

A aliança comercial com a Glanbia, empresa multinacional de origem irlandesa, a ser analisada no próximo capítulo, é a maior tentativa efetuada pela Conaprole para ingressar no mercado global. No entanto, a firma apresenta grandes dificuldades para se expandir no mercado global de laticínios, o qual é caracterizado pelo forte protecionismo dos países que compõem a tríade econômica dominante: Estados Unidos, os integrantes da Comunidade Econômica Européia e o Japão. As altas tarifas alfandegárias, as quotas de importação e os subsídios implementados para os seus produtores atuam contrariamente às intenções da Conaprole de se constituir em uma empresa global.

#### **4.5 CASSECO: o serviço de bem-estar social da Conaprole**

A Caixa de Serviços Sociais e Seguro de Enfermidades do Pessoal da Conaprole (CASSECO) é a instituição que organiza as prestações sociais da empresa. Para compreender o funcionamento da CASSECO é preciso considerar três grandes fases históricas: 1) a fase de seu

---

<sup>55</sup>Em início da década de 2000, estimava-se que uns 500 dos 750 milhões de litros recepcionados eram matéria-prima para produtos de exportação (Entrevista com representante da empresa N° 10).

anterior, o Fundo de Seguro Desemprego; b) a fase da criação da DISSE (Direção Nacional de Seguridade Social do Estado), serviço de atenção social do estado para o conjunto de assalariados do setor privado; e de serviços especiais para empresas de grande porte, incluindo-se, nesse último caso, a CASSECO para atender aos funcionários da Conaprole; e c) a fase mais recente, de administração conjunta da CASSECO pela direção da empresa e por representantes de um sindicalismo militante.

A primeira fase inicia em 1958, quando foi criado na Conaprole um “Fundo para o Seguro-Desemprego”, antecedente da CASSECO. O Seguro-Desemprego é uma prestação que o estado paga ao trabalhador (no máximo por seis meses), até hoje, quando ele é afastado temporária ou definitivamente (nesse caso, demitido) do seu emprego. O valor da prestação é uma porcentagem determinada do salário, existindo diversas diferenciações, sendo a principal a representada pelo estado civil do trabalhador, segundo a qual os casados recebem 70% da média de salários recebidos nos últimos 6 meses diante de 50% no caso dos solteiros (URUGUAY. Ministerio de Trabajo y de Seguridad Social, 2004). O Fundo para o Seguro Desemprego foi pensado pela Conaprole para ser ativado quando fosse necessário enviar trabalhadores temporariamente ao Seguro-Desemprego.

No caso da Conaprole, a direção sempre assegurou a estabilidade no emprego de seus trabalhadores. No entanto, em uma eventualidade - por exemplo, uma forte crise de mercado - poderia recorrer a esse instrumento por um tempo determinado. O Fundo compensaria a diferença entre o salário do trabalhador na ativa e a prestação concedida pelo Seguro-Desemprego. Ao não advirem as condições que justificariam a aplicação do Fundo (devido à elevada estabilidade do emprego na Conaprole), começou a se acumular um importante montante de capital. Esse passou a ser aplicado em empréstimos com fins sociais, constituindo uma caixa de auxílio para os trabalhadores.

Em 1975, na Conaprole, assim como, em aproximadamente outras 20 empresas, segundo informações obtidas em entrevista com membro do pessoal técnico da CASSECO, tinha-se produzido uma certa capitalização dos respectivos Fundos, não aplicados como complementos do Seguro-Desemprego nem utilizados como Caixas de Auxílio. Esta fase é importante porque foi a que permitiu a capitalização do Seguro-Desemprego, que, levaria, mais adiante, como se descreve a seguir, à criação de um Seguro Convencional exclusivo para a Conaprole.

A segunda fase inicia com a criação da DISSE em 1975. Pela primeira vez, o estado uruguaio organiza um seguro de saúde para os setores assalariados do setor privado. Os dois grandes serviços prestados pela DISSE são, até hoje, o Plano de saúde e o atestado médico para os casos em que um assalariado se vê impossibilitado de se apresentar ao trabalho por se encontrar doente. Ocorre que as empresas que mantinham um Fundo próprio capitalizado, inclusive a Conaprole, empenharam-se em não serem incluídas na DISSE. Dessa forma, tais organizações poderiam usufruir de uma situação diferenciada em relação às demais empresas privadas. Com a criação da DISSE (lei Nº 14.407 de 22 de julho de 1975) começou a se regulamentar a Seguridade Convencional, para as organizações que, como a Conaprole, mantinham um Fundo para o Seguro-Desemprego. Assim, em 1978, concretizou-se o nascimento da CASSECO. A partir de então, o pessoal da Conaprole passou a usufruir um serviço de bem-estar social independente do conjunto de assalariados do setor privado. Ressalte-se que a CASSECO abrange todos os assalariados da Conaprole, desde os operários de chão-de-fábrica até os gerentes. Assim, sua criação foi do interesse das diferentes categorias de funcionários.

São muitas as vantagens de um serviço de bem-estar social próprio da firma. De um lado, a capitalização do Fundo para o Seguro-Desemprego foi incorporada pela CASSECO. De outro, a contribuição do pessoal da Conaprole, superior à maioria dos trabalhadores uruguaio do setor privado, não seria colocada no fundo comum constituído pela DISSE. Esta última é um fundo

solidário comum entre todos os trabalhadores assalariados do setor privado, em que aqueles que recebem salários mais baixos contribuem menos do que os que recebem salários mais altos. Se a Conaprole ingressasse na DISSE, haveria uma transferência de renda de seu pessoal para o de setores de salários mais baixos. Na medida em que a prestação atinge a todo o pessoal assalariado, os empregados da Conaprole (trabalhadores, chefes e gerentes) estavam interessados na criação de um serviço social próprio, como terminou ocorrendo.

A Conaprole contribui para a CASSECO com o equivalente a 8% do salário do pessoal da empresa, dos quais 5% são cotizados pela própria firma e os 3% restantes, pelos assalariados. De outro lado, 0,5% desse 8% deve ser redirecionado da CASSECO para a DISSE. Este é o custo que os assalariados da Conaprole têm perante o estado pelo direito de possuir uma prestação social independente<sup>56</sup>.

Quando se comparam os benefícios recebidos pelos trabalhadores amparados respectivamente pela CASSECO e pela DISSE, notam-se as amplas vantagens do serviço social dos assalariados da Conaprole. Em grandes linhas, podem ser distinguidos dois grupos de benefícios: um primeiro, oferecido pela CASSECO e pela DISSE, em que a primeira concede benefícios mais abrangentes do que a segunda e integra em vários casos à família; e, um segundo, que a CASSECO concede ao trabalhador e a sua família, e que não é oferecido pela DISSE. No primeiro conjunto destaca-se na CASSECO o seguro médico por doença do trabalhador, que é pago desde o primeiro dia para os empregados com pelo menos três anos na firma, contemplando, nos primeiros três meses, 100% do salário. No caso da DISSE, o seguro é pago a partir do quarto dia, cobrindo, nos primeiros três meses, 70% do salário, com um limite máximo de seis salários mínimos nacionais. Planos de saúde, serviços odontológicos e óculos para o trabalhador e a sua

---

<sup>56</sup>Estas informações, bem como as que dizem respeito ao interesse de todos os empregados da Conaprole em ter um serviço de prestação social independente, foram obtidas em entrevista com membro do pessoal técnico da Casseco.

família recebem cobertura mais abrangente na CASSECO em comparação com a DISSE. No caso dos empregados da Conaprole, o Plano de saúde integra os filhos menores de 14 anos, oferece medicamentos e consultas médicas anuais gratuitas e cobre até 80% dos exames. O serviço odontológico cobre gratuitamente o trabalhador e seus filhos menores de 14 anos e a esposa por um custo mínimo. Já em relação aos óculos, a CASSECO subsidia o empregado até determinado valor e financia em prestações o restante. Para filhos mais novos e cônjuges fornece um auxílio parcial. No caso da DISSE, esses mesmos serviços (Plano de saúde, odontológico e auxílio para óculos) só protegem o trabalhador. O serviço odontológico não tem sido permanente e o valor do auxílio para óculos é inferior ao oferecido pela CASSECO (Quadro 1).

O segundo conjunto de benefícios é fornecido exclusivamente pela CASSECO. No caso dos empregados, inclui auxílios para casamento e pelo nascimento de filhos; seis dias de férias anuais por doença de familiar, com direito a 70% do salário; despesas para exames ginecológicos para trabalhadoras; empréstimos a fundo perdido ou com prestações mais favoráveis do que as de mercado; e auxílios para podologia, para serviço fúnebre de filhos menores, para próteses em geral, para internações psiquiátricas, além de cobertura parcial do Plano de saúde para aposentados da Conaprole. Para a família oferece diversos auxílios financeiros (compra de eletrodomésticos, material e vestuário escolar, entre outros), subsídios para familiares de trabalhador falecido, disposição do banco de doadores de sangue interno da empresa e sapatos ortopédicos para os filhos (Quadro 2).



Quadro 1 - Benefícios recebidos pelos trabalhadores da Conaprole (CASSECO) em comparação com os demais trabalhadores da área privada (DISSE)

	CASSECO	DISSE
Seguro médico: início do benefício	A partir do primeiro dia. Exceção: trabalhadores com menos de 3 anos na firma: paga-se a partir do quarto dia.	A partir do quarto dia.
Seguro médico: % do salário e tempo do benefício	Primeiros 3 meses: 100% do salário. Depois: 70%.	Primeiros 3 meses: 70% do salário. Depois: 55%
Limite máximo do valor do benefício seguro médico	Não tem limite. Trabalhadores recebem o equivalente a seu salário.	Seis salários mínimos nacionais.
Plano de saúde	Para o trabalhador e os filhos menores de 14 anos. Oferece 12 medicamentos e 6 consultas médicas gratuitas anuais. Cobre até 80% das despesas em exames médicos (a menor salário maior é a cobertura).	Para o trabalhador.
Serviço Odontológico	Para o trabalhador e a família (o cônjuge paga um custo mínimo e os filhos menores de 14 anos são atendidos de forma gratuita).	Tem variado, em alguma época tem oferecido este serviço (unicamente para o trabalhador) e em outras não.
Auxílios para óculos do trabalhador	Cobre até determinado limite (superior a DISSE). CASSECO financia em prestações a diferença entre a contribuição que outorga e o valor dos óculos. Auxílio parcial para óculos de filhos mais novos e de cônjuge.	Até determinado limite o valor dos óculos, apenas para o trabalhador.

Fonte: Estatuto da Caixa de Serviços Sociais e Seguro-saúde do Pessoal da Conaprole. CASSECO. (Estatuto de la Caja de Servicios Sociales y Seguro de Enfermedad del Personal de Conaprole, 1975), documento interno da AOEC (2004), comparativo dos serviços prestados pela CASSECO e pela DISSE, e entrevista com membro do pessoal técnico da CASSECO (2004).

**Quadro 2 - Benefícios recebidos unicamente pelos trabalhadores da Conaprole (CASSECO)**

Auxílios ao trabalhador	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Auxílios econômicos para casamento e pelo nascimento de filhos.</li> <li>* Doença de familiar: 6 dias de trabalho por ano. Cobre 70% do salário.</li> <li>* Despesas de exames médicos de trabalhadoras da Conaprole (mamografia e papanicolau).</li> <li>* Empréstimos monetários a fundo perdido para trabalhadores em situação classificada de carência social.</li> <li>* Auxílio de 50% para cuidados em podologia.</li> <li>* Serviço fúnebre para filhos menores de 18 anos.</li> <li>* Empréstimos monetários com prestações mais favoráveis do que as de mercado.</li> <li>* Cobertura de próteses de membros do corpo.</li> <li>* Internações psiquiátricas.</li> <li>* Seguro médico de 50% para aposentados da Conaprole</li> </ul>
Auxílios à família do trabalhador	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diversos auxílios financeiros: eletrodomésticos, material e vestuário escolar para filhos, agasalhos de inverno, etc.</li> <li>* Subsídio financeiro para familiares de trabalhador falecido: seguro médico, medicamentos e consultas médicas para filhos do trabalhador durante dois anos.</li> <li>* Serviço fúnebre.</li> <li>* Administração de clube de doadores de sangue.</li> <li>* Sapatos ortopédicos para os filhos.</li> </ul>

Fonte: Estatuto da Caixa de Serviços Sociais e Seguro-saúde do Pessoal da Conaprole. CASSECO. (Estatuto de la Caja de Servicios Sociales y Seguro de Enfermedad del Personal de Conaprole, 1975), documento interno da AOEC (2004), comparativo dos serviços prestados pela CASSECO e pela DISSE, e entrevista com membro do pessoal técnico da CASSECO (2004).

A CASSECO foi criada em 1975 durante a instauração do regime militar no Uruguai. Em uma época de proibição da atividade sindical em todo o país, chama atenção o fato de que a norma jurídica dessa instituição de prestação social estabelecia a participação dos empregados na sua direção<sup>57</sup>. Para isso, foi criado um Conselho Diretivo, órgão de co-gestão, com três representantes da empresa e três eleitos pelos empregados, definindo-se a presidência para os primeiros e a secretaria, para os últimos. Uma particularidade jurídica até hoje vigente expressa sua origem em um regime autoritário: a diretoria da Conaprole pode determinar a anulação deste serviço de bem-estar social quando o considerar conveniente. Se isso viesse a ocorrer, todos os assalariados da Conaprole passariam a ser amparados pela DISSE. Em outras palavras, a vigência legal deste serviço depende exclusivamente da vontade da direção da empresa.

A seguir, expõe-se o depoimento de um membro do pessoal técnico da CASSECO, que tece comentários acerca dessa instituição depender da boa vontade política do governo nacional (já que foi criada por lei nacional) e da direção da empresa.

Chama a atenção que às vezes falamos com políticos da Frente Ampla [setor político de esquerda] e [eles] não concordam com o fato de existirem Seguros Convencionais, porque acreditam que desse modo se criam pequenas elites de trabalhadores que gozam de um privilégio, porque não contribuem para um fundo comum, para o qual deveriam contribuir [...] com contribuições fortes. Diante de outros ramos como o comércio, cujas contribuições são baixíssimas [...] diante de qualquer pressão forte, bom, a empresa pode decidir entregar o Seguro à DISSE e lavar-se as mãos. (Entrevista com integrante do pessoal técnico da CASSECO, tradução nossa).

Contudo, a eventualidade de eliminação da CASSECO é remota, pois criaria tensões e conflitos envolvendo não apenas os trabalhadores de chão-de-fábrica, mas também as diversas chefias e gerências que também são amparadas pelo Seguro Convencional.

Uma terceira fase inicia-se com o final da ditadura militar, em 1984. Trata-se do envolvimento de um sindicalismo militante na co-gestão da CASSECO. Como já foi dito, parte

---

<sup>57</sup>Durante a ditadura militar funcionou na Conaprole um sindicato de empresa, aliado aos interesses da sua diretoria. Este tipo de sindicalismo era o único que contava com o beneplácito do regime militar.

da direção da CASSECO é eleita por todo o pessoal assalariado da Conaprole. No entanto, se nos primeiros anos dessa instituição vigorava um sindicalismo de empresa, que administrava a CASSECO conjuntamente com a direção da Conaprole, no fim do regime militar uma nova orientação político-ideológica começou a ganhar espaço. Nos períodos de eleição na CASSECO, o sindicato costuma apresentar uma chapa própria. Com o despontar do regime político democrático constitucional houve uma concorrência entre empregados apoiados pela direção (na linha do sindicalismo de empresa do período ditatorial) e o sindicalismo militante nascente. Pouco a pouco, de 1985 em diante, os primeiros foram perdendo espaço. Nas últimas eleições da diretoria da CASSECO, em 2004, apresentaram-se somente chapas que representavam a atual orientação sindical, que consiste em uma linha mais militante. Desse modo, a CASSECO terminou se transformando em uma extensão das lutas entre a direção da Conaprole e o sindicato.

Na CASSECO, à diferença da DISSE, onde os serviços tendem a ser fixos, existe uma constante avaliação dos benefícios concedidos, visando modificá-los, acrescentar novos ou ampliar os existentes. Para isso contribuem uma direção integrada por representantes da área de Recursos Humanos da empresa<sup>58</sup> e de uma organização sindical comprometida com os direitos dos trabalhadores, bem como funcionários da CASSECO. São efetuadas reuniões semanais da direção, além de estudos contemplando a situação dos trabalhadores da Conaprole em geral ou daqueles afetados por questões específicas, como transferências de plantas ou problemas de saúde, moradia, locomoção, entre outros.

Um exemplo mais recente da avaliação e mudança permanente dos benefícios concedidos é a resolução de entrega de medicamentos a empregados que sofrem de doenças crônicas, isto é, que devem ser ministrados no transcurso de suas vidas. Interesses diversos são contemplados

---

<sup>58</sup>À época da pesquisa, a funcionária médica encarregada da área de saúde e a Assistente Social da Conaprole, ambas vinculadas ao Departamento de Recursos Humanos, faziam parte da direção da Casseco, exercendo a primeira delas a presidência.

com as prestações. Um trabalhador com uma doença crônica está mais propenso ao absenteísmo do que outro que não sofre desse tipo de problemas de saúde. Um trabalhador sadio também é interesse da empresa.

Isto do plano de crônicos surge a partir de um reclamo do serviço social, surge de ver a influência que isto pode ter mesmo no nível de absenteísmo, porque víamos que tinha gente que não podia adquirir a medicação. Trata-se de patologias crônicas que terminam aumentando o absenteísmo (Entrevista com integrante do pessoal técnico da CASSECO, tradução nossa).

A questão mais relevante não é a adequação de uma determinada prestação, senão o sistema permanente de definição das necessidades do pessoal ocupado na Conaprole. Conforme depoimento de pessoal técnico da CASSECO: “Buscamos a manifestação dos trabalhadores para tratar de ver as necessidades reais, mas também as que eles sentem. Tratar de ir acompanhando-as e, ao mesmo tempo, incidindo sobre as necessidades sentidas [...]” (Entrevista com integrante do pessoal técnico da CASSECO, tradução nossa).

Cabe salientar, que periodicamente representantes do setor de assistência social da Conaprole se dirigem às plantas de produção com o objetivo de captar as necessidades sentidas pelos empregados. Com esse mesmo objetivo, a CASSECO possui representantes eleitos pelos trabalhadores em cada planta de produção. O depoimento seguinte, além de mencionar os aspectos anteriores, sugere que as necessidades procuradas apontem a monitorar problemáticas associadas principalmente aos trabalhadores subordinados antes do que as chefias e aos gerentes, que também são protegidos pela CASSECO. Nesse sentido, a própria reestruturação produtiva (sobretudo na sua face de mobilidade espacial) pode ser interpretada como geradora de novas necessidades para os trabalhadores e a CASSECO, como um lugar de amortização dos impactos produzidos por ela.

Uma vez por semana vamos às plantas localizadas no interior, o serviço social [refere-se às assistentes sociais da CASSECO], de forma a ter um vínculo mais direto com o trabalhador. Em cada planta há representantes de CASSECO.

Cada planta tem um mínimo de dois delegados de CASSECO. São os referenciais. São funcionários da Conaprole eleitos pelos trabalhadores. Eles são os aliados que nós temos, porque quando há necessidades de algum tipo, através do correio eletrônico as captamos. [San Ramón, planta com forte reestruturação espacial] é a mais problemática e a que tem mais necessidades de apoio (Entrevista com integrante do pessoal técnico da CASSECO, tradução nossa).

O sistema de benefícios sociais da Conaprole configura uma realidade singular e uma exceção ao criado para a maioria dos trabalhadores da esfera privada do país. Por isso mesmo, a CASSECO constitui-se como ilha dentro do contexto das prestações sociais dos trabalhadores uruguaios da esfera privada. O capítulo 5, a seguir, trata da fase mais recente da Conaprole.

## **5 INTERNACIONALIZAÇÃO, FORMAÇÃO DO COMPLEXO INDUSTRIAL DA CONAPROLE E REESTRUTURAÇÃO ESPACIAL DE PLANTAS E LINHAS DE PRODUÇÃO**

Neste capítulo serão analisadas as principais características da fase atual da Conaprole, em quatro grandes temas: 1) as alianças estratégicas com capitais multinacionais; 2) o relacionamento com as organizações financeiras globais; 3) o complexo industrial formado pela Conaprole e o conjunto de empresas que operam em sua órbita (colaterais, fornecedores e empresas terceirizadas); e 4) o processo recente de reestruturação de linhas de produção e de unidades industriais. A abordagem desses temas permitirá verificar como a Conaprole se constituiu em uma organização que se assemelha a uma empresa privada moderna. As alianças estratégicas e os vínculos com as organizações financeiras globais exibem o processo de internacionalização da Conaprole. Os processos de terceirização e de reestruturação espacial de plantas assinalam a formação de uma empresa enxuta.

### **5.1 Os vínculos com o capital multinacional**

A partir de finais da década de 90 houve um forte interesse do capital multinacional sobre os ativos da Conaprole. Diante desse quadro, a firma contratou a consultora internacional McKinsey, especializada em estratégias empresariais. Entre as empresas interessadas em adquirir parte ou totalidade dos ativos ou se associar com a Conaprole se encontravam as seguintes: o Grupo Exxel, a NZDB (New Zealand Dairy Board) que passou depois a ser Fonterra, a Danone, a Unilever e a Parmalat (EXXEL..., 2000). Uma breve análise das características dessas multinacionais mostra a sua importância econômica no mercado mundial e no ramo de laticínios.

Conforme informação proporcionada pelo Jornal La República, o Grupo Exxel de fundos de investimentos atua no mercado mundial adquirindo empresas de diferentes setores, otimizando partes dos processos e, posteriormente, em alguns casos, procedendo a sua venda. No Uruguai havia adquirido até 2000 uma importante cadeia de supermercados, um sistema de correio privado e o maior banco de informações sobre consumidores (EXXEL..., 2000).

A NZDB era o setor exportador da NZDG (New Zealand Dairy Group) originária da Nova Zelândia, país que exporta 90% de sua produção de leite e derivados lácteos, tendo uma base tecnológica avançada na produção de *commodities* e de produtos de alto valor agregado. No final do século XX, esse país era considerado o mais competitivo em laticínios do mundo. A NZDB detinha, nessa época, elevada participação nas exportações neozelandesas e vinha atuando fortemente nos mercados da América Latina (BORTOLETO e WILKINSON, 1999). Em 2001, a NZDG fusionou-se com outra grande empresa neozelandesa, a Kiwi Cooperative Dairies. O nome da empresa resultado dessa fusão é Fonterra (FONTERRA..., 2002).

A Danone, de origem francesa, é uma poderosa multinacional do ramo agroalimentar, tendo ingressado no Brasil na década de 70. Em 1994 encontrava-se em décimo segundo lugar no *ranking* de faturamento das maiores empresas de laticínios do Mercosul (MEIRELES, 1996). A Unilever, multinacional anglo-holandesa, ocupava em 1990 o décimo primeiro lugar em montante de ativos entre os grupos não-financeiros mais internacionalizados do mundo (CHESNAIS, 1996, p. 74). Conforme, informação proporcionada pelo sítio de *Internet Milkpoint*, especializado em laticínios, a Unilever era, em 2001, um dos três maiores processadores de alimentos dos Estados Unidos, junto com a Nestlé e a Phillip Morris, que estava envolvido diretamente no processamento de lácteos (EUA..., 2001). Também nesse ano teve, na Europa, junto com outras três empresas de lácteos (Danone, Parmalat e Lactalis), vendas equivalentes a US\$ 5,36 bilhões (DEMANDA..., 2003). Nas regiões Norte e Nordeste do Brasil



ocupava em 2005 o segundo lugar em venda de sorvetes, através da marca Kibon (NESTLÉ..., 2005). No *ranking* de laticínios do Mercosul, a italiana Parmalat ocupava em 1994 o terceiro lugar (MEIRELES, 1996) e até 2003, uma posição privilegiada entre as multinacionais do ramo alimentício do mundo. Ao final de 1999, este grupo econômico contava com 148 fábricas espalhadas em três grandes áreas: Américas do Norte, Central e do Sul, Europa e outras partes do mundo (INSTITUTO OBSERVATORIO SOCIAL, 2001)<sup>59</sup>.

A Direção da Conaprole acabou não aceitando, de acordo com as recomendações da consultora McKinsey, a venda de seus ativos<sup>60</sup>. Seguindo as indicações dessa consultoria, associou-se, nos anos seguintes, a outras empresas, principalmente duas importantes multinacionais: a Bongrain, de origem francesa, e a Glanbia, de origem irlandesa. Essas alianças significaram um importante avanço quanto a sua inserção no mercado global.

O Grupo Bongrain já vinha atuando no mercado brasileiro. Em 1975, consolidado como um dos maiores no ramo de produção de queijo na Europa, passou a deter o controle da empresa brasileira Polenghi e anunciou investimentos significativos no sector de laticínios desse país (MEIRELES, 1996). Da associação entre a Conaprole e Bongrain surgiu a *joint venture* Bonprole, em 2000<sup>61</sup>.

Conforme depoimento de dirigente sindical efetuado para o presente estudo, no início, previa-se um acordo econômico com um prazo de 10 anos. A Conaprole se comprometeria a

---

<sup>59</sup>Cabe mencionar que em 2003 a matriz italiana da Parmalat sofreu um escândalo financeiro que repercutiu na posição da empresa no mundo, desativando unidades industriais e vendendo partes de seus ativos. Portanto, o número de unidades industriais pode ter sido alterado substancialmente até a presente data.

<sup>60</sup>A consultora Mc Kinsey “recomendou uma reestruturação interna, baseada na concentração de fábricas e na redução de custos operacionais, além da busca de diferentes sócios para a elaboração de produtos de maior valor agregado – basicamente, uma orientação para aumentar a capacidade de competir em outros mercados” (CONAPROLE SE REESTRUTURA..., 2001).

<sup>61</sup>Bonprole que se especializaria na produção de queijo para a exportação, instalou-se no Departamento de San José, interior do Uruguai. O investimento iniciado com capital exclusivo da Bongrain foi em torno de US\$ 20 milhões, resultando no emprego de aproximadamente 120 pessoas e no processamento de cerca de 50 milhões de litros de leite. A previsão original era produzir 5 mil toneladas de queijo fatiado para o consumo de setores de renda alta. Além de abastecer o mercado europeu, a Bonprole foi concebida para colocar sua produção no mercado brasileiro (BATLLE ALENTÓ..., 2000; BOCANADA..., 2002).

fornecer leite, com um mínimo de 100 mil litros diários, e a Bongrain ocupar-se-ia da elaboração dos queijos. Os lucros seriam divididos em 50% para cada sócio. Até a época da pesquisa a Conaprole mantinha um cargo na direção da Bonprole. Essa aliança, porém, não teve muito sucesso, resultado basicamente da queda, durante os últimos anos, do consumo no mercado brasileiro. A Conaprole foi se retirando gradativamente da aliança. Inicialmente recebia, em lugar dos 50% do lucro estipulado, um valor alto de mercado pelo leite fornecido e somente cerca de 10% dos lucros, tendo ainda a possibilidade de captar 10% da produção da Bonprole para a venda no mercado interno. No ano de 2004, a Conaprole afastou-se ainda mais dessa aliança, enquanto a Bongrain estava prevendo sua retirada do Uruguai<sup>62</sup>.

No início de 2003, a Conaprole concretizou outra importante *joint venture*. Conforme informações obtidas nos Jornal El País e La República, a associação ocorreu com a Glanbia, empresa multinacional de origem irlandesa, líder em produtos lácteos e alimentos no mundo. Dessa aliança criou-se, em 2003, a firma comercial Conabia, com sede no México. A Glanbia é uma cooperativa de segundo grau, isto é, formada por cooperativas (um total de 48), e se encontra estabelecida na Irlanda, na Grã-Bretanha e nos Estados Unidos. Em 2002 teve um faturamento em torno de US\$ 2,8 bilhões, contando com 5.400 empregados e 6.000 produtores, e industrializou 3,7 bilhões de litros de leite. Na Irlanda, seu país de origem, é líder na produção de leite, queijo e outros produtos lácteos, além de carne bovina. É a principal empresa na indústria de laticínios produtora de queijo para pizza na Europa, e é uma das cinco maiores empresas mundiais produtoras de queijo, sendo a principal no nordeste estadunidense

A Conabia tem como objetivo a ampliação da presença da Conaprole nos mercados do Nafta, da África e o seu ingresso nos mercados europeu e asiático. Na sua proposta inicial, a

---

<sup>62</sup>Informações obtidas através de entrevista com trabalhador N° 6, para o presente estudo.

Conabia atenderia os mercados do México, do Caribe, da América do Sul e da América Central. Sua atividade inclui a abertura de novos nichos de mercado e a obtenção de melhores preços. A Glanbia, por sua vez, receberia direitos exclusivos para promover os produtos lácteos da Conaprole na África. Com base nesse acordo, a Glanbia asseguraria o beneficiamento de leite de boa qualidade, pois enfrentava *déficits* de matéria-prima para o abastecimento de seus mercados. Em compensação, a Conaprole ingressaria em outros mercados com um novo produto que não produzira até então: o leite em pó aditivado. Assim, a Glanbia garantiria para si os mercados africano e a Conaprole obteria um melhor preço pelo leite em pó devido ao seu valor adicionado. O acordo também incluiu transferência tecnológica entre as duas empresas. Para a Conaprole, isso significou a otimização dos processos de desenvolvimento de produtos com maior valor agregado (CONAPROLE SE ASOCIA..., 2003; OLIVERI, 2003; CONAPROLE FIRMÓ..., 2003, p. 14). Conforme depoimento de um diretor da Conaprole ao Jornal El País, na concretização da nova aliança estratégica, um dos diretores e o Gerente Geral da Conaprole passaram a integrar a diretoria da Conabia (EL OBJETIVO..., 2003).

Outras tentativas de alianças industriais ou comerciais com empresas estrangeiras foram efetuadas com diversos graus de sucesso. Segundo informações fornecidas pelo vice-presidente da Conaprole ao Jornal La República, em início de 2000, houve aproximações com a empresa argentina Sancor, situada em quarto lugar no *ranking* dos laticínios do Mercosul em 1994 (MEIRELES, 1996) para subscrever acordos de complementação industrial e comercial (DIEZ..., 2000, p. 31). Conforme informação proporcionada em Milkpoint, sitio brasileiro de *Internet* especializado em laticínios, no final de 2000, a Conaprole associou-se à Shefa, empresa do Estado de São Paulo, com o objetivo de fabricar leite longa vida. Como parte do acordo, a primeira disponibilizou uma máquina de embalagem tipo Tetra Pak para o leite longa vida (SHEFA..., 2001).

Em 2001, de acordo com o jornal El País, a Conaprole concretizou também uma aliança comercial com a empresa Lala que lhe permitiu na época (mesmo antes do acordo de criação da Conabia) a expansão no mercado mexicano (HABILITACIÓN..., 2001). Outro capítulo das associações estratégicas foi anunciado em 2001, com a empresa Alpa, pertencente ao grupo Howald & Krieg. Nesse caso, conforme informação proporcionada pela Federação Pan-americana de Leite (FEPALE) implementou-se um acordo de complementação comercial com o objetivo de compartilhar *know-how* de partes do processo de produção e o desenvolvimento de novos produtos, visando aos mercados interno e internacional (CONAPROLE SE REESTRUTURA..., 2001). Conforme o Jornal Valor On-line, uma aliança comercial com a empresa argentina Sadia, para a distribuição dos produtos da Conaprole em Buenos Aires, foi renovada em 2001 com o objetivo de ampliar as vendas no interior da Argentina (SADIA..., 2001).

De acordo com o jornal El País, em 2002, através da Cemesa, uma empresa colateral da Conaprole, efetivou-se uma aliança com a Sudy Lever, filial uruguaia da Unilever. O acordo estabeleceu que a Conaprole passaria a fabricar os sorvetes elaborados anteriormente pela Sudy Lever e a distribuí-los através da Cemesa. Desse modo, a Conaprole ficou praticamente com o monopólio do mercado interno de sorvetes (SE ENFRIÓ..., 2003) Ainda nesse ano, conforme De Carvalho (2002), foi anunciada a possibilidade de um novo acordo da Conaprole, desta vez com a Serlac<sup>63</sup>, grupo comercial brasileiro que reúne empresas nacionais de laticínios. Mediante esse acordo, a Conaprole auxiliaria a Serlac a ingressar em novos mercados, enquanto essa última apoiaria a flexibilização das medidas protecionistas no ramo industrial leiteiro aplicadas pelo

---

<sup>63</sup>A Serlac congrega as seguintes empresas: Itambé, Confepar, Central de Laticínios do Estado de São Paulo (CCL), Embaré e Ilpisa (MEIRELES, 1996). As tentativas da Conaprole de se associar com empresas brasileiras constituem uma maneira de procurar romper o cerco representado pelas medidas *antidumping*, implantadas contra o leite em pó uruguaio, pelo governo brasileiro, desde 2001.

Brasil contra o Uruguai. Outra *joint venture* é a Conapac, que integra o Grupo Conaprole estabelecida com a empresa francesa Prepac para o fornecimento de sacolas de polietileno.

A orientação da Conaprole, voltada à realização dessas alianças, propiciou importantes avanços no mercado global. A seguir, analisar-se-á a relação da Conaprole com os organismos de crédito mundiais, com o intuito de cumprir seus objetivos de reorganização empresarial.

## **5.2 A relação com os organismos de crédito mundiais**

A reestruturação produtiva levada adiante na empresa desde metade da década de 80 e aprofundada no final dos anos 90 contou com empréstimos de órgãos multilaterais de crédito e de bancos privados. Em 2000, conforme informações proporcionadas pelo Jornal El País, a Conaprole recebeu um dos empréstimos mais importantes de bancos privados, uma cifra de US\$20 milhões para investimento em alta tecnologia de produção de leite em pó na Planta Nº 7, localizada em Florida (BATLLE VISITARÁ..., 2000). Em 2002, de acordo com os Jornais El País e La República, a Corporação Financeira Internacional (CFI), instituição pertencente ao Banco Mundial concedeu novos empréstimos<sup>64</sup>. De acordo com declarações, na época, do Presidente da Conaprole ao Jornal El País, as condições desse último empréstimo foram vantajosas tanto no que diz respeito aos juros mais baixos do que os estipulados no mercado por bancos privados, quanto ao prazo de amortização de 10 anos (CONAPROLE RECIBIRÁ..., 2002; MESTRE, 2003a).

Porém, a relação positiva da empresa com o capital financeiro não é tão evidente. Pouco tempo após celebrado o acordo de empréstimo do Banco Mundial, o gerente geral da Conaprole, em entrevista concedida ao Jornal El País, assinalou a dependência do capital financeiro,

---

<sup>64</sup>Estas cifras variam nas informações da imprensa, entre US\$20 e US\$35 milhões. (CONAPROLE RECIBIRÁ..., 2002; MESTRE, 2003a; CONAPROLE OBTIENE..., 2002, p. 48).

particularmente no que se refere ao crédito para as exportações: “Se não formos urgentemente para um modelo de crédito estável, razoável, com juros baixos, tanto em pesos como em dólares, estamos gerando no lado financeiro um novo custo que não existia e que começa a gerar um encargo adicional” (FUNDAMENTAL..., 2002, tradução nossa)

Conforme o Jornal La República, a Conaprole recebeu também, em 2003, empréstimos em um valor total de US\$ 10,7 milhões dos seguintes bancos: Citibank, Acac, Sudameris e BBVA (CONAPROLE OBTIENE..., 2002, p. 48). De acordo com as informações proporcionadas pelos jornais citados, os empréstimos da CFI e dos bancos privados foram direcionados ao processo de concentração de plantas, particularmente à criação do Complexo Industrial Montevideú (CIM), que envolve o fechamento das unidades produtivas Nº 1 e Nº 2, localizadas em Montevideú; à transferência das linhas de produção de manteiga, doce de leite e outros produtos da Planta Nº 1, de Montevideú para a Planta Nº 7 de Florida; e, também, ao tratamento de questões ambientais nas plantas de produção.

Uma breve análise do plano de empréstimo do Banco Mundial, através da CFI, denominado “Sumário de Revisão do Meio Ambiente” (CORPORAÇÃO FINANCEIRA INTERNACIONAL, 2002) permite apreender o modo como estava sendo pensada, na época, a inserção da empresa no mercado mundial. Nesse documento, se afirma a obsolescência das plantas de produção Nº 1 e Nº 2 e a pouca importância que a Conaprole havia atribuído até então a otimização de suas operações para reduzir custos.

O plano acompanha a modernização e expansão da Planta Nº 2, em Montevideú, para o processamento de leite, a produção de bens com valor agregado e um local de distribuição central. Essa instalação substituirá operações obsoletas em Montevideú, comumente compreendidas nas Plantas Nº 1 e Nº 2. O plano pode melhorar significativamente a eficiência da Conaprole e permitir que permaneça competitiva no mercado global. Desde sua fundação, a Conaprole construiu 9 unidades no país para processar e fornecer um volume contínuo e crescente de leite. Poucas considerações foram levadas em conta para otimizar a eficiência das operações e para diminuir os custos. Como resultado,

algumas operações da Conaprole são ineficientes. O plano irá aumentar a viabilidade de longo prazo do setor lácteo uruguaio e da Conaprole, e assistir sua transformação para uma empresa láctea de classe mundial, capaz de concorrer efetivamente no mercado mundial (CORPORAÇÃO FINANCEIRA INTERNACIONAL, 2002, p. 1, tradução nossa).

A maioria das questões tratada no plano é relativa ao meio ambiente, sublinhando os impactos que podem ser evitados ou mitigados caso sejam seguidas determinadas “pautas padronizadas de desempenho reconhecidos” (Corporação Financeira Internacional, 2002, p.1). As questões enumeradas são: 1) política ambiental; 2) gerenciamento do meio ambiente; 3) emissões para o meio ambiente; 4) água potável; 5) uso de resfriamento; 6) gerenciamento de energia; 7) higiene industrial; 8) saúde e segurança ocupacional; 9) gerenciamento ambiental corporativo; 10) segurança de vida e contra incêndio; 11) aquisição de terras; 12) habitats naturais sensíveis; 13) propriedade cultural; 14) desenvolvimento da comunidade; 15) apoio técnico para os produtores; e 16) corte de despesas laborais (*retrenchment*) (CORPORAÇÃO FINANCEIRA INTERNACIONAL, 2002, pp. 1-2). Quanto ao último ponto mencionado, chama atenção a análise do documento em relação à diminuição da força de trabalho, conforme segue.

Em ajustes anteriores de sua planta industrial, a Conaprole atendeu os interesses de seus empregados supranumerários através de um conjunto de medidas, incluindo a organização do transporte para diferentes operações, o treinamento para postos em outros locais de trabalho; a aposentadoria antecipada e outras formas de compensação. Nos últimos quatro anos, a Conaprole tem feito reduções significativas do pessoal ocupado, com acordos específicos e sem conflito. A melhoria e modernização da Planta Nº 2 precisará da redução de aproximadamente 200 empregados. O programa de ajuste da Conaprole para esses e outros empregados afetados será avaliado trimestralmente, para garantir que o pagamento das compensações seja feito de acordo com o plano (CORPORAÇÃO FINANCEIRA INTERNACIONAL, 2002, p. 6, tradução nossa).

Desse modo, o Banco Mundial, através da CFI, passou a normatizar e controlar o enxugamento do número de empregados da Conaprole. O mesmo documento especifica que a CFI irá monitorar a execução do plano, de acordo com as regulamentações do país e as pautas e

políticas do Banco Mundial, através de um “plano de ação corretivo” (CORPORAÇÃO FINANCEIRA INTERNACIONAL, 2002, p. 6). Esse plano inclui um item dedicado ao monitoramento do *retrenchment*, que propõe “definir e implementar um sistema de pagamento auditável para garantir o pleno e pontual pagamento dos empregados demitidos (*laid-off*)” (CORPORAÇÃO FINANCEIRA INTERNACIONAL, 2002, p. 12). Indica à Conaprole o fornecimento de relatórios trimestrais para a CFI, acerca do “*retrenchment*” e recomenda dar continuidade a esse programa, o qual deverá ser cumprido como condição do desembolso do empréstimo (CORPORAÇÃO FINANCEIRA INTERNACIONAL, 2002, p. 12).

Da análise do empréstimo do Banco Mundial com a Conaprole podem ser extraídas três conclusões: 1) A Conaprole atinge a maioria, torna-se uma empresa global, apoiada por uma das mais poderosas instituições financeiras do planeta para se consolidar no mercado mundial; 2) a Conaprole segue as diretrizes do capital financeiro, que lhe impõe um modelo normativo, o enxugamento, que estabelece a existência de uma população de trabalhadores sobranse; e c) o Banco Mundial condiciona a liberação de financiamento ao cumprimento do programa de enxugamento.



### **5.3 O conglomerado de empresas colaterais do Grupo Conaprole, a rede de fornecedores e as empresas terceirizadas**

Nesta seção pretende-se descrever as relações que se estabelecem entre a Conaprole e as empresas que giram ao seu redor, as quais também se vêm afetadas pelo processo de reestruturação empresarial. Lançar luz sobre essas empresas tem também por objetivo visualizar as relações de trabalho que nelas se organizam. Busca-se verificar como se estruturam as relações de trabalho externas ao núcleo central desse complexo produtivo.

A fase industrial da Conaprole não termina nos portões das suas unidades de produção. Um conglomerado de “empresas colaterais” forma com ela o “Grupo Conaprole”, algumas delas efetuando atividades de transformação. Conforme o caso, a colateral pode ser patrimônio parcial ou total da Conaprole. A maioria das colaterais está localizada dentro do território uruguaio, porém existem duas localizadas no exterior. A relação da Conaprole com essas empresas é de longo prazo. A natureza jurídica e a propriedade dos ativos foram sendo modificados no desdobramento de suas inter-relações, sempre a favor da primeira<sup>65</sup>.

A Conaprole possui o controle de empresas que realizam diversas atividades: fornecimento de matérias primas ou insumos para a sua produção industrial; distribuição ou embalagem de mercadorias por ela elaborados; e venda de matérias primas, ferramentas e maquinarias para os produtores. Além disso, mantém o controle financeiro da maior parte dessas firmas, chegando a possuir, em várias delas, 100% do pacote acionário.

Conforme depoimento de entrevista com dirigente sindical da AOEC, a direção dessas empresas é exercida, na maioria das vezes, por pessoas com forte vínculo com a Conaprole, como ex-diretores, gerentes em atividade ou grandes produtores. Muitas vezes ex-diretores que

---

<sup>65</sup>Um caso diferente é o das empresas terceirizadas, caracterizadas por efetuarem atividades (muitas também de transformação) anteriormente desenvolvidas na Conaprole e cuja propriedade está em mãos de terceiros.

chegaram ao final de seus mandatos e foram substituídos, por ocasião da eleição de novos dirigentes da Conaprole ou, anteriormente à aprovação da lei No 17.243 de 2000, devido à designação de novos representantes estatais na diretoria, quando da mudança de governo nacional, têm sido compensados com posições de poder em firmas satélites. Esses vínculos apontam a existência de fortes relações clientelísticas entre os dirigentes empresariais do grupo.

O principal responsável, gerente da Cemesa, é também hoje gerente do setor de resfriamento, sustentado pela Conaprole, está na Conaprole e na Cemesa. X, que foi diretor político na Conaprole pelo Poder Executivo entre 1985 e 1990, [...] quando terminou seu período como diretor e assumiram outros do Partido Nacional, e trocaram-no, colocaram-no dentro da Cemesa, como gerente da Cemesa. A Conaprole pagava-lhe uma parte do salário e a Cemesa, outra. Mas tem vários que estiveram na Prolesa, na Conapac. Ou seja, diretores produtores ou integrantes do Grupo dos 29, a empresa os tem designado politicamente a um cargo em colaterais. Dizia-se que como não entravam na Conaprole ficavam para as colaterais, onde tinham marcada a entrada. Alguns diretores da Conaprole, que depois deixavam de ser diretores, a Conaprole os mantinha na estrutura. Têm vários. Y que estava na área comercial, Z que foi para a CASSECO, V que foi para a Prolesa. Em todos os casos, vários dos produtores mais importantes foram designados a alguma outra atividade. [...] Tem várias colaterais todas têm alguma pessoa, ex-diretor ou produtor muito importante à frente (Entrevista com trabalhador N° 6, tradução nossa).

As empresas colaterais integrantes do Grupo Conaprole são a Cemesa, a Conadis, a Cerealin, a Prolesa, a Conapac e as duas localizadas no exterior, uma na Argentina e outra no Brasil. A seguir realiza-se uma breve síntese de suas principais características. A Cemesa ocupa-se da distribuição e venda de produtos refrigerados (sorvetes) da Conaprole, possuindo esta o 100% do pacote acionário. A Conadis ocupava-se até 2004 da devolução de produtos já não apropriados para a venda, da limpeza de recipientes plásticos a serem reutilizados, e do depósito para alguns produtos, como por exemplo, o leite UHT. A Conadis é uma associação econômica da Conaprole com a Adisplas, pela qual a primeira coloca 100% do capital, e a última realiza a administração do empreendimento. Com a criação do Complexo Industrial Montevideu foi decidido que algumas dessas atividades passariam a ser feitas pela Conaprole. A Cerealin é uma

empresa voltada para a embalagem de leite longa vida no Departamento de San José, no interior do Uruguai. A Conaprole possui 100% de seus ativos. A Prolesa, orientada aos produtores, ocupa-se da compra de insumos no atacado (cereais, forragens, ferramentas e maquinaria) e dos serviços veterinário e agrônômico. Seu capital é 100% da Conaprole. A Conapac é uma associação entre a Conaprole e a empresa francesa Prepac para o fornecimento à primeira de sacolas de polietileno de leite fluído. A primeira possui 51% dos ativos da Conapac, ficando os 49% restantes com a última.

A Conaprole mantém também duas empresas distribuidoras de seus produtos no exterior, uma no Brasil e a outra na Argentina. Essas empresas colaterais regionais têm a seu cargo a colocação dos produtos nos mercados internos dos respectivos países e ficam por isso com uma determinada margem de lucro. No Brasil, coloca-se manteiga, leite em pó e leite longa vida, existindo grandes dificuldades, devido à forte concorrência no mercado interno desse país, de colocar produtos com maior valor agregado, como, por exemplo, sorvetes e iogurtes. No caso argentino tem-se colocado maior variedade de produtos, somando-se aos anteriormente listados, entre outros, o doce de leite.

Em suma, das sete empresas colaterais, três são distribuidoras de produtos (Cemesa e as duas regionais); uma comercializa insumos e oferece serviços para os produtores (Prolesa); duas são fornecedoras, respectivamente, de serviços (a Conadis) e de insumos (a Conapac); e uma trabalha com a embalagem dos produtos fornecidos pela Conaprole (Cerealín). A Conapac é a única que se aproxima do modelo japonês de empresa fornecedora de componentes. As empresas japonesas mantêm a seu redor um conjunto de firmas que fornecem componentes do produto final. A Conapac fornece um insumo que é parte do produto: as sacolas de polietileno para o leite fluído. Todas as empresas colaterais são propriedade parcial ou total da Conaprole, aproximando-se do modelo japonês de sociedades ou companhias associadas (CORIAT, 1995). Conforme

Coriat: “As ‘sociedades associadas’, especialmente vinculadas à casa matriz, são aquelas nas quais esta última detém partes importantes do capital social” (Coriat, 1995, p. 108). Coriat (1995), baseado em estudos de Asanuma, indica a existência de uma porcentagem de “sociedades ou companhias associadas” no modelo japonês, que no caso da Toyota representam 9% das empresas subcontratadas.

A Conaprole também mantém importantes relações com um conjunto amplo de fornecedores. Entre os fornecedores podem ser citados, na área de produção: os de insumos químicos como sorbato; os de ingredientes diversos como frutas, colorantes; os de recipientes de distinta natureza, como potes para engarrafar ou recipientes de plástico para o transporte dos produtos; e os de materiais elétricos e de mecânica. Em áreas como a de administração também podem ser identificados fornecedores como, por exemplo, de materiais de escritório. Essas empresas se distinguem das empresas colaterais e das terceirizadas pelo fato de não serem de propriedade da Conaprole, como as primeiras, nem fazerem tarefas anteriormente realizadas por ela, como as últimas. Embora, às vezes, as definições não sejam tão nítidas como, por exemplo, o caso de um fornecedor que produz um insumo, incorporando a realização de uma determinada tarefa que antes era realizada na firma central. Nesse caso, trata-se de um fornecedor que, também realiza tarefas terceirizadas pela Conaprole. Uma tentativa nessa direção foi observada no decorrer das pesquisas à Conaprole. Trata-se da colocação de uma etiqueta nos recipientes de determinados tipos de sorvetes, tarefa realizada, à época da pesquisa, pelos trabalhadores da Conaprole. Quando o fornecedor dos recipientes se dispôs a colocar a etiqueta, essa forma de terceirização teve forte oposição do sindicato.

A Conaprole precisa manter uma forte relação com os seus fornecedores, principalmente com aqueles que trabalham com pedidos feitos por ela. Deve-se considerar que se trata de uma indústria de alimentação, existindo particular cuidado para que as matérias-primas fornecidas

cumpram determinadas normas, tanto em relação à inocuidade (que diz respeito a perigos biológicos, químicos ou físicos) quanto à qualidade (que diz respeito a sua receptividade pelo consumidor: sabor, embalagem e outros). Nesse sentido, a Conaprole efetua diversos controles que incluem as exigências de certificação de organizações que levam em conta normas de qualidade, auditorias e avaliações de desempenho. Os próprios órgãos certificadores exigem que ela faça o controle dos fornecedores. Em contrapartida, a Conaprole lhes oferece serviços técnicos e de capacitação. Um outro elemento que mostra a forte integração com seus fornecedores é o acesso que estes têm à rede de *Intranet* da empresa, ainda que restrito a certas áreas, de modo semelhante ao tratamento dado a diferentes integrantes da Conaprole.

Coriat (1995) fez uma estimativa, para o ano de 1986, do número de fornecedores de algumas das principais empresas automobilísticas do mundo: da General Motors eram 12.500, da Ford, 7.800 e da Toyota, 4.000 de uma categoria (em que os produtos são adquiridos no mercado, sem intervenção da firma central) e 31.600 de outra categoria (em que os produtos são encomendados e a empresa fornecedora é selecionada ao serem aprovados seu desenho e concepção). Não se dispõe de cifras a respeito da Conaprole, mas sabe-se que há número elevado de fornecedores, ainda que longe das cifras encontradas nas empresas gigantes do ramo automobilístico mundial. Um dado aproximado indica que até início de 2003, o setor de armazém da Conaprole (que depois foi terceirizado) distribuía mais de 400 insumos oriundos de empresas fornecedoras (ENTREVISTA..., 2003).

A Conaprole tem repassado nos últimos anos um conjunto de atividades para empresas terceiras. Quando se analisa em detalhe constata-se que esse processo implicou em importantes mudanças na empresa. A lista de atividades terceirizadas pela Conaprole na década de 90 é ampla. As seguintes atividades eram antes realizadas na empresa: vigilância; limpeza da área ocupada pelo setor de administração, das oficinas e dos vestiários; distribuição de leite e de

outros produtos lácteos; transporte de leite do tambo à planta; manutenção das subestações de alta eletricidade; e manutenção de resfriamento. Ademais, eram realizadas a manutenção e pintura dos prédios e dos materiais (de madeira, ferro, vidro), a organização dos arquivos históricos e a distribuição da correspondência, bem como o transporte dos funcionários entre plantas; os serviços de portaria e telefônicos e de cuidado de parques e jardins das plantas localizadas no interior do país. Em 2003, ocorreu a terceirização do gerenciamento dos insumos dentro da empresa, o qual até esse ano era feito pelo setor de armazém da Conaprole (esse setor foi adquirido pela empresa Tiempost pertencente ao grupo Exxel, que já havia manifestado interesse em comprar parte dos ativos da Conaprole em 2000). Outras atividades, como a manutenção de veículos de transporte de mercadorias e a administração dos refeitórios, que já se encontravam, anteriormente, em mãos de terceiros, assim permaneceram.

Desde a década de 90 se assiste a uma forte mudança na estrutura da Conaprole, a qual se concentra cada vez mais em atividades de produção (de leite e derivados lácteos) e abandona as periféricas (como as mencionadas acima). O mundo social dessa empresa, até o começo dos anos 90, contemplava uma complexa organização que abrangia, além de operários ocupados na produção do leite e derivados, arquivistas, eletricitas, jardineiros, pedreiros, pintores, ferreiros, carpinteiros e outros. Hoje, permanecem no chão-de-fábrica somente os trabalhadores implicados na produção de leite e de derivados lácteos; os de limpeza, os que transportam o produto para as câmaras de resfriamento ou para a expedição; e os de manutenção, como eletricitas e mecânicos. Os demais empregados encontram-se nos laboratórios e na administração da empresa, em diferentes setores como financeiro e contábil, vendas, controle de qualidade e recursos humanos e outros.

#### **5.4 O processo recente de reestruturação de plantas de produção**

A Conaprole vem levando adiante, desde o final da década de 90, um forte processo de realocização espacial caracterizado pelo fechamento temporário ou definitivo de unidades industriais, através da unificação de plantas e da criação de complexos industriais, bem como da transferência de linhas de produção e do pessoal ocupado (este abrangendo, entre outros, operários de chão-de-fábrica e chefias). A própria palavra reestruturação costuma estar associada, na empresa, ao processo de deslocamento de plantas, de linhas e de funcionários. Nas entrevistas realizadas e nas reuniões de que o autor participou, era comum escutar de um trabalhador de chão-de-fábrica, da administração ou de uma chefia as expressões “eu sou reestruturado” ou “eu não sou reestruturado”, se referindo ao fato de ter sido ou não transferido de planta.

À diferença das transferências de linhas de produção e até de plantas inteiras, os processos de flexibilização tecnológica e organizacional não são percebidos, muitas vezes, como parte da reestruturação. Talvez isso ocorra pelo fato de os primeiros serem, para o conjunto dos trabalhadores, movimentos que afetam mais diretamente a vida dos indivíduos, em contraste com os últimos.

##### **5.4.1 Relocalização espacial e enxugamento do número de funcionários**

O projeto de reestruturação industrial da empresa pode ser sintetizado na construção de três grandes sítios produtivos que incluem, cada um deles, várias atividades das antigas plantas: um primeiro, de leite em pó e derivados lácteos (manteiga, doce de leite e outros produtos) com centro na Planta Nº 7, de Florida, apoiado pelas plantas produtoras de leite em pó Nº 11 e Nº 16, localizadas, respectivamente, nos departamentos de San José e de Soriano; um segundo, de produção de uma ampla variedade de queijo, com centro em San Ramón; e um terceiro, de leite pasteurizado, de leite longa vida e de derivados lácteos (sorvete, iogurte e outros), com centro em

Montevidéu<sup>66</sup>, apoiado pela Planta N  8 de Rodriguez, do Departamento de San José, onde se produz, principalmente, leite longa vida.

Nas últimas três décadas houve também uma diminui o considerável no número de funcionários<sup>67</sup>. O enxugamento da força de trabalho começou a ser efetuado no decorrer da década de 90 (Tabela 4). O projeto de uma empresa enxuta vem sendo efetuado através das terceiriza es e da concentra o de plantas. Enquanto, como será visto mais adiante, planos de demissão voluntária ou de aposentadoria antecipada (aposentadoria e a chamada pr -aposentadoria) são os métodos utilizados para reduzir o quadro de funcionários.

Tabela 4 – Evolu o do número de funcionários da Conaprole (1985-2005)

Ano	Número de funcionários
1985	2.840 <sup>(1)</sup>
1991	2.850 <sup>(2)</sup>
1996	2.580 <sup>(3)</sup>
2000	2.110 <sup>(4)</sup>
2001	1.870 <sup>(5)</sup>
2003	1.700 <sup>(6)</sup>
2005	1.670 <sup>(6)</sup>

Fontes : Elabora o do autor a partir das seguintes fontes:  
 (1) Supervielle (1986); (2) Entrevista com trabalhador N  6;  
 (3) Lovesio (2001); (4) Jornal El País, 11 de fevereiro de 2000;  
 (5) Jornal La República, 10 de outubro de 2001 e  
 (6) Departamento de Recursos Humanos da Conaprole.

O plano de reestrutura o e concentra o de unidades industriais   denominado pela dire o da Conaprole como “Plano de Racionaliza o e Investimento Industrial” (CONAPROLE

<sup>66</sup>Por enquanto ficariam fora desses três grandes sítios produtivos duas plantas localizadas nas zonas norte e leste do país.

<sup>67</sup>Na metade da década de 80, a Conaprole possuía em torno de 2.850 funcionários; já em 2005, esse número passou para aproximadamente 1.650. As formas adotadas pela empresa para afastar trabalhadores considerados sobrantes serão analisadas mais adiante. Apesar dessa formidável redu o, a Conaprole   a empresa industrial que emprega mais trabalhadores no Uruguai. Outras firmas privadas que contratam mais empregados do que a Conaprole são algumas cadeias de supermercados como, por exemplo, Supermercado Devoto, e Cutcsa, a maior companhia de transporte de passageiros de ônibus da cidade de Montevidéu, conforme entrevista com representante da empresa N  5.



ENCARA..., 2000). Esse plano tem levado a uma redução de 13 a oito unidades produtivas, distribuídas por todo o país, em um período de 12 anos (1993-2005). Das 13 originais foram fechadas as plantas Nº 15 de Flores, Nº 3 de Canelones, Nº 5 de Colônia, Nº 13 de Montevideu e Nº 6 de Paysandú. As plantas Nº 1 e Nº 2 de Montevideu estavam para serem fechadas, à época da pesquisa. As linhas de produção de ambas as unidades industriais e os escritórios, laboratórios e outras dependências situadas na Planta Nº 1 estavam sendo transferidos para o Centro Industrial Montevideu (CIM). Na presente seção descrevem-se as principais alterações espaciais realizadas na Conaprole, enquanto mais adiante se efetua uma análise do impacto deste processo sobre os trabalhadores.

De acordo com depoimentos de gerentes, chefes e trabalhadores da Conaprole, obtidos em entrevistas realizadas para este estudo e declarações de diretores e gerentes da Conaprole, efetuadas aos jornais El Pais e La Republica, entre 2001 e 2005 (BUSCAN..., 2000, p. 29; CONAPROLE OBTIENE..., 2002, p. 48; CONAPROLE RECIBIRÁ..., 2002; PATRON, 2003; MESTRE, 2003a; CONAPROLE SE REESTRUTURA..., 2001), a razão principal que justifica o processo de realocização espacial diz respeito à necessidade de redução de custos. Segundo a visão empresarial, a diminuição do número de unidades industriais possibilitará a contenção de despesas, tanto em capital fixo quanto na folha de pagamento. A seguir são enumerados e detalhados os fatores que, conforme a direção da Conaprole, explicam a necessidade de levar adiante o processo de reestruturação e concentração de unidades industriais<sup>68</sup>.

1) Uma equação não-razoável, no início da década de 90, de acordo com os parâmetros internacionais, entre o número grande de plantas e o volume de leite produzido. Além disso, na

---

<sup>68</sup>Existem outras razões, para a transferência de plantas, não relacionadas, pelo menos diretamente, com os custos econômicos da empresa. Essas razões dizem respeito à localização espacial originária das plantas de produção. Construídas no transcurso do século XX, muitas delas cresceram em centros urbanos, tornando economicamente inviável a sua manutenção renovação ou expansão, hoje .

segunda metade dessa década começou-se a constatar a estagnação do volume de leite processado, posteriormente ao crescimento que se vinha observando desde a segunda metade dos anos 70. Para o cálculo do número excedente de plantas se avalia a duplicação de custos fixos, como o funcionamento de salas de máquinas, de chaminés, assim como os gastos com energia elétrica e manutenção. Também se realizam estimativas sobre o número de trabalhadores, considerando excedentes principalmente os que pertencem a setores duplicados.

2) Mudanças no sistema de transporte da matéria prima. Desde a criação da Conaprole até metade dos anos 70, trens carregavam tarros de leite desde os tambos até as plantas de produção. O sistema de recebimento do leite baseava-se na construção de um número importante de unidades industriais próximas das bacias de leite e das vias férreas. Dessa forma, procurava-se garantir que o leite chegasse em boas condições às plantas. Há aproximadamente três décadas, o leite é transportado em caminhões-cisterna com sistemas de refrigeração para a sua conservação. Esses veículos podem percorrer grandes distâncias desde os tambos (que possuem tanques de resfriamento) às plantas, sem prejuízo da qualidade do leite. Por esse motivo, não se justifica mais um número grande de plantas, pois o novo sistema de transporte pode levar o leite de qualquer ponto do território uruguaio até a empresa.

3) Condições desvantajosas de colocação dos produtos no mercado externo e aumento da concorrência no mercado interno. De um lado, o aumento do volume de leite, nas últimas décadas, traduziu-se em uma colocação maior de produtos no mercado internacional. Conforme depoimento de gerente da Conaprole, estima-se que nos últimos anos 60% da produção medida em litros de leite é dirigida às exportações (Entrevista com representante da empresa Nº 5). No entanto, as mercadorias entram, principalmente, em um mercado mundial de *commodities* de produtos lácteos fortemente subsidiado, no qual a Conaprole obtém preços mais baixos do que no

mercado local<sup>69</sup>. De outro lado, a lei Nº N° 15.640 de 1984 tinha possibilitado o ingresso de grandes empresas multinacionais no mercado uruguaio do ramo industrial de leite e derivados, processo que se aprofundou, no início da década de 90, com a criação do Mercosul e o aumento subsequente da abertura comercial. Em conseqüência, produtos de empresas multinacionais, instaladas na região, começaram a concorrer no mercado interno uruguaio. As principais empresas que ingressaram foram a Unilever, através da Sudy Lever, a Danone, através de Serenísima da Argentina, e a Nestlé. A Parmalat, que tinha instalado uma planta de produção na Argentina e começado também a colocar seus produtos no Uruguai, comprou em 1993 a empresa Lactería e deu início a sua produção no país. O ingresso de produtos lácteos, via abertura comercial e entrada pela primeira vez de uma empresa multinacional com plantas de produção no Uruguai, aumentou fortemente a concorrência no mercado local. A multinacional italiana implementou uma estratégia de captação de produtores através do aumento do valor pago pelo leite e lançou produtos a preços baixos para concorrer no mercado local. A equação da Conaprole entre preço-quota e preço-indústria tinha implicado, nas últimas décadas, em uma diminuição crescente do valor médio pago pelo leite ao produtor<sup>70</sup>. Isso originou uma situação mais difícil para a empresa, pois a concorrência obrigava a aumentar o preço pago ao produtor e a baixar o dos produtos lançados no mercado interno.

Cabe mencionar que no processo de reestruturação de plantas parecem atuar também outras lógicas de ordem política e econômica, para além da lógica estritamente de mercado.

---

<sup>69</sup>Embora essa tendência pareça estar sendo, de algum modo, contrastada, nos últimos cinco anos, pela política empresarial de exportação de subprodutos de leite em pó com alto valor agregado.

<sup>70</sup>A média do preço pago ao produtor tem sofrido queda, nas últimas décadas, devido a dois fatores: a) o sistema de preços. A Conaprole paga ao produtor pelo leite fornecido, destinado à produção de derivados, o valor do “preço indústria”; já o leite destinado à pasteurização e ao consumo direto é pago pelo valor do “preço-quota” (estipulado pelo poder executivo). O primeiro recebe um menor valor que o segundo e tem aumentado sua proporção nos últimos anos; b) o crescimento do volume de leite nas últimas décadas está associado ao incremento das exportações de derivados lácteos. O preço pago por estes produtos no mercado internacional de *commodities* é mais baixo do que no mercado local, devido sobretudo às medidas protecionistas dos países desenvolvidos.

Deve-se lembrar que de 1946 a 2000 representantes do estado integravam a direção da Conaprole. Nesse período, cada novo governo renovava os diretores de acordo com sua concepção política. No atual processo de reestruturação de plantas existem indícios de interferência política, particularmente nos momentos em que se decide o fechamento de uma unidade industrial e a transferência de suas linhas de produção para uma unidade localizada em um outro Departamento. Sendo um complexo produtivo de grande importância no país (ainda mais hoje com sua inserção no mercado global), a instalação de uma planta de produção em um certo Departamento tem um efeito dinamizador na economia da região favorecida. Nesse sentido, alguns agentes políticos envidam esforços para a instalação de uma planta em um Departamento sob sua influência, enquanto outros propugnam a manutenção das linhas de produção nas localidades geográficas onde são representantes políticos. Cabe acrescentar que vários Departamentos possuem associações de produtores que, muitas vezes, através de vínculos políticos, tentam atrair as plantas de produção para as suas regiões. Em determinados casos, pois, razões diferentes da estritamente ligada à lógica produtiva da Conaprole influenciam as decisões da mudança de uma planta de produção de um Departamento para outro.

Podem ser enumerados dois exemplos de possíveis influências de critérios políticos e econômicos, além dos puramente gerenciais, internos à empresa, nas decisões de transferências de unidades industriais. Um primeiro foi mencionado por um trabalhador sindicalizado quando da criação do complexo industrial em San Ramón, no Departamento de Canelones, entre 1999 e 2001, onde estava localizada a antiga Planta Nº 9. A atual multiplanta (que conserva o número 9) é o somatório de várias plantas, produto de um dos processos mais fortes de reestruturação levados adiante pela empresa.

Uma planta que no início era bem pequena, que se dedicava à coleta de leite, tinha recepção de leite e nada mais. De repente, por uma questão política – de um diretor da empresa que vivia na zona e quis que houvesse uma expansão –

*boom*, apareceu uma superplanta! De repente, se faz um investimento grande, se diz “” esta vai ser uma planta queijeira” (Entrevista com trabalhador Nº 9, tradução nossa).

Um segundo exemplo foi registrado também envolvendo a multiplanta Nº 9 de San Ramón. Em 2004, a direção da Conaprole assumiu uma posição contrária à sustentada até então em relação ao destino das Plantas Nº 8 e Nº 9. Em 2003 tinha sido anunciado por representantes da direção da Conaprole que a Planta Nº 8, produtora de leite longa vida e queijo, localizada no Departamento de San José, seria transferida ao complexo industrial criado em San Ramón. No entanto, em 2004, a direção da Conaprole fez um anúncio contrário, de que as principais linhas de produção da multiplanta Nº 9 de San Ramón seriam transferidas para o Departamento de San José. Além da contrariar a decisão anterior, um milionário investimento feito em San Ramón com a transferência de plantas seria deixado agora para trás. Nos seguintes depoimentos são mencionadas interferências políticas nas medidas tomadas pela Conaprole.

Há lógica econômica e há lógica política, [...] a Conaprole também [...] olha que quando os ministros são ‘brancos’ a diretoria da Conaprole é ‘branca’, quando os ministros são colorados [do Partido Colorado] a diretoria é colorada. E também há política interna, porque há eleições e também jogam interesses econômicos. Há diferentes corporações de produtores que puxam para um lado e para o outro, às vezes até confrontados. [...] É um péssimo planejamento da Conaprole obedecer a essas tensões que há, econômicas e políticas. Políticas no sentido de política interna da Conaprole [...] que fecham plantas cá e abrem lá. Mas, inclusive, até falaram que fizeram a planta em um lugar geográfico equivocado. Que façam uma mudança de estrutura, tais investimentos e que depois se diga que está na beira da bacia leiteira, que deveria estar no centro. Depois que fizeram tudo, é uma coisa que [...] sempre os custos do sofrimento disso são pagos pelo trabalhador, não tem outra. (Entrevista com deputado do Encontro Progressista-Frente Ampla, tradução nossa).

Nós sabemos extra-oficialmente que houve uma reunião em San José onde se reuniram cinco [...] fizeram um pacto, cinco brancos [dirigentes políticos do Partido Nacional], que a planta 9 tinha que ir para Rodriguez. [...] Houve uma reunião muito pesada em que se resolveu. Por isso veio X, disse o que tinha que dizer, de que seguiam com a idéia de concentrar em Rodriguez. Porque tinham mais força os tambeiros daquela zona do que os [...] e têm mais força política [...] Estou te falando de cinco tambeiros grandes, são cinco tambeiros pesados. Além disso, estão metidos na política. Eles disseram “isto é assim, é pro

Departamento, é assim”. Por isso também tem muito a ver a política, isso pesa (Entrevista com trabalhador N° 14, tradução nossa).

Como pode ser observado, no primeiro depoimento citado acima, menciona-se o vínculo político dos diretores da Conaprole com o partido que estava, na época, no governo e a anunciada transferência de parte da multiplanta N° 9 de San Ramón para o departamento de San José. No segundo depoimento, apontam-se, por sua vez, os interesses políticos e econômicos da mencionada transferência.

#### 5.4.2 Medidas da reestruturação de plantas

A seguir expõe-se o processo de reestruturação de plantas de produção iniciado nos primeiros anos da década de 90, aprofundado no final dessa década e em vigor até o ano de 2005. Uma primeira medida forte de reestruturação de plantas se produziu no ano de 1993, com o fechamento de uma pequena planta localizada no Departamento de Flores (a Planta N° 15). Na primeira metade da década de 90, começou também a concentração dos processos de pasteurização. Em 1990, nove unidades industriais efetuavam esse processo. Nesse ano, foi eliminada a pasteurização na Planta N° 1, em Montevideu, e de 1993 em diante o mesmo aconteceu de forma seqüencial com as plantas localizadas nas cidades de Canelones, San José (Planta N° 8 de Rodriguez) e Mercedes.

De 1999 a 2001 foi levado adiante um dos principais projetos da reestruturação da empresa: a concentração de plantas produtoras de queijo. Nesse processo, quatro unidades industriais foram transferidas para a Planta N° 9, localizada na cidade de San Ramón. Primeiro, foi transferida a Planta N° 3, em março de 1999, localizada na cidade de Canelones, no mesmo Departamento que a Planta N° 9, onde desempenhavam tarefas em torno de 90 trabalhadores. Depois, em setembro de 2000, foi fechada a Planta N° 5, localizada na cidade de Tarariras, no

Departamento de Colônia, dedicada à elaboração de diferentes tipos de queijo. Em Tarariras desempenhavam tarefas 120 trabalhadores, dos quais aproximadamente 50 foram transferidos para San Ramón. Em dezembro desse mesmo ano, foram transferidas as linhas de produção da Planta N° 13, situada na cidade de Montevideú. A Planta N° 13, produtora de queijos ralados e processados, contava com pouco mais de 100 pessoas entre trabalhadores e chefias, das quais aproximadamente 45 passaram a efetuar tarefas na Planta N° 9. Em 2001, foi fechada a Planta N° 6, situada na localidade de Parada Esperanza, no Departamento de Paysandú que, com uns 25 trabalhadores, abastecia de leite o litoral norte do país. As linhas de produção foram transferidas para a Planta N° 16, localizada no Departamento de Soriano. Parte dos trabalhadores da planta N° 6 foram transferidos para a N° 9, de San Ramón. Outros trabalhadores originários de Parada Esperanza foram transferidos para a Planta N° 10, de San Carlos, localizada em Maldonado. Cabe acrescentar que alguns trabalhadores da Planta N° 11, de San José, aceitaram, como parte de negociações entre a empresa e o sindicato de trabalhadores, serem transferidos para a Planta N° 9, atraídos por um plano de moradia popular.

No ano de 2004 foi anunciada a transferência das principais linhas de produção da Planta N° 9 para a N° 8, localizada no Departamento de San José. Conforme informação obtida em entrevistas com dirigentes sindicais da AOEC e depoimentos de alguns desses em comissão legislativa do Congresso (URUGUAY. Comisión de Legislación del Trabajo. Senado, 2004), a razão apresentada pela empresa para levar adiante essa transferência estava associada aos altos custos de transporte do leite. Chama a atenção que para as primeiras unificações de plantas e transferência de linhas, a direção da Conaprole argumentara acerca do benefício do novo sistema de transporte como fator de diminuição de custos.

A reestruturação também tem significado o fechamento parcial de plantas. No ano de 2002, a Conaprole fez um forte investimento na Planta N° 7, dedicada à fabricação de leite em pó

para exportação no Departamento de Florida. Isto possibilitou levar adiante o fechamento parcial de outras unidades industriais que também produziam leite em pó para exportação. De fato, as demais plantas de leite em pó alcançam o funcionamento pleno durante apenas seis meses por ano. Essas plantas de produção também precisam ser paralisadas totalmente, durante um determinado período de tempo, para proceder a sua manutenção. Nesses casos, ficam trabalhando eletricitistas e mecânicos, que desempenham esse tipo de tarefa. Assim, as Plantas N° 11 e N° 16, localizadas respectivamente em Rincón del Pino, Departamento de San José e Mercedes, capital do Departamento de Soriano, passaram por fechamentos transitórios. Outras plantas, como a N° 9, têm passado por períodos de baixa demanda. Nos períodos de inatividade das plantas, alguns trabalhadores são enviados temporariamente ao seguro-desemprego, outros tiram suas férias anuais ou são deslocados para diferentes plantas. Assim, de 2002 a 2004 registraram-se os seguintes movimentos transitórios de trabalhadores entre plantas: da Planta N° 11 às plantas N° 7, N° 8 e N° 9; da Planta N° 8 à Planta N° 9, da Planta N° 16 para a Planta N° 11; da Planta N° 9 à Planta N° 1 de Montevideú (chegando, nesse último caso, a serem deslocados 30% dos trabalhadores da Planta N° 9).

A reestruturação também supõe transferências parciais e concentração de linhas de produção em algumas plantas. A partir de 1999, de sete unidades industriais que realizavam a embalagem de leite, passou-se a apenas três. Os processos de embalagem de leite, que se realizavam nas plantas N° 3, N° 7 e N° 8 passaram a ser feitos na Planta N° 2 de Montevideú, e o efetuado na Planta N° 6 se dividiu entre a Planta N° 2 e a Planta N° 14, localizada em Rivera. Já a Planta N° 10, de San Carlos, Departamento de Maldonado, continua realizando a embalagem sem sofrer alterações.

Um outro passo importante na reestruturação de plantas foi dado, entre setembro e dezembro de 2002, quando foram transferidas as linhas de manteiga e de doce de leite da Planta



Nº 1, de Montevideu, para a Planta Nº 7, de Florida. Conforme depoimentos coletados em entrevistas com dirigentes sindicais e representantes da direção da Conaprole, foram transferidos 30 operários para Florida dos cerca de 85 a 90 que desempenhavam atividades nessas linhas de produção, em Montevideu. Essa unidade industrial se transformou, basicamente, em uma fábrica elaboradora de produtos para a exportação, pois os produtos acima mencionados se somaram ao leite em pó, que já vinha sendo produzido nessa planta.

Finalmente, no ano de 2004 começou a se processar um novo e importante projeto de concentração de unidades industriais: a transferência das linhas de produção das plantas Nº 1 e Nº 2, localizadas na capital do país, para o Complexo Industrial Montevideu (CIM). Com um custo estimado em US\$ 52 milhões (CONAPROLE SE REESTRUTURA..., 2001) e planejado para ser concretizado durante 2003 e 2004, a transferência das linhas de produção para o CIM passou por diferentes atrasos, no que diz respeito ao plano original, efetuando-se em 2005 a realocação definitiva de todas as linhas de produção. Na proposta original planejava-se a realocação de 280 trabalhadores, de um total de aproximadamente 500 que desempenhavam funções nas plantas de origem (as Nº 1 e Nº 2). Em novembro de 2004, época da pesquisa, cerca de 190 operários de chão-de-fábrica e algumas chefias pertencentes na sua maioria à Planta Nº 2 já estavam trabalhando no CIM, restando basicamente a transferência dos equipamentos das linhas de produção, dos operários de chão-de-fábrica e das chefias da Planta Nº 1, assim como dos trabalhadores e chefes de setores administrativos (tais como vendas, compras, financeiro e contábil, informática e outros). Em 2005, conforme informação proporcionada pelo departamento de Recursos Humanos da Conaprole, o número de trabalhadores desempenhando tarefas no CIM era de 370.

Para que os trabalhadores aceitem o processo de flexibilização espacial, a Conaprole tem recorrido a determinados mecanismos como o pagamento de compensações econômicas e/ou

plano de moradia coletiva para que se instalem no lugar onde seu trabalho está agora localizado, ou ainda disponibilização de transporte coletivo para que possam se locomover da cidade onde residem até o lugar de trabalho. Medidas flexibilizadoras referentes ao número excedente de empregados têm sido as de colocar o trabalhador de um a seis meses no seguro-desemprego, ou de propor que tire suas férias anuais quando fecha transitoriamente a planta onde desempenha suas tarefas. Esses mecanismos não resultam nem da pura vontade da empresa nem unicamente de propostas da organização sindical. Representam acordos em um campo de lutas. A reestruturação produtiva não age no vazio, ela é também um processo de cunho social que envolve o conjunto de agentes que fazem parte desse mesmo campo de lutas.

Até aqui tem se efetuado uma análise da reestruturação de plantas e linhas de produção. A reestruturação é planejada pelo capital, mas também é um objeto de disputa entre diferentes agentes. Mais adiante será abordado o modo como os trabalhadores conseguem colocar sua marca no processo de reestruturação que teve início na década de 90 e foi aprofundado no final da mesma; quais são as formas de aceitação e de resistência; e quais os impactos sobre eles e as suas famílias.

## **6 CONAPROLE: A IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO CONTÍNUO DE PRODUÇÃO EM UMA INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS**

Este capítulo tem por objetivo descrever a organização técnica e social do trabalho na Conaprole. Em primeiro lugar, aborda-se as características principais das indústrias de processo contínuo. Posteriormente, aponta-se as particularidades da indústria de laticínios e da Conaprole. Ao final, enumera-se as principais mudanças nessa empresa, no que se refere à incorporação de tecnologias de gestão e de produção com base na microeletrônica e ao avanço dos sistemas de qualidade e de controle de riscos.

### **6.1 As indústrias de processo contínuo**

A produção nas indústrias de processo contínuo se diferencia da encontrada nas indústrias de produção discreta como a automobilística, classicamente estudada pela sociologia do trabalho. Druck (2001), ao estudar empresas petroquímicas no Brasil, chamou atenção sobre as particularidades das indústrias de processo. Conforme a autora, as indústrias “de processo” ou “de processo contínuo” são as seguintes: petroquímica, química, nuclear, siderúrgica, bebidas, cimento, vidro, borracha e algumas do ramo alimentar. Isso não significa que todos os processos produtivos dessas indústrias sejam exclusivamente contínuos, pois podem ser encontradas situações mistas. Na indústria de laticínios podem ser encontrados, por exemplo, tipos de produção contínua como as de leite fluído ou em pó, convivendo com produção discreta, como a elaboração de alguns tipos de queijo. No entanto, à medida que esse tipo de indústria se moderniza tecnologicamente, transforma seus processos de produção mecânicos e semi-contínuos em contínuos.

De acordo com Druck (2001), existem três noções mais comuns na literatura especializada sobre os processos de produção contínua: a) a que identifica os processos constituídos por reações físico-químicas, misturas, sem interrupção para a alimentação e a saída dos equipamentos e em que não existem tempos mortos ou paradas na produção; b) a que se refere ao funcionamento ininterrupto durante as 24 horas e c) a que os diferencia dos processos de produção discreta.

Segundo Druck (2001), as características tecnológicas principais das indústrias de processo são:

a) a produção é resultado de uma série de reações físico-químicas que ocorrem pela mistura de substâncias e reagentes e pela alteração de parâmetros (pressão, temperatura, volume, densidade, velocidade, etc.) que determinam o produto final. Esse processamento e a transformação de matérias-primas e insumos, ao se realizarem, resultam num outro produto, cujas “partes” não são identificáveis em vários momentos e processos, já que há um “processo contínuo” e “fechado” de produção;

b) a maquinaria e os equipamentos são todos interligados. Constituem, em geral, grandes plantas, cujos equipamentos – tubovias, gasodutos, todo tipo de tubulações, chaminés, torres, etc. – são espalhados por todos os lados, mas são totalmente integrados para o processamento. Esses equipamentos estão dispostos numa seqüência que dificilmente pode ser alterada, o mesmo ocorrendo com as operações realizadas para garantir o fluxo da produção, o que em princípio lhes dá uma baixa flexibilidade. Contudo, apesar do argumento da autora, não se deve confundir a rigidez decorrente da disposição dos equipamentos com a sua flexibilidade. Hoje, em indústrias de processo contínuo, como é o caso da indústria de laticínios, a incorporação das tecnologias de gestão e industrial com base microeletrônica imprimem uma grande flexibilidade produtiva nos equipamentos. Existe uma extraordinária possibilidade de elaboração de diversos produtos, com o

objetivo de cumprir os requisitos de flexibilidade de mercado. Exemplo disso, são os equipamentos que permitem uma gama significativa de leites fluídos, de leites em pó, de iogurtes, de tipos de manteiga ou de doces de leite;

c) o controle dos processos se dá em três níveis: localiza-se junto a cada máquina ou equipamento e exige uma intervenção humana, dos operadores, que devem estar sempre atentos para acompanhar o bom desempenho da produção, através do controle dos parâmetros, e preparados para interferir e corrigir qualquer desvio ou problema que surja; possui um sistema de controle automatizado, programado para controlar os parâmetros definidos e compará-los aos efetivos, com capacidade para corrigi-los, quando for o caso; e utiliza-se de um sistema centralizado de informações, através de uma sala de comando central, estruturada, em geral, em painéis de controle, que fornecem as informações sobre todo o processo. (DRUCK, 2001, pp. 158-159)

Com base no estudo de Druck (2001), realizou-se a seguinte caracterização da organização do trabalho nas indústrias de processo contínuo:

a) a não generalização de práticas tipicamente tayloristas de organização e gestão do trabalho, visto que os operários não são levados a desempenhar tarefas específicas com tempos predeterminados;

b) os operários de produção efetuam, basicamente, atividades de monitoração e de controle de máquinas e dispositivos, e de manutenção mínima dos equipamentos;

c) existe uma segmentação do mercado de trabalho interno, já que os operários de produção (dedicados a tarefas de supervisão) e os de manutenção (eletricistas mecânicos, instrumentistas, técnicos eletrônicos), possuem maiores qualificações do que os auxiliares de produção. As duas primeiras categorias possuem maior escolarização e treinamento profissional.

Já para os auxiliares de produção, que desempenham atividades de apoio (alimentação de máquinas, transporte de materiais, embalagem, limpeza de equipamentos e instalações, etc.), o nível de qualificação exigido é mais baixo e podem ser utilizadas técnicas tayloristas de organização do trabalho (DRUCK, 2001, pp. 159-160).

Druck (2001) assinala também algumas características associadas à força de trabalho nas indústrias de processo contínuo que a diferenciam dos trabalhadores de outros setores: a) o custo total da força de trabalho é baixo devido a que a produtividade depende basicamente dos equipamentos, o que permite pagar salários mais altos; b) há maior estabilidade no emprego devido a sua maior responsabilidade, constituindo assim um segmento de trabalhadores “privilegiados” por salários mais altos e benefícios sociais (DRUCK, 2001, p. 160).

A autora mencionada argumenta que a produtividade nessas indústrias depende mais do rendimento global dos equipamentos do que do ritmo de trabalho. É fundamental que os equipamentos estejam funcionando e o façam em boa forma. Boyer também afirma que em indústrias de processo contínuo, como a química e as refinarias de petróleo, a produtividade provém principalmente do sistema de equipamentos, diferentemente do que ocorre na linha de montagem da indústria automobilística (BOYER, 1989 apud FERREIRA et al., p. 6). Um outro elemento a acrescentar é o da periculosidade do trabalho, visto que os acidentes nesse tipo de indústria costumam ser maiores que nas indústrias de processo discreto. As altas temperaturas e os produtos químicos com os quais comumente se trabalha contribuem para essa periculosidade.

Barrier-Lynn (1994), por seu turno, chamou atenção para o fato de que nas indústrias que produzem líquidos, gás e eletricidade, que não recorrem a ferramentas ou tarefas parceladas, o taylorismo nunca pôde regular a divisão e organização do trabalho. Nesses ramos industriais predominam as tarefas de observação e supervisão vinculadas a intervenções em resposta a

diferentes sinais, amiúde luminosos e sonoros. Essas intervenções, afirma a autora, implicam em capacidades de iniciativa e de autonomia, variáveis em cada posto de trabalho, e em responsabilidade concomitante ao número de incidentes críticos que uma reação não pertinente pode criar no fluxo de produção (BARRIER-LYNN, 1994, p. 378). Linhart (1993, 1994) definiu como pós-taylorista o modelo de organização do trabalho que se desenvolve principalmente nessas indústrias. Por seu turno, Veltz e Zarifian (1993) verificaram nas indústrias de processo que a definição de tarefas, associada ao taylorismo ou ao modelo da operação, foi substituída por funções de vigilância ou de controle (VELTZ; ZARIFIAN, 1993, p.12). Zarifian menciona que estudos ergonômicos nas indústrias de processo mostraram que a vigilância está “presente permanentemente na interpretação da situação produtiva imediata” (ZARIFIAN, 1995, p. 34, tradução nossa). As análises de Zarifian, acerca do modelo da competência, centrado nas noções de evento (*l'événement*) e de comunicação, baseiam-se em pesquisas em indústrias de processo contínuo como a siderurgia. Esse autor afirma que os atributos de um modelo que centra sua atividade no evento não são novos, pois já estavam presentes anteriormente na indústria de processo (ZARIFIAN, 1995, p. 36).

## **6.2 O processo de produção na indústria de laticínios. O caso da Conaprole.**

As características observadas para o conjunto das indústrias de processo contínuo são válidas para a de laticínios, quando reestruturada com base na automação microeletrônica. Contudo, é preciso realizar alguns esclarecimentos sobre a organização técnica e social do trabalho neste tipo de indústria. Nesta seção enumeram-se as principais características da indústria de laticínios, levando em consideração as novas tecnologias baseadas na microeletrônica e na informática, com exemplificações da empresa enfocada nesta tese.

O grau de automação na indústria de alimentos e, particularmente, na de laticínios varia em países, regiões e até em setores de produção. Segundo Brandão et al. (2003), no Brasil, outras indústrias de processo como a química, a farmacêutica e as refinarias de petróleo se encontram em estágio avançado de implantação de tecnologia automatizada. Em contraste, de acordo com os autores, “boa parte das indústrias de alimentos ainda está em estágio inicial de controle automático dos processos industriais [...] [sendo que] a maioria das indústrias brasileiras de laticínios ainda se encontra em estágios iniciais de controles de processos e de automação” (BRANDÃO et al., 2003, p. 52).

As principais características da automação com base na micro-eletrônica na indústria de laticínios são: a) existência de uma sala central onde é gerenciado o processamento de centenas de milhares de litros de leite; b) utilização de equipamentos com controle analógico que recebem e emitem sinais proporcionais à unidade que está sendo medida (peso, temperatura, etc.), e outros com controles digitais que recebem sinais determinando a execução de certas tarefas (ligar ou desligar motores, abrir ou fechar válvulas, etc.) e confirmam que estas tenham sido efetuadas; c) utilização de sinais analógicos e digitais no gerenciamento eletrônico dos diferentes equipamentos e na realização das distintas tarefas, incluindo recebimento de leite, pasteurização, padronização, mistura de componentes, quantidade de leite, resfriamento e estocagem, limpeza, produção de derivados, prevenção de acidentes; d) implantação de diversos sistemas de controle: Sistema Simples, que controla alguns equipamentos (por exemplo pasteurizadora ou padronizadora); Sistemas de Controladores Descentralizados, nos quais a partir de um micro-computador central, administram-se diversos processos (recebimento, pasteurização) e diversas interfaces com os operadores; e um Sistema Integrado de Controle, que abrange desde as



características da matéria-prima até o processo de produção e a colocação no mercado (BRANDÃO et al., 2003, pp-53-55).

A implantação da automação numa indústria determinada não significa que esta esteja em um grau avançado de desenvolvimento tecnológico. Por exemplo, no caso da pasteurização e dos sistemas de limpeza, ela foi implementada há cerca de 50 anos (BRANDÃO et al., 2003, p. 53). Além disso, dependendo do setor de produção de que se trate, é possível extrair conclusões diferentes sobre esse processo. Assim, o leite longa vida, de data recente, conhecido como UHT (*Ultra High Temperature*), só pode operar de forma automatizada, devido às altas temperaturas com que se trabalha.

Nas indústrias de laticínios que utilizam tecnologia de última geração e que estão fortemente automatizadas existe uma alta integração de equipamentos e instalações. Na Conaprole, por exemplo, se costuma falar do “fluxo do leite” ou de “seguir o processo do leite” pelas tubulações e equipamentos. O fluxo ocorre da seguinte maneira: a) começa com a entrada da matéria-prima, mediante a conexão das mangueiras dos caminhões-cisterna<sup>71</sup>, nos silos da planta de produção; b) continua com a sua passagem através de tubulações para os processos de pasteurização<sup>72</sup>, tipificação ou desnate<sup>73</sup> e preparação de misturas<sup>74</sup>; e c) termina com o encaminhamento do leite para os diferentes equipamentos onde o produto final é elaborado, empacotado e depositado em câmaras frias. Com algumas variantes, esse processo se repete na

---

<sup>71</sup>O processo é contínuo desde a coleta do leite no tambo mediante máquinas de ordenha.

<sup>72</sup>A pasteurização é o processo mediante o qual são eliminados os micro-organismos patogênicos do leite. Consiste basicamente em atingir determinada temperatura (não supera os 100 graus Celsius) durante certo tempo. A pasteurização produz o leite pasteurizado em suas diversas variantes e também é efetuada para a fabricação dos distintos produtos lácteos. Já com a ultrapasteurização (ou esterilização) são eliminados os micro-organismos em todas as suas formas e, comparado com o processo de pasteurização, atinge temperaturas mais extremas (acima dos 100 graus Celsius) em um intervalo menor de tempo, tendo como resultado o leite longa vida ou UHT. No Complexo Industrial Montevideú (CIM) se produz o leite UHT a uma temperatura de 135 graus Celsius durante 2 segundos.

<sup>73</sup>Consiste na retirada parcial ou total do creme ou nata do leite. O ajustamento do teor de nata do leite varia de acordo com o produto lácteo a ser elaborado.

<sup>74</sup>Mistura do leite com outros elementos (açúcar, ingredientes químicos, corantes, frutas, etc.), de acordo com o produto lácteo a ser elaborado.

fabricação da maioria dos produtos lácteos<sup>75</sup>. O processo de produção na indústria de laticínios é “contínuo” e “fechado”. Assim, por exemplo, o leite não é visualizado, desde seu ingresso até a sua saída, seja na forma de leite industrial ou de qualquer derivado lácteo. O processo não pode ser detido quando o leite passa pelos diferentes equipamentos, pois se corre o risco de perda da matéria-prima. Além disso, no caso da Conaprole e de empresas que adotam tecnologias de processo contínuo, a alta integração não é apenas dos equipamentos e das instalações, é também dos trabalhadores. Por esse motivo, Druck (2001) questiona os estudos que consideram haver, em relação à indústria de processo contínuo, separação entre equipamentos, instalações e trabalhadores.

Assim, quando são descritas as características técnicas do processo de produção, faz-se uma nítida separação entre a operação propriamente dita e o controle da operação, como se houvesse um funcionamento por etapas, em que primeiro é desencadeada uma série de reações físico-químicas – garantidas pela própria maquinaria – e, depois, os operadores controlam para ver se tudo está correndo bem. Sabe-se no entanto, que não é assim que o processo funciona. O controle dos processos e/ou dos equipamentos e sua manutenção, realizados em diferentes momentos e localizados em diferentes lugares do fluxo da produção – tarefa dos trabalhadores – é uma atividade crucial, sem a qual não há confiabilidade e segurança no funcionamento “autônomo” dos equipamentos, sendo, portanto, parte integrante e integrada do processo de produção contínua (DRUCK, 2001, p.161).

A alta integração entre trabalhadores e equipamentos é observada, no caso da Conaprole, na importância adquirida pelo sistema de revezamentos. Esse sistema consiste na substituição de um trabalhador por outro na linha de produção. Como as linhas funcionam ininterruptamente, em caso de haver paradas se corre o perigo de que a matéria-prima seja desperdiçada. Os revezamentos estão vinculados a tempos de descanso (para almoço, café da manhã, ir ao banheiro, tomar banho) ou são especificados para setores onde os operários estão expostos a um

---

<sup>75</sup>Duas exceções são: a manteiga, que é elaborada com a nata retirada do leite; e o soro, que é a parte líquida não aproveitada nos queijos. No caso da Conaprole, a manteiga produzida na Planta Nº. 7 de Florida tem como insumo a nata elaborada tanto nessa unidade industrial quanto em outras unidades pertencentes à empresa. No entanto, trata-se, também, de produtos lácteos fabricados em um processo de produção contínua.

produto prejudicial para a saúde ou a condições ambientais extremamente duras, como a câmara de refrigeração onde se conservam os produtos (neste último caso se trabalha 20 minutos dentro da câmara e 10 minutos fora). Independentemente da duração dos revezamentos, o sistema instalado mostra que a organização técnica e social do trabalho implica em uma alta integração entre trabalhadores e equipamentos.

A integração entre os equipamentos e os trabalhadores nas indústrias de processo contínuo se vê reforçada também, nas últimas décadas (na Conaprole, desde o final da década do 90), pela incorporação de tecnologias de gestão e de produção com base na microeletrônica. Essas tecnologias abrangem não apenas as atividades de fabricação (máquinas-ferramenta de comando numérico, robôs, autômatos funcionando em uma oficina flexível), mas também incluem a concepção, a organização, a gestão do trabalho e a articulação entre as diferentes atividades (LINHART, 1994, p. 28).

O uso de tecnologias de gestão e de produção com base na microeletrônica, conforme Linhart (1994), coloca em rede toda a empresa e cria uma arquitetura interna mais integrada e articulada, e melhor coordenada. Assim, por exemplo, na França, tem-se difundido um sistema de “gestão da produção assistida por computador” denominado *Material Requirement Planning* (MRP). Conforme Hatchuel, esse programa define as diferentes tarefas associadas aos produtos, como compra de materiais e de componentes, e as diferentes fases de fabricação (HATCHUEL apud LINHART, 1994, p. 29). Linhart agrega que o objetivo do MRP é a redução dos estoques e a fidelidade à demanda dos clientes. Isso é efetuado através de uma integração dos dados relativos a calendários de entrega, matérias primas (produção e estocagem), singularidades do produto, desenvolvimento das tarefas associadas a estes, e vínculo entre operários e equipamentos (LINHART, 1994, p. 29).

O tipo de organização do trabalho nas indústrias de processo contínuo e de laticínios em particular adquire, nas últimas décadas, com a incorporação das tecnologias de gestão e de produção com base na microeletrônica, as características de um fluxo tensionado (*flux tendu*). Durand (2003a) afirma que o fluxo tensionado é uma decorrência do *just-in-time*. Enquanto este último implica a organização “do fluxo contínuo de matérias e de informações dentro da empresa e entre empresas”, o primeiro “organiza a disciplina (e o modo) do trabalho por meio do fluxo contínuo de todas as atividades (incluindo o trabalho intelectual)”, (DURAND, 2003a, p. 139). Conforme Zarifian, no fluxo tensionado, a totalidade da fábrica está sob o comando do trabalho em cadeia, até a rede que inclui as empresas sub-contratadas. Para este autor, o principal objetivo do fluxo tensionado é aumentar o ritmo e o volume da produção (*le débit*), submetendo toda a fábrica, além dos setores de chão-de-fábrica, a uma espécie de linha de montagem contínua (ZARIFIAN, 1995, pp. 242-245).

Importante característica da indústria do leite é a ausência de contato direto e de manipulação das matérias-primas ou dos produtos pelos trabalhadores. Isto é, o leite não é manipulado diretamente. Pode-se afirmar que boa parte da tarefa dos operários de produção é de supervisão, isto é, a intervenção do trabalhador é importante no que diz respeito às responsabilidades de prevenção e correção de erros no processo.

Na indústria de laticínios automatizada com base na micro-eletrônica (como na maioria dos processos de produção contínua) trabalha-se em situações de alto risco. Podem ocorrer graves problemas com os equipamentos, assim como acidentes de trabalho, devido ao emprego de materiais químicos, inflamáveis e outros, e ao fato de se trabalhar com altas temperaturas. Na Conaprole, por exemplo, nos últimos anos houve incêndios em duas unidades industriais. Um deles foi registrado em novembro de 2001 na Planta Nº 1, o que pode ser atribuído à antiguidade das instalações que datam da criação da cooperativa. Outro incêndio foi registrado em janeiro

desse mesmo ano, na torre moderna produtora de leite em pó na Planta Nº 7<sup>76</sup>. É alta probabilidade de acidentes nos equipamentos em relação a outras indústrias. Nas torres de leite em pó da Conaprole da planta Nº 7, os trabalhadores operam à distância câmeras de vídeo móveis que, localizadas em pontos críticos (por exemplo, na caldeira de azeite), podem percorrer diferentes pisos e detectar a ocorrência de falhas nos equipamentos.

Ao se tratar de uma indústria de laticínios, o caráter perecível do produto assume uma grande importância. Uma falha na fabricação, em qualquer momento, pode prejudicar até fatalmente a qualidade do produto, acarretando altos prejuízos para a empresa<sup>77</sup>. Estimativas erradas das temperaturas nos processos de pasteurização ou de ultrapasteurização podem inutilizar o produto; equipamentos com defeitos podem transferir partículas estranhas, como por exemplo metais, para o produto. Um especialista no setor de laticínios sintetiza as peculiaridades dessa indústria da seguinte forma:

O setor opera com uma matéria prima altamente perecível, que é o paraíso dos micro-organismos das mais variadas espécies e procedências. Além disso, o processo de transformação é de operação contínua o que, por si só, é um grande complicador, pois requer técnicas de gestão e controle de qualidade infinitamente mais complexas do que aquelas exigidas na fabricação por lotes (MEIRELES, 2000, p. 69).

Deve se chamar atenção sobre o conteúdo da tarefa e a segmentação do mercado interno de trabalho na indústria que se vêm analisando<sup>78</sup>. Conforme Druck (2001), a literatura enfatiza que uma característica do operador de produção nas indústrias de processo contínuo é a de realizar tarefas de controle e de tomada de decisões. Precisa-se então de um trabalhador que

---

<sup>76</sup>Informação coletada no jornal El País em 2001 (COLISTA, 2001; UN INCENDIO..., 2001). Esses sinistros estão presentes na memória dos trabalhadores, como foi notado em várias entrevistas. Na observação dos processos de produção na Planta Nº 7, à época de pesquisa, nas atividades de evaporado e de secagem que transformam o leite líquido em leite em pó operava-se até a temperatura de 185 graus Celsius.

<sup>77</sup>O mesmo pode ser dito em relação a conflitos entre os agentes sociais na empresa, que levam a paradas de produção. Como será observado mais adiante, o caráter contínuo da produção e perecível do produto são razões consideradas entre os agentes sociais na empresa para buscar acordos e contornar conflitos.

<sup>78</sup>Linhart (1993) observou que, no caso francês, havia uma forte segmentação do mercado de trabalho nas indústrias de processo contínuo.

desenvolva diferentes competências para atender rapidamente uma grande variedade de situações. Apesar disso a autora argumenta que não se verifica, no conjunto da indústria de processo, a substituição do trabalhador taylorista por um novo trabalhador polivalente (entendido como portador de diversas competências), encontrando-se um convívio entre ambos os tipos.

No caso da Conaprole pode ser verificada uma divisão entre: a) operários especializados, em que alguns desenvolvem variadas competências; b) operários de manutenção (que aplicam conhecimentos relativos a alguns ofícios, tais como eletricidade, mecânica, tornearia e outros); e c) auxiliares de produção, chamados de operários comuns, que efetuam tarefas de menor qualificação.

Nessa empresa, alguns operários especializados (chamados de maquinistas) supervisionam diversos equipamentos diretamente na produção ou tiram proveito da flexibilidade de um mesmo equipamento para produzir diferentes linhas de um determinado produto. Outros trabalham nas cabines de recebimento do leite, dando início através das ferramentas informatizadas a diversos processos de trabalho. Nesse caso, o leite que é recebido pode ser encaminhado, como o é, por exemplo, na Planta N° 7 de Florida, para a elaboração de creme, com o objetivo de produzir manteiga, ou para a evaporação e secagem, na fabricação de leite em pó. Outros operários especializados, que operam computadores em cabines, por exemplo, no setor de leite em pó da planta mencionada, utilizam diferentes fórmulas para a produção de múltiplas variedades do produto. No caso da torre de secagem de leite em pó, da Planta N° 7, podem ser realizadas misturas complexas segundo o pedido do cliente, atendendo à demanda do mercado global, que requer compostos de leite cada vez mais específicos<sup>79</sup>. A flexibilidade tecnológica

---

<sup>79</sup>Conforme informação proporcionada pelo jornal El País, a nova tecnologia de secagem de elaboração de leite em pó, com uma capacidade de recebimento de um milhão de litros diários aumentou em 2,5 vezes a capacidade das torres anteriores, demandando um número menor de trabalhadores (HAY QUE..., 2000). No ano de 2003 já se tinham produzido, com essa nova tecnologia, aproximadamente 40 variedades de leite em pó e experimentado outras

requer, portanto, trabalhadores que possuam um amplo desenvolvimento de competências cognitivas.

Processos semelhantes aos acima descritos, que requerem competências cognitivas de operários especializados, foram encontrados na Planta N° 9, na produção de diferentes tipos de queijos, e no CIM, na fabricação de diversos tipos de leite pasteurizado e de leite longa vida. Os trabalhadores que dominam esses processos possuem treinamento profissional e são altamente qualificados. Existem na Conaprole operários que possuem maior grau de liberdade de iniciativa, de ação e de tomada de decisão; maior conhecimento acerca da concepção das operações; maior autonomia na tarefa, envolvendo a utilização de habilidades mentais como as de cálculo.

Uma categoria que provém de classificações anteriores dos trabalhadores é a representada pelos “elaboradores”, isto é, operários que possuem o conhecimento de determinados produtos, como os *mantequeros* e os *queseros*<sup>80</sup>. Cabe destacar que no processo de automação da produção registra-se, na Conaprole, uma substituição do “maquinista”, que trabalha diretamente no equipamento, pelo operário de cabine que efetua um controle à distância.

Por sua vez, os trabalhadores de manutenção cumprem um papel central dentro do processo produtivo. Trata-se de operários especializados, conforme o jargão da empresa, em um ofício (eletricidade, mecânica, tornearia, engraxamento e outros) e responsáveis pela manutenção dos equipamentos. Essa é muito importante, tanto pelos riscos e periculosidade de falhas graves quanto pelos possíveis efeitos negativos sobre a qualidade dos produtos. Esses trabalhadores possuem alta responsabilidade sobre o processo de produção.

---

20. Entre as variedades que se pode produzir se encontram o leite comum desnatado ou semi-desnatado, instantâneos, com diferentes tratamentos térmicos, e com agregados como azeites, vegetais e minerais. Além dessas variações da composição também podem ser efetuados embalagens com diferentes volumes de leite em pó (Entrevista com representante da empresa N° 1).

<sup>80</sup>Embora o futuro próximo destas categorias de trabalhadores apareça ameaçado pelo desenvolvimento de *softwares* que incorporam os conhecimentos das receitas, nesses casos, de manteiga e de queijo.

Finalmente, um outro contingente de trabalhadores da Conaprole possui a categoria de operário “comum”, realizando múltiplas tarefas de baixa qualificação. Como ver-se-á mais adiante, tais trabalhadores caracterizam-se mais pela multifuncionalidade do que pelo desenvolvimento de diversas competências. Esses operários costumam fazer tarefas repetitivas e monótonas como, por exemplo, transporte de insumos e produtos para a câmara de resfriamento ou para a plataforma de distribuição e retirada do produto da linha de produção.

### **6.3 As transformações tecnológicas e informacionais e os novos sistemas de qualidade na Conaprole**

Nesta seção abordam-se as principais transformações tecnológicas de gestão e industrial<sup>81</sup>, com base na microeletrônica, e o avanço da automação, ocorridas na Conaprole, desde início da década de 90 até os dias atuais. São estudadas as tecnologias de gestão (principalmente, o SAP); as novas tecnologias industriais, o sistema de controle à distância apoiado na automação de base microeletrônica e os novos sistemas de qualidade na produção.

Cabe destacar a incorporação, em 1999, de um sistema informático de origem alemã, chamado SAP, que integra os distintos setores da empresa como o financeiro, o de custos, o de orçamento, o de compras, o de administração, o de armazéns, o de vendas, o de expedição, o de planejamento e controle da produção, o de manutenção, o de controle de qualidade, o de recursos humanos, e o de recebimento de leite. O SAP é um sistema de tecnologia em rede de tipo ERP (*Enterprise Resource Planning*)<sup>82</sup>, semelhante ao MRP mencionado anteriormente. Este sistema

---

<sup>81</sup>A descrição destas transformações se baseia nas entrevistas efetuadas com gerentes, chefes e trabalhadores da Conaprole e na observação efetuada nas plantas de produção No. 1, No. 7, No. 9 e no CIM.

<sup>82</sup>Informação fornecida pela empresa na sua página de *Internet*: [www.conaprole.com.uy](http://www.conaprole.com.uy). Existem outras ferramentas informatizadas de gestão complementares desenvolvidas pela Conaprole e que contribuem para fortalecer sua integração, tais como o sistema para a coleta de leite no tambo (*info-rut*), para a análise da qualidade desse leite (*info-lac*), e para a determinação de seu valor econômico, para o pagamento aos produtores (*info-val*). Informação disponível também na página de *Internet* da Conaprole.



mudou a organização social e técnica da Conaprole, pois ao integrar de forma completa e em tempo real toda a organização da empresa, contribuiu para a criação de um sistema de trabalho de tipo *just-in-time*, isto é, que efetua uma certa quantidade de produção em um tempo pré-determinado. Este sistema viabiliza trabalhar e tomar decisões em tempo real, reagindo mais rapidamente às turbulências do mercado.

Antes da instalação do SAP, os setores de fabricação determinavam o que devia ser produzido e em que quantidade; agora, o setor de vendas passou a “puxar” a produção. O SAP permite efetuar projeções de comercialização em função das vendas executadas anteriormente (com base em dados do mesmo mês no ano anterior ou nos últimos meses). A produção vai sendo “puxada” diariamente pelas empresas distribuidoras, que são as que fazem as solicitações dos produtos e estão também incorporadas ao sistema informático. Além disso, o SAP registra a saída dos produtos para o mercado, obtendo assim um controle em tempo real dos estoques e um conhecimento atualizado do comportamento da demanda<sup>83</sup>.

Hoje, com a implementação dessa ferramenta de gestão, é possível saber permanentemente quais os produtos que possuem maior ou menor demanda e, em função disso, tomar decisões sobre o que deve ser produzido. Simultaneamente, é possível determinar que linhas de produção ou seções têm um melhor desempenho e detectar os setores onde a produtividade não se comporta de acordo com o esperado. A flexibilidade tecnológica dos equipamentos permite trocar rapidamente o produto a ser fabricado. Assim, pode ser decidido que linhas de produção devem permanecer em andamento ou, pelo contrário, quais devem ser desligadas temporária ou definitivamente.

---

<sup>83</sup>Em alguns setores da Conaprole foi constatado que se trabalha com estoques de aproximadamente 30 dias, para garantir a oferta de produtos em casos de ocorrência de imprevistos que possam paralisar ou diminuir a produção (defeitos nas máquinas, ausência de trabalhadores por doença e outros).

É possível, mediante as ferramentas de gestão informatizadas, incluindo o SAP, fazer o rastreamento do produto, isto é, conhecer *post-factum* a origem do leite de determinada produção. O leite coletado nos tambos, transportado pelos caminhões-cisterna, possui uma identificação seriada e numerada. O silo da planta recebe leite dos diferentes caminhões. Para não perder a informação da origem do leite coletado, o silo é fechado quando está completo. Essa prática consiste em impedir que seja recebido leite continuamente e que se perca o registro de sua origem. Quando se atinge a capacidade máxima de recebimento de um silo, por exemplo 200 mil litros, se bloqueia a entrada de mais leite. De cada silo completado são recolhidas amostras e caso seja detectado algum problema no produto manufaturado, será possível fazer o rastreamento e identificar o tambo de onde foi coletado o leite. Ao fechar o silo, encaminha-se o leite para os processos de produção, e procede-se à lavagem e esterilização, reiniciando o recebimento de leite agora proveniente de outros tambos.

O acesso ao SAP é permitido à direção da empresa, aos gerentes, aos chefes de planta, aos supervisores (de setor, linha de produção e outros), a empregados do setor de administração e a alguns operários especializados. Outra ferramenta de gestão incorporada na Conaprole é a *Intranet*, tecnologia em rede que conecta internamente os membros da empresa. As informações que nutrem a rede *Intranet* são acessíveis apenas às pessoas autorizadas pela firma, sendo também possível hierarquizar o acesso segundo a posição ocupada. Assim, por exemplo, determinadas informações financeiras só estão disponíveis para alguns níveis gerenciais. Como ferramenta informacional contribui para a integração dos diferentes setores da empresa<sup>84</sup>.

---

<sup>84</sup>Em crescimento em diferentes empresas, tem se assinalado as seguintes vantagens da *Intranet*: a) facilita a divulgação de diversas informações como *marketing*, política de gestão das relações de trabalho e interna à empresa; b) disponibiliza informações segundo a demanda; c) diminui gastos de administração, de *software* e de *hardware*; d) permite o acesso múltiplo e atualizado de informações; e) pode dividir-se por áreas de trocas de informações; f) são infinitos os tipos de informação que podem ser alocados (procedimentos administrativos internos, manuais de funcionamento, atribuições das funções e cargos, tabelas de preços, descrição de produtos, notícias do dia e outros); g) é possível ter acesso através da rede mundial de *Internet*. A *Intranet*, em comparação à *Internet*, apresenta

Desde finais da década de 80 tem ocorrido um forte processo de inovação tecnológica na Conaprole. Novas tecnologias industriais foram incorporadas em 1987, com a criação da Planta Nº 11 de leite em pó, em San José, com capacidade de processamento de 400 mil litros de leite diários, e, em 1992, com a inauguração da planta de leite em pó No.16, de Mercedes, no Departamento de Soriano. No final dos anos 90 ingressaram novos equipamentos para a produção de sorvetes na Planta Nº 1; em 2000 foram incorporados equipamentos para a fabricação de queijo mussarela na Planta Nº 9, de San Ramón no Departamento de Canelones; nesse mesmo ano foi incorporada, alta tecnologia de origem holandesa, na Planta Nº 7, de Florida, que inclui uma torre de secagem de leite em pó capaz de processar um milhão de litros diários; em 2001 foram incorporados equipamentos *prepac* e *tetrapak*<sup>85</sup> para a elaboração, respectivamente, de leite pasteurizado e de leite longa vida, na Planta Nº 2, de Montevideú; em 2002, com a transferência de linhas de produção de manteiga e doce de leite de Montevideú para a Planta Nº 7, também houve investimentos em equipamentos. Em 2004, com a criação do CIM, resultado da concentração das plantas de produção No. 1 e No. 2, em Montevideú, foi incorporada tecnologia com base em equipamentos industriais para a elaboração de sorvetes, assim como novas máquinas *tetrapack*<sup>86</sup>.

A tecnologia de última geração, além de implicar em um forte aumento da produtividade, permite que a produção se concentre em certos produtos durante curtos períodos de tempo. Por

---

vantagens no que diz respeito à segurança e ao acesso às informações, uma vez que só os membros da própria empresa podem ingressar (ENGECOMP, 2004; BRASIL. Ministério de Ciência e Tecnologia. Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais, 2004)

<sup>85</sup>As máquinas *Prepac* fazem a embalagem do leite pasteurizado. O nome se deve à empresa francesa que produz os equipamentos e as embalagens. Outros equipamentos incorporados são as máquinas *Tetrapack*. De forma semelhante ao caso anterior, o nome dessas máquinas deriva da empresa francesa que produz os equipamentos e as embalagens para o leite longa vida.

<sup>86</sup>Informações registradas em entrevistas com dirigentes sindicais da Conaprole e em reunião de trabalhadores com a empresa em função da criação do CIM. Conforme entrevista com representante da empresa Nº 4, projetava-se, à época da pesquisa, a incorporação futura no CIM de tecnologias flexíveis para a fabricação de iogurte. Trata-se de equipamentos que, trabalhando com bases brancas, injetam sabores, açúcar, corantes, ingredientes químicos e frutas na própria linha de produção. Até o momento da pesquisa, esses componentes eram misturados antes de entrar na linha.

exemplo, as máquinas que produzem determinados tipos de queijo permitem produzir em três dias a demanda do mercado local de um mês. Isso modifica a organização do trabalho, pois a empresa concentra em poucos dias o funcionamento dessas máquinas e os operários ficam disponíveis para efetuar outras tarefas. Além disso, a tecnologia é geralmente redutora de força de trabalho. Por exemplo, quando foram transferidas as linhas de produção da Planta Nº 5 de Tarariras, no Departamento de Colônia, para a Planta Nº 9 de San Ramón, incorporaram-se equipamentos que permitem fabricar 20 toneladas de queijo mussarela com a terça parte do número de trabalhadores necessários anteriormente. O mesmo pode ser dito em relação à transferência das linhas de manteiga e doce de leite de Montevideu para Florida. O investimento em equipamentos, ainda mínimo nesse caso<sup>87</sup>, foi responsável, junto com uma nova distribuição das máquinas e do controle à distância (a ser analisado a seguir), pela redução de 90 para 40 trabalhadores, aproximadamente, nessas seções. O caso mais saliente, em relação à diminuição de trabalhadores, como consequência do impacto tecnológico, foi constatado na construção da torre de elaboração de leite em pó na Planta Nº 7 de Florida. Em uma planta essencialmente exportadora, com uma capacidade diária de recebimento de um milhão de litros de leite, trabalham naquele setor aproximadamente 17 operários em três turnos.

Os equipamentos da Conaprole funcionam por meio de Controles Lógico Programáveis (CLP), que recebem e enviam diversas informações como temperatura, volume, pressão, densidade e velocidade. Os CLPs permitem, entre outras ações, abrir ou fechar válvulas e soar alarmes se existem problemas, como por exemplo, quando ocorre um fechamento errado de determinada embalagem.

---

<sup>87</sup>Os equipamentos mais antigos possuíam, à época da pesquisa, em torno de 30 anos. No entanto, investimentos para a produção de manteiga de 25 quilogramas com fins de exportação haviam sido então efetivados.

A incorporação da robótica não está generalizada na Conaprole. No entanto, cabe destacar o robô que trabalha com sacolas de 50 quilogramas de leite em pó na Planta Nº 7. O robô está programado para carregar e empilhar 20 sacolas de leite em pó, totalizando uma tonelada, e deixá-las preparadas para serem transportadas. Quando ocorre uma pane no robô são necessários em torno de 10 operários para cumprir essas tarefas.

O avanço da automação e do controle à distância dos equipamentos contribuem também para uma mudança significativa nos métodos de produção. A automação de base microeletrônica permite a conexão de vários equipamentos a um computador que instrui e controla as suas operações. Essa constitui a principal mudança em relação ao anterior sistema de trabalho, em que as operações eram efetuadas através da manipulação manual de válvulas mecânicas, mediante painéis com botões. Um exemplo disso foi observado em 2004, à época da pesquisa, quando estava prevista a transferência das linhas produtoras de sorvetes e iogurtes da Planta Nº 1 para o novo centro industrial criado em Montevideu. Os equipamentos passariam a ser gerenciados e controlados à distância mediante computadores, eliminando controles manuais ou mecânicos ainda existentes. Essa era a principal mudança a ser feita em termos de organização do trabalho. A criação do CIM não significa tanto a renovação dos equipamentos, mas sim, a incorporação dos existentes em um sistema integrado e automatizado que potencializa o caráter contínuo do processo de produção. Isto é, a concentração de plantas foi planejada juntamente com a automação dos processos de recebimento de leite, de pasteurização e de misturas, de embalagem da produção e de recebimento e limpeza dos recipientes em que se transportam os produtos<sup>88</sup>.

---

<sup>88</sup>Os primeiros três processos foram apontados em declarações do representante da empresa encarregado do projeto de concentração de plantas ao Jornal El País, em dezembro de 2003 (MESTRE, 2003a). À época da pesquisa, observou-se no CIM a automatização do setor de recebimento de recipientes reutilizáveis entregues pelas empresas distribuidoras. Os recipientes onde se transportam os produtos ingressam, depois de serem utilizados, num sistema automatizado de limpeza e só então são introduzidos novamente nas linhas de produção.

O gerenciamento informatizado não apenas aumenta a precisão na manipulação dos diferentes elementos e medidas (temperatura, pressão e outros), como também diminui a probabilidade de erro humano, mediante a implementação de programas estandardizados. Caso um operário cometa um erro ao digitar um comando no computador, o programa não aceita a operação efetuada e emite um sinal de aviso. As válvulas mecânicas foram substituídas por válvulas pneumáticas, com controles lógico-programáveis, que se abrem e fecham permitindo a realização de diferentes tarefas, como a passagem das matérias-primas ou a mistura de componentes. Elas também respondem a ordens emitidas por comandos eletrônicos que têm origem nos sistemas de controle.

Nas linhas de produção do CIM, em Montevideú, e da Planta Nº 7, localizada em Florida, os trabalhadores aplicam as receitas dos produtos com ferramentas informatizadas. É possível executar uma fórmula (que está na memória do equipamento) de uma linha específica de produtos como, por exemplo, uma variedade de iogurtes (CIM) ou de leite em pó (Planta Nº 7). É possível também fazer o rastreamento de processos de produção executados anteriormente. Na torre de leite em pó da Planta Nº 7 podem ser identificadas as instruções dadas em determinada produção até 14 dias antes. Esta informação antigamente era perdida ou efetuada de forma manual. Desse modo, melhora o rastreamento do processo e de qualquer produto em todas as etapas. A automatização inclui a limpeza dos equipamentos, que também é gerenciada eletronicamente à distância. Os sistemas CIP (*Cleaning in Place*), controlados à distância, implementados em diversas plantas da Conaprole, fazem a limpeza de tubulações e equipamentos através de circuitos eletrônicos, sem necessidade de proceder ao seu desmonte.

Desde finais da década de 90, a Conaprole aderiu aos sistemas de qualidade e de controle de perigos e riscos adotados mundialmente. Esses são requeridos especialmente nas empresas de alimentação. À época da pesquisa, a Conaprole obteve certificações das normas ISO 9.001-

2000<sup>89</sup> em processos de produção nas plantas Nos. 7, 8, 9 e 16 e nas áreas da administração (Departamentos de Recursos Humanos, de Ciência e Desenvolvimento, de Vendas e de *Marketing*). A certificação das normas pelos organismos especializados representa um atestado para concorrer no mercado global e por isso é tão almejada pelas empresas. As normas ISO 9.001-2000 estabelecem uma maneira de administrar a empresa, mas não indicam sistemas concretos de organização do trabalho. Elas não prescrevem, por exemplo, especificamente, que haja trabalho em equipe; no entanto exigem, entre outras questões, que a direção da empresa esteja comprometida com a qualidade, que todas as atividades estejam documentadas e que exista capacitação. O adequado gerenciamento dos documentos implica ter um bom controle sobre o processo para detectar possíveis erros que resultem em um produto em condições não adequadas ou fora dos padrões especificados.

No caso da Conaprole tem havido uma integração entre as normas ISO e os princípios do sistema HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Points* – análise de riscos e pontos críticos de controle). As normas ISO são de natureza corretiva, enquanto o sistema HACCP é de natureza preventiva. O HACCP diz respeito à inocuidade dos produtos, à segurança alimentar e até 1994 fazia parte, dentro da Conaprole, das normas ISO. Posteriormente, adquiriu maior relevância e começou, por se tratar de uma indústria alimentar, a ser considerado separadamente.

Uma propriedade não agradável do produto para o consumidor representa um problema de qualidade e é contemplado pelas normas ISO; já uma alteração do mesmo, que cause problemas de saúde para a população é tratada pelo sistema HACCP. Este identifica perigos biológicos, físicos, químicos e especifica as medidas para controlá-los. Para cumprir com as exigências do HACCP é preciso trabalhar no que se denomina boas práticas de fabricação, o que inclui, entre

---

<sup>89</sup>Existem várias normas ISO, por exemplo, a ISO 9000 para a certificação de qualidade; a ISO 14000 para questões ambientais e a 18000 sobre saúde ocupacional, acidentes e riscos no trabalho. A certificação 9001-2000 obtida pela Conaprole é a uma atualização das normas ISO 9000.

outras questões: higiene e saúde dos trabalhadores; tratamento de produtos químicos e de recipientes; controle de pragas; qualidade da água e do ar; controle de equipamentos e dos fornecedores; e capacitação. O sistema HACCP é dividido em sete postulados fundamentais: 1) análise dos perigos; 2) determinação dos CCPs (pontos de controle críticos); 3) especificação dos critérios; 4) instauração do sistema de monitoramento; 5) ação corretiva; 6) verificação do sistema; e 7) arquivo de registros (RITZEL, 2000, pp. 50-52). Na medida em que as normas ISO também trabalham com algumas dessas questões como, por exemplo, controle de fornecedores e capacitação, a Conaprole terminou praticando uma integração entre os dois sistemas.

Desde finais dos anos 90, na Conaprole vem-se passando, no âmbito gerencial, do conceito de controle da qualidade para o de gestão da qualidade<sup>90</sup>. Até essa data predominavam os controles analíticos, isto é, os realizados em determinadas etapas, principalmente ao final do processo de produção, com primazia da análise dos componentes químicos e microbiológicos, por se tratar de uma indústria alimentar. A passagem para a gestão da qualidade significa melhorar os sistemas de trabalho em todo o processo de produção, diminuindo a necessidade de controle ao final do mesmo.

Nos últimos anos, houve avanços na certificação das normas ISO em algumas unidades industriais e em alguns departamentos da empresa. Porém, existem obstáculos para a passagem de um sistema de controle para outro de gestão da qualidade, os quais são originados, em parte, nas dificuldades de envolvimento da força de trabalho, já que uma parte relevante da mesma tem sido espacialmente deslocada no processo de reestruturação de plantas e de linhas de produção.

---

<sup>90</sup>Conceitos como os de TQM começaram a circular pela empresa nos últimos anos. TQM (*Total Quality Management*) é uma sigla reconhecida internacionalmente nos novos sistemas de qualidade que consideram o processo de trabalho como um todo. O conceito de controle de qualidade remete basicamente às análises laboratoriais enquanto o de gestão da qualidade atravessa horizontalmente toda a empresa, cobrindo tópicos tais como estado e manutenção das máquinas; saúde, uniforme e uso de equipamento protetor; boas práticas de fabricação; filtro sanitário na entrada da planta; controle de pragas; controle de insumos; higiene de área de trabalho; e cuidado com recipientes, aberturas de portas, possibilidades de contaminação e manipulação de objetos (Informações obtidas em entrevistas com representante da empresa N° 6 e com trabalhador N° 1).



Outro fator que dificulta o desenvolvimento de um sistema de gestão da qualidade é o favorecimento das políticas de redução de custos, defendidas por setores da diretoria, das gerências ou de diversas chefias mais afeitas a uma visão contábil, em termos de otimização da relação custo-benefício.

No que diz respeito à organização social e técnica do trabalho, o avanço na implantação dos sistemas de qualidade e inocuidade contribui para a integração das diferentes partes da empresa. A gestão da qualidade abrange toda a empresa com formas novas de organização do trabalho.

Apesar das dificuldades encontradas, a política de gestão de qualidade se está estabelecendo na empresa. Nutre-se das tecnologias de gestão em rede (SAP, *Intranet* e outras), prezando o bom funcionamento do fluxo contínuo e o rastreamento do produto, caso seja necessário, desde a chegada da matéria-prima até a sua saída para o mercado. Assim, contribui para a consolidação de um modo de organização técnico e social do trabalho orientado para um *just-in-time* interno. Os setores da empresa voltados ao mercado exigem dos setores de produção e estes cobram (através do setor de qualidade) dos fornecedores (entre outras questões, a certificação das normas de qualidade). O que quer dizer que se configura também uma organização de produção com *just-in-time* externo.

A configuração de um tipo particular de fluxo tensionado decorrente do *just-in-time*, assinalado para o conjunto das indústrias de processo contínuo, também é encontrada na Conaprole. Isto é, as modificações na organização técnica do trabalho (incorporação de tecnologias de gestão e de produção com base na microeletrônica) e a implementação de um sistema de qualidade (que integra os diferentes setores) organizam e disciplinam o fluxo contínuo dentro da empresa, além do chão-de-fábrica, abrangendo inclusive a rede de fornecedores e algumas empresas subcontratadas. Os fornecedores que fabricam insumos exclusivamente

solicitados pela Conaprole adquirem um papel relevante. Ao se tratar de uma indústria de alimentação, eles devem ter cuidados especiais para que as matérias-primas fornecidas cumpram com normas de inocuidade e de qualidade. A integração com a Conaprole está dada pela exigência desta de que os fornecedores cumpram as normas de certificação dos organismos técnicos habilitados, oferecendo, em contrapartida, serviços técnicos e capacitação. Essa integração dos fornecedores à rede da Conaprole efetua-se também através de seu acesso, ainda que restrito, à *Intranet*. Empresas subcontratadas como as que fazem a distribuição dos produtos da Conaprole também têm acesso à tecnologia de gestão SAP e à *Intranet*. Desse modo, fornecedores e algumas empresas subcontratadas terminam fazendo parte de uma espécie de *just in time* externo da Conaprole.

## 7 A GESTÃO DA CONAPROLE NOS ANOS 90

Neste capítulo, explicitam-se, brevemente, as diferenças principais entre a nova modalidade de gerência e a modalidade de gerência anterior à reestruturação da Conaprole<sup>91</sup>. A seguir, examina-se as duas modalidades de gestão ora vigentes, contrapostas e complementares: uma de cunho predominantemente *estratégico*, e outra, que se aproxima de um modelo *dialogal*. Expõe-se os mecanismos adotados pela gerência mais dialogal para levar adiante a reestruturação produtiva sem maiores “traumatismos”. Em seguida analisa-se o discurso e as políticas gerenciais recentes da direção da Conaprole a respeito da força de trabalho. Nota-se que o projeto empresarial busca, além de levar adiante o processo mais visível de reorganização de plantas e de fazer modificações na organização social e técnica do trabalho, um novo regime de mobilização da força de trabalho diferente do encontrado no modelo clássico taylorista.

### 7.1 Da gestão paternalista à empresa tipicamente capitalista?

Até começos dos anos 90, a Conaprole não se constituía como uma organização moderna, apesar de sua presença forte no cenário nacional uruguaio e crescente no plano internacional. Conforme depoimentos obtidos em entrevistas realizadas para este estudo, as relações paternalistas, a ausência de planejamento e a incerteza contábil caracterizavam a gestão da empresa até a época mencionada.

---

<sup>91</sup> Além da diretoria eleita pelos produtores, a Conaprole é dirigida pelo gerente geral e outras nove gerências, várias delas ocupando-se de aspectos contábeis e financeiros. As gerências são: 1) Producción lechera y Relaciones Cooperativas (relación con los productores), 2) Industrial, 3) Comercial –Ventas (mercado externo e interno), 4) *Marketing*, 5) Planeamiento económico (Presupuesto, costos, contabilidad), 6) Gestión financiera (finanzas del Grupo Conaprole, incluye empresas colaterales), 7) Administración General, 8) Tecnología de la información e 9) Recursos Humanos (Entrevista com representante da empresa N° 5 e informações no sítio de *Internet* da Conaprole, [www.conaprole.com.uy](http://www.conaprole.com.uy)).

Nos anos 90, a Conaprole se vê articulada com o mercado global, devido à maior abertura comercial, ao aumento da maior concorrência de empresas no mercado interno e à queda das vendas em seu principal mercado exportador, à época, o Brasil. Por esse motivo, foi preciso desenvolver práticas gerenciais de acordo com os novos tempos. A incorporação de um sistema informatizado, em 1999, o SAP, que integra toda a empresa, possibilitou maior controle sobre as finanças. Até então era preciso chegar ao final do exercício financeiro para avaliar os resultados obtidos no transcurso de um ano, na totalidade da produção e nas diversas linhas de produtos. Com a introdução do SAP, as áreas contábeis avançaram fortemente dentro da empresa. A virada dos últimos anos foi percebida por um dirigente sindical, já na primeira metade da década de 90, da seguinte maneira: “Hasta 1993, 1994, Conaprole [...] era una ‘estancia cimarrona’, una cosa bastante desorganizada [...]. En esa década comenzaran con otra dinámica” (Entrevista com trabalhador Nº 11).

A reestruturação industrial se fez acompanhar de uma reestruturação administrativa que implicou em racionalização de todos os procedimentos contábeis. Esta última teve um impacto imediato sobre o número de trabalhadores na área financeira. Estima-se que o número de empregados em tal setor tenha diminuído de 95, no início dos anos 90, para 35, em 2003<sup>92</sup>.

A reestruturação da área financeira, apoiada na rede informacional, permitiu determinar quais setores da empresa apresentavam um bom ou um mau desempenho. A partir disso, foi possível definir que linha de produção deveria ser levada adiante e estabelecer uma relação mais forte com a demanda, de acordo com a crescente flexibilidade dos mercados. Tornou-se também possível descobrir com maior facilidade as ineficiências. A possibilidade de apontar erros de

---

<sup>92</sup>A reestruturação e o enxugamento na área financeira e, em geral, na área administrativa, foi muito sentida pelos trabalhadores. A Conaprole ofereceu aos trabalhadores excedentes nesse setor postos de trabalho na área de produção, gerando entre eles uma forte desvalorização simbólica (Fonte: Entrevistas com trabalhadores feitas para este estudo).

gerências e chefias aumentou enormemente. Nos últimos anos procedeu-se à demissão de gerentes, conforme depoimentos coletados em entrevistas, a partir da determinação de ineficiências anteriormente mais difíceis de serem detectadas. Além disso, o sistema informatizado representou uma ferramenta para o enxugamento de pessoal, tornando possível estabelecer com maior precisão o número de trabalhadores necessários em cada setor da empresa. Os déficits tenderam a desaparecer, pois havia chegado “a hora dos contadores”, em que o objetivo mais importante passou a ser o controle contábil. “A hora dos contadores” foi uma expressão de desconformidade de um chefe da Conaprole de uma área não contábil, efetuada em entrevista para este estudo. Outro chefe afirmou: “Essa no es una frase que se tiene que ponerle autoría [a hora dos contadores], es una frase *vox populi*. Yo pienso que época de contadores significa eso, significa que ahora dos más dos tienen que ser cuatro, si no te cierran muchas cosas” (Entrevista com representante da empresa N° 7).

As relações pessoalizadas representavam um forte componente da gestão da empresa. Observe-se como a mudança foi percebida por um dirigente sindical.

Hasta hace algunos años la dirección de Conaprole bajaba a fábrica, previo a año nuevo y navidad, y saludaban a todos los trabajadores. Era muy común eso. Hoy, ya de un tiempo a esta parte se ha modificado eso. No bajan más a saludar. Cada vez son más las dificultades que se tienen de relacionamiento y cada día va caminando a lo que sería una empresa común con visión capitalista en todos sus sentidos. Sin importarle nada más allá de la producción (Entrevista com trabalhador N° 18).

As relações paternalistas eram fomentadas pela diretoria e pelas gerências da Conaprole. Muitos relatos referem-se à presença, durante muitos anos, de um gerente geral que se caracterizava por estabelecer uma relação pessoal com cada trabalhador da empresa. Nessa época, havia um número de trabalhadores empregados superior ao que a empresa necessitava. A Conaprole havia inflacionado seu quadro de empregados. Conforme depoimento de integrante da

empresa com muitos anos de trabalho na Conaprole, a folha de pagamento dos trabalhadores chegou a representar em determinado momento entre 24% e 25% das vendas totais da empresa (Entrevista com representante da empresa N° 10). Deve-se lembrar que o sistema de relações pessoalizadas facilitava o ingresso de novos trabalhadores na Conaprole. Esse mundo de relações pessoalizadas veio abaixo junto com a reestruturação produtiva e foi sentido pelos trabalhadores da Conaprole.

## **7.2 Do modelo de gestão paternalista ao estratégico-dialogal**

A instauração de um novo modelo de gestão empresarial é identificada com a chegada de uma nova gerência à Conaprole e a eleição de um novo presidente em 1996. A antiga gerência paternalista foi substituída, no final dos anos 90, por uma outra claramente estratégica. Os seguintes depoimentos de um chefe, em entrevista, e de um dirigente sindical, para uma rádio de Montevideú, expõem a chegada à Conaprole de uma concepção racional contábil na direção.

Conaprole en realidad es una empresa porque maximiza su ganancia, una racionalidad empresarial en muchos aspectos. Quien ha cambiado esto ha sido X, el gerente general, conjuntamente con Y, que creo que es un director que tiene mentalidad empresarial. Los otros directores eran [...] no meterse mucho con los trabajadores, total parecía una cosa que nunca se iba a acabar, y no había competencia, porque recién en el año 98, 99 empieza la ofensiva de grandes y de pequeñas empresas (Entrevista com representante da empresa N° 7).

Por lo menos desde que asume este nuevo gerente general [...] , cuando él ingresa a Conaprole le hace una serie de promesas a los productores de que iba a tratar de llevar adelante una Conaprole más eficiente, con menos trabajadores, con más mercado, con más precio en la leche y un montón de cosas más (LOS TRABAJADORES..., 2002).

A linha gerencial estratégica que assume a direção da empresa, como será denominada de aqui em diante, busca aumento da produtividade e do lucro, com enxugamento da força de trabalho. Embora essa linha costume ser identificada por trabalhadores e chefes com a gerência geral, ela domina as áreas contábeis, financeiras e comerciais. Por isso, a marca que deixa é a de

se tratar da “era dos contadores”<sup>93</sup>. O gerente geral vem de fora da empresa, havendo exercido essa função em uma empresa de outro ramo. Nesse modelo contábil há pouco lugar para preocupações com a nova situação dos trabalhadores, como pode ser observado nas seguintes declarações do gerente geral e do presidente atual (na época candidato a reeleição) da Conaprole.

[...] De hecho, la empresa está “en un fuerte proceso de reestructura interna que no involucra sólo lo industrial y comercial, sino también lo organizacional”, advirtió, analizando “los procesos, los esquemas de funcionamiento, las formas de producción y de generación de valor”. Esta línea sigue un “proceso continuo” que se incorpora a la “cultura de la organización, asumiendo que es esta una empresa que no tiene línea de llegada, donde siempre hay algo mejor que hacer” (NOTA..., 2004).

[...] No hay dudas: “estamos en plena etapa de transformación”, porque “el proceso de concentración industrial y de inversiones no ha terminado”, ya que aún queda por ejemplo “desactivar y concentrar las plantas de Montevideo, que es un capítulo importante de ahorro de costos”, y por otra parte “estamos transitando por la reforma administrativa, que nos va a llevar unos seis meses más” (CONAPROLE VOLVERÁ..., 2000)<sup>94</sup>.

Nessa empresa onde “sempre há algo melhor para ser feito”, o discurso não faz referência àqueles que, diariamente, põem em funcionamento a organização. Em uma reestruturação em que se cortaram, em duas décadas, mais de mil postos de trabalho, os trabalhadores não são mencionados. No entanto, eles estão subentendidos na expressão “economia de custos”<sup>95</sup>.

---

<sup>93</sup>Em relação à linha gerencial mais estratégica dominante, cabe salientar que o gerente geral e outros quatro gerentes (das áreas comercial, planejamento econômico, gestão financeira e de administração) são contadores (Entrevista com representante da empresa N° 1 e informação em página de Internet da Conaprole: [www.conaprole.com.uy](http://www.conaprole.com.uy)).

<sup>94</sup>O depoente fez posteriormente, reeleito presidente da Conaprole, uma afirmação com um enfoque menos contábil: “Nuestros proyectos de alguna manera significan en algunos casos una rebaja en la cantidad de personas, pero hasta ahora hemos transitado por ese camino en los últimos años, sin mayores conflictos, buscando acuerdos y en ese camino vamos a seguir” (CONAPROLE: AVANZA..., 2002).

<sup>95</sup>No seguinte depoimento de um produtor, observa-se o substrato material que apóia o processo de reestruturação cujo objetivo é o enxugamento de mão-de-obra. “No le podemos seguir pagando a los empleados de más que tiene la industria, con sueldos que superan el 60% de lo que se gana en otras ramas de la industria. No tenemos nada contra los trabajadores, pero que su buen pasar no sea a costillas de los productores”. Declarações de produtor dirigente da Asociación de Remitentes de Conaprole (PRODUCTORES..., 2004, p. 11).

No seguinte depoimento observa-se a passagem da “cultura da grande família”, da “Conaprole-mãe” para a de uma empresa na qual a visão estratégica e contábil passa a ser dominante.

Se ha perdido. Había una cultura, había una cultura de lo que le llaman la gran familia, la protección, de la gran madre que era Conaprole. Pasa mucho también por la cabeza de la dirección, de la conducción, depende también de quien tengas en la ejecución de lo que son las políticas, hacia donde va, de las misiones. Si tu tenés formación humanística, una cosa es que más allá de que tenés que manejar números como lo debe de hacer cualquier gerente también tenés la parte social, la parte de motivación, de reconocimiento. Hoy hay otro perfil (Entrevista com representante da empresa N° 2).

A visão estratégica pode chegar a assumir um discurso técnico difícil de ser decodificado pelos próprios produtores, conforme depoimento de dirigente sindical da AOEC.

Eso mismo se lo hacen al productor. Cuando termina de decir eso nadie entendió nada. “¿Preguntas?” Los silencios hablan. Nadie pregunta porque nadie entiende nada. Porque el objetivo de él es que nadie entienda nada. Ellos gobiernan y hacen lo que quieren. Es un elemento que no de mirarlo se hace (Entrevista com trabalhador N° 14).

O modelo gerencial é estratégico porque a linha dominante visa à produtividade e ao lucro com enxugamento da mão-de-obra. Observe-se a leitura de um trabalhador sindicalizado entrevistado sobre a trajetória, o papel e a visão gerencial que passou a prevalecer na Conaprole.

Conaprole era una empresa muy paternalista. Y a partir del 97 que entra un gerente nuevo, que hizo Master en Estados Unidos, viene de la quiebra de cinco bancos, el tipo tiene un historial bárbaro [...] Aparte el tipo cada vez que te llama a una reunión te tiene dos horas sentado, trae la computadora, todo bárbaro, todo lo más difícil, todo números, ahí no tenés nada que diga [...] no, no, números, porcentajes [...] dos horas el dinero, a cualquier trabajador, dirigente, el que sea, de números ¡te aplasta! (Entrevista com trabalhador N° 14)

A orientação estratégica procura ajustar a Conaprole às condições do mercado global, particularmente no setor de lácteos. A resposta dada perante as exigências do mercado global tem sido a de um modelo de empresa enxuta, isto é, de redução de custos e no qual a força de trabalho ingressa em uma equação contábil juntamente com a matéria prima, as máquinas e as



ferramentas. A partir, principalmente, de final dos anos 90, se impôs uma visão rigorosa da folha de pagamentos salarial: ela deveria representar uma porcentagem fixa, em torno de somente 8% dos rendimentos da empresa.

Nosotros tenemos que los competidores internacionales tienen un peso de la masa salarial sobre sus ventas en el orden del 8%. Nosotros tuvimos más altos 16%, 17%, 18%. De repente en un momento hubo 20% [...] Pero estamos ahí, un promedio en los últimos meses de 10%, tenemos que llegar a 8%, para estar compitiendo.[...] Nosotros pensamos que dentro de dos o tres ejercicios estaríamos en los niveles del peso de la masa salarial equivalente a nuestros grandes competidores internacionales. [...] ¿Cuánto nos cuesta el personal en Conaprole? 16 millones de dólares al año. ¿Cuánto vende Conaprole en dos años? 200 millones, 16 dividido 200 me da 8%. Esa es la cuenta. No hay misterio (Entrevista com representante da empresa N° 5).

A partir dessa visão, a linha contábil se impõe na direção da Conaprole e pressiona as diversas áreas da empresa para a implementação de planos que possibilitem o enxugamento<sup>96</sup>. No depoimento seguinte um chefe declara como a direção ordenou a redução de 10% da força de trabalho, de um exercício econômico para outro, com o objetivo de atingir a porcentagem predeterminada: “Uno de los objetivos que nos trizó la dirección para este ejercicio, el ejercicio Conaprole va del 1° de agosto al 31 de julio del año siguiente, en este caso 2003 a 31 de julio de 2004, bajar la mano de obra en un 10%” (Entrevista com representante da empresa N° 2).

Na Tabela 5, registra-se o processo de enxugamento de diversas categorias de funcionários. Assim, de 1985 a 1996 a redução ainda era baixa, passando de 2838 a 2582 funcionários. No entanto, os números indicam uma grande redução de 1996 a 2005, quando a empresa passou de 2582 a 1670 funcionários. A massa de funcionários da Conaprole diminui em 9% entre 1985 e 1996, e em 35,3% entre 1996 e 2005.

---

<sup>96</sup>Em outro depoimento um representante da Conaprole expressou a sua desconformidade com a concepção rigorosamente contábil: “Parece haber una hegemonía de los contadores, a pesar de cierto incorformismo, es hegemonía porque hay un acuerdo en la dirección de ellos, por ejemplo en la estimación de que hay que llegar a un 8% ¿Por qué? ¿Por qué es la media internacional? ¿Por qué no pensar de otro modo? Si es la media, también puede haber extremos” (Entrevista com representante da empresa N° 1).

A diminuição principal, entre 1985 e 2005, foi a registrada entre os operários de produção e de expedição, que passaram de 62,2% para 57,4% do total de funcionários da empresa, e do pessoal de administração (vendas, contábil, compras, etc) e outros (limpeza, laboratório, etc.), que passaram de 25,2% para 19,3%. Essa redução foi possível graças ao processo de automatização e informatização e de formas de organização do trabalho que incorporam a multifuncionalidade e de trabalhadores que possuem diversas competências. As categorias de trabalhadores técnicos e temporários têm aumentado levemente, passando de 7,3% em 1985 a 9% em 2005, percentual que já tinha sido atingido em 1996<sup>97</sup>. Os supervisores representam a categoria que mais cresceu nos últimos nove anos (entre 1985 e 1996 permanece constante seu percentual) passando de 5,3% em 1996 para 14,3% em 2005. Ao contrário do indicado pelos novos discursos gerenciais que recomendam a redução ou diminuição do controle efetuado pelos supervisores e o aumento do controle no processo pelos trabalhadores, cresceram na Conaprole nos últimos nove anos os postos de supervisão. Conforme depoimentos de entrevistas, no final da década de 90, a empresa concedeu a categoria de supervisores a trabalhadores que realizavam tarefas de controle no setor de expedição na Planta N° 1 (até esse momento eram considerados fiscais). Com a concentração das Plantas N° 1 e N° 2 no CIM em 2005, os trabalhadores que desempenhavam essas tarefas na última planta mencionada, adquiriram também a categoria de supervisores. O crescimento no número destes últimos, em meio a um forte processo de enxugamento, aponta a importância que possuem, para a direção da Conaprole e, particularmente, para a gerência industrial, as tarefas de controle.

---

<sup>97</sup>A não diferenciação das categorias de técnicos, de pessoal com contrato temporário e de safristas impede a análise da movimentação em cada uma delas.

Tabela 5 - Evolução do número de funcionários da Conaprole em diversas categorias (1985-2005)

Categorias <sup>(4)</sup>	1985 <sup>(1)</sup>		1996 <sup>(2)</sup>		2005 <sup>(3)</sup>	
	N	%	N	%	N	%
Operários	1.766	62,2	1.576	61,0	958	57,4
Supervisores	151	5,3	138	5,3	239	14,3
Administração e outros	715	25,2	637	24,7	323	19,3
Técnicos e temporários	206	7,3	231	9,0	150	9,0
Total	2.838	100,0	2.582	100,0	1.670	100,0

Elaboração do autor a partir das seguintes fontes: (1) Supervielle (1986); (2) Lovesio (2001) e

(3) Departamento de Recursos Humanos da Conaprole.

Nota (4) Na categoria operários se incluem trabalhadores com carteira assinada que desempenham tarefas especializadas de produção; de apoio, como transporte de materiais e de produtos; e de expedição. Na categoria supervisores são incluídos os chamados antigamente chefes de linha ou capatazes. Eles fazem tarefas de comando na linha de produção. Também são compreendidos por esta categoria os que conduzem, junto com o gerente respectivo, diferentes setores da administração: recursos humanos, vendas, compras, informática, etc. Na categoria administração são contemplados os trabalhadores subordinados destas últimas seções e os de limpeza. Também é compreendido aqui um número pequeno de estagiários que, por acordos com instituições educativas, possuem contratos por tempo determinado. Na categoria técnicos encontram-se os assim chamados, no jargão da empresa, trabalhadores de ofício (mecânicos, eletricitas e outros) e os trabalhadores dos laboratórios, ambos com carteira assinada. Em “temporários” incluem-se safristas e pessoal de ofício com contratos por tempo determinado.

Para um dirigente sindical, a política de enxugamento significa que “ellos pueden decir: ‘trabajamos con uno [um trabalhador] en una planta igual’ ” (Declaração de trabalhador N° 12 em reunião de dirigentes sindicais da AOEC). Segundo outro dirigente, se dependesse da gerência geral da Conaprole só se produziria leite em pó, produto que nos últimos anos recebe os melhores preços do mercado externo e que requer, para sua elaboração, de um escasso número de trabalhadores.

Si hubiera sido por X, el gerente: “dejamos de producir acá y vendemos toda leche en polvo que paga más a Conaprole. Y los echamos a no sé cuantos, sacamos tantos trabajadores porque con menos trabajadores podemos producirlo”(Entrevista com trabalhador N° 6).

Entretanto, como é indicado no título desta seção, o modelo que se impõe não possui apenas o componente estratégico, mas também o dialogal. A linha estratégica dominante convive,

embora aparentemente de forma paradoxal, com uma linha mais dialogal<sup>98</sup>, que procura reduzir as conseqüências negativas, para os trabalhadores, da reestruturação produtiva.

A linha mais dialogal está localizada basicamente nos departamentos industrial e de recursos humanos e se encarrega de dialogar com os trabalhadores e sua organização sindical para que as transformações sejam efetuadas sem conflitos abertos. Vários de seus integrantes, diferentemente da gerência geral, trabalham há muitos anos na empresa, tendo iniciado sua carreira em postos de chefia intermediários. Alguns deles possuem formação acadêmica humanística, em contraste com os que seguem a linha mais estratégica, os quais são predominantemente contadores. A Gerência Industrial é comandada por um agrônomo com experiência docente universitária em ciências sociais. A Gerência de Recursos Humanos está integrada por um consultor especializado em “gestão humana”, um chefe formado em relações trabalhistas, uma assistente social, uma médica encarregada de saúde ocupacional e um psicólogo. Chama a atenção, entre alguns integrantes dessas gerências, a familiaridade, declarada em entrevistas, com bibliografia de administração de empresas, de sociologia das organizações e de sociologia do trabalho.

Hay dos líneas de trabajo [...] una línea dura que tiende pura y exclusivamente a llevar a los despidos. No individualiza la reinserción del trabajador y después está la otra gerencia que sí, analiza la forma de poder ver la reinserción del trabajador. En esto estamos hablando de distintos proyectos que la gerencia tiene, que recién se están tratando de avizorar con respecto a dar curso, de capacitar al personal. Y a esa línea me parece es a la que debe apuntar el sindicato para la reinserción de los trabajadores. La otra línea, que pienso que es muy reduccionista (Conversação com trabalhador N° 30).

Cabe assinalar que, apesar de as linhas de orientação gerencial mais afeitas à adoção de diretrizes estratégicas e as que lembram ou se aproximam, em princípio, a orientações comunicativas se concretizarem em algumas gerências, isso não significa que as últimas ajam

---

<sup>98</sup>A definição de linhas gerenciais estratégicas e dialogais, segundo os modelos estratégico ou comunicativo, está baseada nos estudos de Habermas (1980; 1994) e de Zarifian (1995; 1999).

sempre da forma esperada. É bem possível que uma gerência orientada por uma lógica dialogal vise, em alguns momentos, objetivos prioritariamente estratégicos. Contudo, o contrário parece bem mais difícil de acontecer, isto é, gerências que levam adiante orientações da lógica estratégica assumirem, em algum momento, uma linha de orientação mais dialogal<sup>99</sup>.

El arte de la dirección es combinar, compaginar esa necesidad de reestructura y poder mantener esos principios, esos valores. Ese es el arte de la dirección, que nosotros siempre estamos en una dialéctica podríamos decir confrontativa, de repente con la gerencia general, en el sentido de que nosotros tratamos de entender, trabajar con empatía, poder canalizar las inquietudes del personal y bueno muchas veces la necesidad de la reestructura, de la baja de costos, nos lleva a buscar ese permanente equilibrio para el gobierno de los actos (Entrevista com representante da empresa N° 5).

O sindicato dos trabalhadores mantém permanentemente reuniões com representantes da linha gerencial mais dialogal. Já com a linha gerencial mais estratégica não sucede o mesmo. Nas comissões bilaterais, a serem analisadas na seção seguinte, participam pela Conaprole representantes da linha gerencial mais dialogal. Se a linha gerencial mais estratégica é a que determina o rumo tomado pela reestruturação produtiva, a dialogal é a que o processa através de um relacionamento não conflitivo com a organização sindical. No seguinte depoimento, um dos principais representante da linha gerencial mais dialogal explicita a busca desse tipo de relacionamento

Pasamos de un relacionamiento más bien conflictivo que había tradicional de Conaprole con los trabajadores, [...] a intentar un camino de acuerdos. [...] todo este manejo de reducción, de reestructura [...] No hubo un solo despido. Es más, nosotros logramos que el directorio aprobara el concepto de invertir una parte de la economía en reducir los costos sociales. [...] darle confianza a la gente que nosotros no vamos a una cosa sangrienta y dejarlos afuera. Les firmamos un convenio en donde nos comprometemos a que nadie va a quedar desvinculado hasta el 31 de julio de 2005. [...] Eso es lo novedoso del manejo de Conaprole. Pero, eso es parte también de la imagen de Conaprole en la sociedad uruguaya. [...] Si tomara la vía sangrienta la sociedad uruguaya no le perdonaría eso. Es parte del valor de la marca. [...] Una estrategia muy clara que

---

<sup>99</sup>Nesses casos é comum que representantes da linha mais estratégica sejam vistos como “manipuladores”. Por exemplo, quando o gerente geral ingressou na empresa tentou almoçar no refeitório dos trabalhadores na planta No. 1. Isso foi questionado pelos trabalhadores que exigiram que fizesse suas refeições em outro lugar. Informação obtida em entrevistas com dirigentes sindicais da AOEC.

tomamos [...] ha sido muy exitosa, y permite además tener un excelente relacionamiento con el sindicato de Conaprole [...] Y genera mucha confianza, que es otro valor. [...] comunicar las cosas con un año o dos de anticipación, de forma de todos tener tiempo de ver cual es la mejor solución general e individual... [...] En Conaprole todavía, de hecho pasaron en Argentina todo un período de brutal liberalización, [...] de destitución y desaparición de sindicatos y demás que no es la realidad uruguaya (Entrevista com representante da empresa N° 10).

A transcrição da citação anterior tem por objetivo mostrar algumas das características principais da linha gerencial aproximada, em princípio, de uma visão comunicativa. Em uma primeira leitura se poderia cogitar que ela é simplesmente um braço executivo da linha mais estratégica. Porém, uma análise mais acurada revela que ela é complementar e também contraposta a essa última: é complementar porque leva adiante objetivos que em boa medida são definidos pela outra linha gerencial, e é contraposta porque procura estabelecer um sistema de relacionamento mais dialogal (do que a outra) com os trabalhadores. Na citação anterior podem ser visualizadas algumas dimensões consideradas importantes pela linha mais dialogal para levar adiante um processo de reorganização empresarial que se adapte ao mercado mundial e, ao mesmo tempo, seja menos traumático para os trabalhadores.

As dimensões consideradas são: a) não efetuar demissões unilaterais; b) reconhecer a organização sindical e chegar a acordos com ela; c) aprovar pela diretoria da Conaprole recursos econômicos para reverter os efeitos negativos do processo de reestruturação; d) buscar a confiança dos trabalhadores; e e) divulgar de forma antecipada informações sobre as decisões gerenciais, procurando soluções coletivas e individuais. Nos seguintes depoimentos reafirma-se a importância dada a essas dimensões por diferentes representantes das linhas gerenciais mais dialogais.

Em relação a não efetuar demissões unilaterais, um integrante da área de Recursos Humanos fez a seguinte afirmação, comentando o plano de moradia implementado para trabalhadores transferidos de planta:

Creo que es muy importante, habla muy bien de lo que pretende Conaprole, del valor que le da Conaprole a sus trabajadores. Otras empresas [...] “señores: hasta aquí llegamos, se bajó la cortina y lo lamentamos mucho y tienen que pasar a cobrar el despido”. Eso por suerte, yo lo digo con mucho orgullo porque me siento, soy partícipe de todo eso, y creo que hay que destacarlo [...] Yo en lo que es personal es el reflejo de la política de la cooperativa, de tratar de lograr la paz laboral por todos los medios, tratando de ser creativos, manteniendo la fuente de trabajo de la gente, en un contexto muy crítico desde el punto de vista laboral (Entrevista com representante da empresa N° 2).

Segundo vários depoimentos, a direção da Conaprole procura não tomar decisões drásticas de demissão de trabalhadores. Mesmo assim, demite gerentes ou chefes de planta ou de setor que não desempenham suas tarefas de acordo com o que a direção espera. Apesar da política de não demissão de trabalhadores, existem pressões derivadas da ordem geral de enxugamento. É o caso, por exemplo, da oferta de incentivos econômicos para trabalhadores que estão no auxílio-doença ou o no seguro-desemprego.

No que diz respeito ao relacionamento com a organização sindical, outro representante da linha que se aproxima, em princípio, de uma perspectiva comunicativa afirma:

Tenemos como principio la importancia de la relación individual y la colectiva, [...] tratar primero a los trabajadores como personas y también respetarlos en su organización sindical. Y aquí hay [...] diálogo permanente con los representantes sindicales (Entrevista com representante da empresa N° 5).

No que se refere à busca de acordos, transcrevem-se a seguir afirmações de um gerente em reunião em que representantes da empresa procuravam convencer os trabalhadores filiados ao sindicato sobre a conveniência de instalar câmeras de filmagem, por motivos de segurança, no novo centro industrial CIM. Os trabalhadores desconfiavam que essas câmeras tivessem por objetivo o controle de seu trabalho. Por esse motivo acordou-se uma visita conjunta ao CIM, de representantes da empresa e de dirigentes da AOEC, na qual os últimos aprovaram os lugares em

que seriam colocadas as câmeras. Na expressão do gerente mencionado pode ser detectada uma preocupação com uma política de negociação.

No me interesa la producción [refere-se a colocar câmeras de filmagem para controlar a produção], no creo en un clima opresivo, desde el punto de vista de verse vigilado por una cámara. Si hubiera una guerra y Conaprole triunfara, con un robot vigilando con cámaras, la gente no va a contribuir, el clima llevaría a que colaboren el mínimo. Llegar a acuerdos, que por la cultura del trabajador se llegue a acuerdos construyendo paso a paso, ladrillo a ladrillo, precisamos planes de capacitación (Depoimento de representante da empresa em reunião de comissão bilateral sobre o CIM com dirigentes sindicais da AOEC)

Já em entrevista, realizada para este estudo, um representante da empresa afirma a importância de sua trajetória na empresa para a obtenção da confiança dos trabalhadores..

Años de trayectoria que hace que en [...] años mantener una actitud siempre. No solamente [con] los dirigentes [sindicales] sino [con] cualquier trabajador. Acá viene cualquier trabajador por acá, a reunirse conmigo, basta que esté acá y le digo que pase. Y saben que me plantean el problema y le vamos a buscar la solución si podemos y sino le vamos a decir francamente que no. Y eso es un activo (Entrevista com representante da empresa N° 10).

Uma pergunta a se fazer é por que a linha que adota diretrizes de cunho estratégico, dominante na Conaprole, não impôs métodos mais rigorosos para levar adiante a reestruturação produtiva<sup>100</sup>.

Uma primeira resposta é a de que uma reestruturação negociada faz parte da “imagem de marca” da Conaprole. Trata-se de uma empresa inserida na sociedade uruguaia devido, principalmente, ao lugar central que ocupou historicamente na economia, inicialmente na capital e depois no resto do país. Em 2003, de 75% a 90% dos diversos produtos lácteos colocados no mercado local eram fabricados pela Conaprole. Junto com a importância econômica, a Conaprole ocupa um relevante lugar simbólico na sociedade uruguaia, pois está associada à história do país

---

<sup>100</sup>No caso brasileiro, Neto (1999) registrou que a participação dos trabalhadores negociando a reestruturação produtiva era uma raridade.



durante boa parte do século XX e início do século XXI. Uma posição extremamente dura com os trabalhadores acarretaria impactos negativos à imagem social da empresa. No seguinte depoimento afirma-se a importância dessa imagem nas relações de trabalho, somando-se à relevância do mercado externo. “Que la empresa no es una estrategia de choque la que tiene [...] para no tener una mala imagen frente a la población, frente a los consumidores, frente al exterior” (Entrevista com trabalhador N° 11).

Conforme afirmou um gerente que adota uma visão mais próxima, em princípio, à comunicativa:

[La Conaprole] se siente como propiedad de todos los uruguayos. Es una cooperativa de productores pero con un vínculo muy fuerte con la sociedad. Va unido. Por eso muchas de las decisiones tomadas por Conaprole miran a la sociedad uruguaya [...]. La reestructura, lo que sea, no se hace al margen de la sociedad uruguaya, eso es un elemento diferencial dentro del Uruguay, una empresa que tiene las manos mucho más libres. Eso también se responde con una imagen de marca muy fuerte. Conaprole tiene un 75% en ofertados lácteos de todo lo que está, la leche pasteurizada, de los yogures, de los helados del mercado local (Entrevista com representante da empresa N° 10).

Outros fatores contribuem para a construção de uma forma de reestruturação negociada com os trabalhadores. Um deles é representado pelo fato de se tratar de um tipo de indústria muito sensível às paradas de produção. Trata-se de uma indústria de processo contínuo em que qualquer parada afetaria em graus incalculáveis o conjunto da cadeia produtiva. Além disso, trabalha-se com um produto que é perecível, motivo pelo qual a estimativa das perdas aumenta enormemente. Por isso, é importante que se obtenham acordos entre os agentes envolvidos no espaço da empresa de modo que o processo industrial sempre esteja em funcionamento.

Uma relação de conflito prolongada com a organização sindical poderia ocasionar enormes prejuízos econômicos para a empresa. Aqui aparece um terceiro componente que contribui para que a reestruturação produtiva incorpore a dimensão dialógica: os trabalhadores da

Conaprole estão fortemente organizados e têm capacidade para obstaculizar o andamento desse processo. Um exemplo da importância da organização sindical dos trabalhadores é o fato de, em abril de 2002, três diretores da Conaprole e os gerentes Geral, de Produção e de Recursos Humanos se reunirem com dirigentes do PIT-CNT [central que reúne os sindicatos do país] e da AOEC, na sede da primeira, para evitar um conflito na empresa originado por desavenças no acordo salarial e pelo plano empresarial de envio de 300 trabalhadores ao seguro-desemprego. A escolha do lugar da reunião (a sede da central sindical de trabalhadores) é um reconhecimento da importância da organização sindical de trabalhadores da Conaprole.

A visão gerencial mais dialogal explicita a importância dos dois últimos elementos mencionados como fatores que contribuem para o estabelecimento de uma reestruturação negociada.

Ese enfoque que tiene algo de paternalista, [...] es muy de las [empresas] lácteas ¡Ojo! Tiene también razones económicas. Como estás recibiendo productos todos los días, es un producto perecible, el productor tiene asegurado que lo vende. Por eso se organiza en cooperativas, porque está organizado aguas abajo de forma de saber que tiene asegurado quien lo compra. No puede salir al mercado de trabajo como el estanciero que va un frigorífico, le compran o no le compran y deja el ganado engordando. O se vende o se pierde. Como todos los días ordeña dos veces al día [...] pero es también a veces asegurar desde el punto de vista del trabajo, lo que llevó a tratar de no tener conflictos. Los frigoríficos son más accesibles, parás de faenar, faenás después, recuperás. Hay una lógica económica tanto en relación a la Cooperativa de productores como hasta el enfoque de los trabajadores en la Cooperativa (Entrevista com representante da empresa N° 10) .

Um quarto fator é representado pelo agir dos órgãos financeiros mundiais, os quais, nos acordos de empréstimo, apóiam um processo de reestruturação empresarial sem conflitos com os trabalhadores. Como foi observado em relação ao empréstimo da CFI do Banco Mundial à Conaprole em 2002, esse órgão financeiro mundial visualiza com bons olhos um processo de enxugamento realizado “com acordos específicos e sem conflito” (CORPORAÇÃO FINANCEIRA INTERNACIONAL, 2002, p. 6)

Finalmente, um quinto fator é o próprio sucesso das tentativas de um agir dialogal dentro da empresa. Deve-se considerar que mediante uma linha dialógica se conseguiu conduzir um processo de reestruturação produtiva que produziu um forte enxugamento no quadro de funcionários de 1985 a 2005 (41,2%). A partir da segunda metade da década de 80 processou-se uma abertura econômica do mercado interno uruguaio que expôs a Conaprole à concorrência com grandes empresas multinacionais e com produtos lácteos importados. No meio desse processo, a linha gerencial mais dialogal conseguiu diminuir o número de trabalhadores estabelecendo um diálogo com a sua organização sindical. Em suma, teve sucesso na imposição de um objetivo definido pela linha mais estratégica da empresa. Nesse sentido é que a linha gerencial mais dialogal pode chegar a ser interpretada, muitas vezes, pelo trabalhadores, como um instrumento da linha estratégica dominante. Esta última impôs os objetivos e a primeira conseguiu estabelecer uma forma dialógica de conduzir a reestruturação. No seguinte depoimento, um representante da empresa expressa como, desde início da década de 90, foi se desenvolvendo na Conaprole uma posição que procurou promover uma transformação na organização econômica através do diálogo com os trabalhadores.

[...] en el 92 la situación era muy compleja, y el desafío era poder llegar a formar una masa crítica a nivel gerencial para el cambio, con un objetivo bien definido. Bueno, empezamos a trabajar en ese momento y llegamos y se dio el cambio. [...] dentro de esa masa crítica de cambio está la visión de que el proceso es distinto de una visión que era la multinacional, corte y fuera. Nosotros hemos ido construyendo ese concepto de polémica interna, de invertir para los costos sociales, pero lo importante es que toda esa visión ha ido siempre generando respaldo en el directorio. O sea que el directorio ha ido respaldando esta línea. Dentro del nivel gerencial no hay unanimidades pero a la larga se ha impuesto esta visión, o sea a la larga se impone porque tiene un montón de ventajas: no conflictiva, en un momento además complejo de competencia abrir frente interno sería nefasto para Conaprole, para los trabajadores. Al final esta orientación ha predominado. No es unánime. Es cierto. Ellos [o sindicato] tienen muy clara, como yo tengo un contacto fuerte con ellos, mi posición e inclusive muchas veces con ellos es: qué estrategia interna hacer para poder lograr resultados (Entrevista com representante da empresa N° 10)

Na medida em que a linha dominante impôs os objetivos (o enxugamento) e a linha mais dialogal estabeleceu os métodos (o diálogo), o modelo de gestão em seu conjunto pode ser denominado de “estratégico-dialogal”. A “era dos contadores”, apontada por alguns chefes da Conaprole, significa que a linha estratégica determina razões contábeis que são levadas à prática pelo modelo gerencial em seu conjunto. O depoimento anterior também expõe as disputas no espaço social da empresa analisada: gerências mais dialogais negociam com a organização sindical inibindo o avanço de posturas puramente estratégicas. Mas o compromisso das gerências mais dialogais com os objetivos contábeis faz com que elas também sejam consideradas pelo sindicato como parte da estratégia da linha dominante. É o dilema dessa orientação gerencial: como perspectiva, difere da gerência mais estratégica e procura estabelecer uma relação dialogal com os trabalhadores; enquanto parte de um modelo de gestão, busca se ajustar ao indicado pela linha contábil. Sobre um gerente representante da linha mais dialogal, um dirigente sindical afirmou:

Sabe lo que es fábrica, entiende, pero dicho sea de paso, que no hay que engañarse tampoco, que X fue el promotor de toda esta reestructura, este tipo de cosas, él está involucrado también sin lugar a dudas. [...] Tiene un poco más de cintura pero creo que en lo que refiere a números, cálculo de personas, cuando te dicen, cuando se va a hacer un traslado que se hizo acá de la manteca y el dulce de Montevideo. Allá en Montevideo trabajaban 70 y pico de personas, acá lo querían hacer con 28 ¿Y esos números quién te los da? Más allá que tengas la colaboración de jefes, pero estaba él (Entrevista com trabalhador No. 8 da Conaprole).

A lógica que, em princípio, se apresenta como aproximada a uma orientação comunicativa necessita considerar orientações contábeis. Porém, determinações contábeis como, por exemplo, a diminuição do número de trabalhadores, têm como limite o fato de manter a qualidade da produção, como é indicado no seguinte depoimento.

La dirección lo que quiere es donde hay dos que haya uno. Es reducir. Pero hay un plano [...] técnico, o de ingenieros, no ingenieros porque también hay doctores, de tipo jefes de planta y gerentes de línea que tienen mucho contacto o que trabajan en planta, o que han sido históricamente jefes de planta

que saben que hay ahorros que son estúpidos [refere-se à linha gerencial mais dialogal]. [...] ¡Porque por ahorrar una persona uno corre un riesgo de calidad! Y a su vez hay una dirección de contadores a los cuales hay que agradecerles una cosa, los tipos manejan números. ¡Y todos vivimos de los números! Porque si a mí no me da a fin de mes, son números. Son suma, resta, multiplicaciones, son números. En ese sentido han hecho un gran aporte. Hay muchos contadores que tiene seis o siete años. Él [o gerente geral] ha traído mucha gente, indudablemente es un manejo que ha sido brutal para la Conaprole. Pero digamos que hay un nivel intermedio de jefes de planta, de gerentes de línea que consideran estas cosas ¿Sólo números? Los bancos ¿Sólo fábrica? [...] Ya se fundieron. Entonces hay que llegar a un equilibrio, un equilibrio que se da naturalmente Se saca, se saca ¡Pero acá no! ¡Acá no! ¡Por esto, por esto y por esto! ¡Acá no! (Entrevista com representante da empresa N° 1).

O estabelecimento de relações de cunho mais dialogal com os trabalhadores tem importantes limites. Um primeiro limite é a composição do órgão diretor da Conaprole, pois nunca foi admitida a incorporação de trabalhadores na diretoria da empresa, nem sequer no seu início, quando se constituía como uma cooperativa de produtores visando ao interesse público e era integrada por representantes do estado. Essa demanda foi colocada até há alguns anos atrás pelos trabalhadores, mas nunca teve uma resposta positiva. Hoje esta questão continua fora de qualquer acordo da empresa com os trabalhadores. Conforme o depoimento de um dirigente sindical

No somos parte los trabajadores, en otros casos los trabajadores también son parte, o algunos son parte y otros no. Acá no lo establece el estatuto ni lo permite, tal es así que nosotros hemos reivindicado, hemos reclamado, la modificación de la ley de Conaprole que reclamamos participación de los trabajadores [...] y no hemos logrado esto. Y ha habido resistencia histórica del sistema político mayoritario y de los propios productores (Entrevista com trabalhador N° 6).

Um segundo elemento que representa um limite para a comunicação é dado pelo acesso à informação empresarial. Apesar das declarações favoráveis das gerências mais dialogais, a qualidade da informação sobre a contabilidade da empresa e, particularmente, sobre a reestruturação produtiva não contempla, muitas vezes, as expectativas dos trabalhadores sindicalizados.

[...] ¿Cómo se da el tema del préstamo internacional? Cómo quedó prendado Conaprole en función de este préstamo de los 25 millones de dólares con la banca internacional? [refere-se aos empréstimos contraídos pela Conaprole com órgãos multilaterais de crédito e com bancos privados] ¿Las plantas no estarán de cierta manera hipotecadas? [...] Porque son 25 millones de dólares que en definitiva están ahí (Depoimento de dirigente sindical em reunião da AOEC).

Existe um diálogo entre a direção da empresa e a AOEC, através do qual se pretende chegar a um acordo sobre direito à informação. Conforme depoimento de chefe da Conaprole, em entrevista efetuada para este estudo, conflitos entre os trabalhadores sindicalizados e a direção da Conaprole têm interrompido o processo de concretização do acordo (Entrevista com representante da empresa N° 2).

Os trabalhadores sindicalizados não questionam apenas a qualidade das informações proporcionadas pela Conaprole. Também indicam que a direção não tem uma política de abertura em relação aos produtores cooperados. Estes últimos, segundo depoimentos de dirigentes sindicais, têm dificuldades de acessar, muitas vezes, às próprias instalações da empresa. Nos seguintes depoimentos exibem-se os questionamentos sobre o caráter da informação proporcionada pela empresa tanto à direção sindical quanto aos produtores.

La información que también tenemos derecho y que la hemos solicitado históricamente, las informaciones de las economías [refere-se à poupança que a empresa faz] de Conaprole, de las reestructuras de Conaprole. Ahora la reestructura más o menos la vamos llevando, pero siempre con información parcial, nunca total de la información (Entrevista com trabalhador N° 13).

Ni los productores dejan entrar en Conaprole, si fuera una cooperativa la información sería pública, sin embargo les pedís los números y no te los dan. Solo una vez nos los dieron, cuando estaban en rojo (Conversação com trabalhador N° 20).

Ahora tuvimos la reunión con el directorio, en la otra semana. Pero, ¿cuánto hace que la habíamos pedido? La política de Conaprole ha cambiado mucho sus métodos. Años atrás el sindicato tenía más diálogo con el directorio. Nos habrían más las puertas. Ya hace unos cuantos años que [...] te dicen que te lo dan y llega el momento y te dicen que no lo pueden atender y un montón de cosas así (Entrevista com trabalhador N° 3).

Nos três depoimentos apresentados, nota-se a impressão negativa dos trabalhadores sindicalizados da Conaprole em relação às informações proporcionadas pela direção da empresa, o que indica os limites das linhas de atuação gerencial mais dialogais. Em outro depoimento, um trabalhador afirmou: “El gran cambio que se ha dado es la forma en como se relaciona con el personal que cada día es más conflictiva, menos dialoguista de las dos partes” (Entrevista com trabalhador N° 1).

Um terceiro limite para a comunicação é representado pelo próprio processo de reestruturação produtiva. Os trabalhadores chegam a acordos sobre uma reestruturação que é implementada unilateralmente pela direção da Conaprole. As diversas transferências de linhas de produção e de unidades industriais efetuadas nos últimos anos terminaram não levando em conta o parecer dos trabalhadores, geralmente contrário. A organização sindical se opôs a essas transferências, atuando conjuntamente com outros agentes sociais como pequenos e médios produtores, movimentos sociais e representantes políticos e autoridades locais. Para isso foram realizadas ações públicas que exprimiam o impacto, na localidade, do fechamento parcial ou total de uma planta<sup>101</sup>. A lógica empresarial acabou se impondo sem levar em conta o parecer dos trabalhadores.

Zarifian (1995, pp. 54-55) afirmou que empresas, guiadas por uma lógica do evento, procuram descobrir a estratégia a seguir. Para isso, as direções empresariais podem escolher entre duas opções: o jogo de transparência, de “elucidação estratégica aberta”, que considere as contribuições dos trabalhadores para definir as opções fundamentais da empresa ou a exclusão dos trabalhadores na tomada de decisões, com efeitos de incerteza perturbadores para eles. Este é o caso encontrado na Conaprole, apesar da busca de diálogo de algumas linhas gerenciais.

---

<sup>101</sup>Mais adiante serão descritas as ações conjuntas de diversos agentes da sociedade civil e política com a direção da AOEC, manifestando oposição à transferência de linhas e plantas de produção.

Por último, um quarto limite da comunicação é representado pela escassez numérica dos integrantes da linha gerencial mais dialogal. Esta se encontra concentrada em poucas pessoas com muitos anos na empresa e com formação mais humanista. A pergunta que surge é: o que aconteceria se houvesse uma mudança dos indivíduos que conduzem essa linha gerencial? Parece certo que qualquer mudança na direção da Conaprole, com a substituição dos poucos integrantes que levam adiante essa linha colocaria em risco a frágil, porém relevante comunicação estabelecida com os trabalhadores até o presente <sup>102</sup>. A fragilidade da posição assumida pelas linhas gerenciais mais dialogais é observada também no fato de mudanças em um determinado setor dependerem muitas vezes da boa vontade de alguns indivíduos. A linha mais dialogal costuma depender da visão individual de um chefe ou gerente. Assim, a mudança em direção a uma relação mais dialogal com os trabalhadores em um determinado setor pode depender da “substituição natural” de um chefe por outro, por exemplo, por retiro voluntário devido ao anterior atingir a idade de aposentadoria.

Cumpram-se apontar que as duas linhas gerenciais mencionadas difundem suas orientações nos diversos setores da empresa, de modo que podem ser encontradas chefias mais ou menos dialogais nos diferentes escalões e nas distintas unidades industriais.

Hay jefes y capataces que son más hábiles, conversan más con los trabajadores, que los conciben más y otros que son de la línea de “hacé lo que te digo y chau”. Hay de todo (Entrevista com trabalhador N° 9).

Para o trabalhador, a experiência de relacionamento com a direção da empresa está fortemente associada às chefias imediatas, que tendem a se alinhar com uma ou outra das orientações gerenciais mencionadas. No entanto, apesar dos discursos gerenciais que destacam a importância da comunicação dentro da organização, ainda são encontradas, conforme relatos de

---

<sup>102</sup>Um exemplo histórico nesse sentido foi registrado na British Leyland na Inglaterra em 1977. A introdução de um novo presidente na empresa mudou o sistema de relações com os trabalhadores. Para o novo presidente tratava-se de “estabelecer o direito a dirigir” o que significava “diminuir o poder dos delegados sindicais” (Holloway, 1988, p. 121, tradução nossa).



trabalhadores sindicalizados, chefias que baseiam seu poder de mando no uso arbitrário da autoridade. Métodos baseados em formas tradicionais de dominação, mesmo pré-tayloristas, persistem ainda na Conaprole. Como notaram Massera e Iturra (2000), no Uruguai a organização do trabalho das empresas foi escassamente atingida pelas, na época, inovações tayloristas. Isso se verifica, no caso da Conaprole, na presença de elementos da direção de pessoal que buscam, antes de mais nada, a submissão do trabalhador.

### **7.3 Os mecanismos da reestruturação produtiva sem “traumatismos”. O papel das comissões bilaterais**

Examina-se aqui os mecanismos adotados pela gerência mais afeita à perspectiva dialogal para conduzir a reestruturação produtiva “sem maiores traumatismos”. Como já foi dito, a reestruturação pressupôs um forte processo de enxugamento da força de trabalho. Porém isso não implicou a inexistência de negociação entre algumas gerências da empresa e a organização sindical dos trabalhadores. Distintos representantes da empresa, tanto gerentes quanto chefes, costumam afirmar com orgulho que o processo de enxugamento foi efetuado sem demitir trabalhadores.

Que haya sido por presión del sindicato, que haya sido porque Conaprole quiso, por lo que quieras [...] porque todos sabemos bien que en este momento como están las cosas los sindicatos presionan, presionan, presionan pero si un día la empresa se para no la movés con nada. Yo siempre digo, como en todas las cosas de la vida, las cosas son de a dos, los roles son de a dos, entonces vos hacés lo que te dejan hacer y no sólo lo que querés hacer. Eso favoreció, no perjudica, favorece. Ni un solo despido ¡La flauta! [fantástico!] (Entrevista com representante da empresa N° 11).

Entre chefes e gerentes, como o entrevistado acima referido, o sucesso da política gerencial que não demite é associado ao modelo de diálogo entre as duas partes. Como foi observado na seção anterior, um dos componentes da política gerencial (mencionado por

representantes da linha mais dialogal) consistiu em destinar uma parte dos rendimentos da empresa ao amortecimento do impacto da reestruturação sobre os trabalhadores. Isso foi viabilizado através dos incentivos econômicos, sobretudo, para aqueles que aceitaram planos de demissão voluntária e para os que mudaram de planta e de cidade. Cabe mencionar que existe uma estrutura institucional que garante as negociações entre a empresa e a organização sindical dos trabalhadores: trata-se das chamadas comissões bilaterais. Em uma época de reorganização da empresa, essas comissões integradas por representantes da direção da Conaprole e dos trabalhadores sindicalizados constituem espaços de disputa da forma de implantação da reestruturação produtiva. Existe uma comissão de relações trabalhistas que abarca questões como a reestruturação de plantas e os acordos salariais, e outras comissões sobre saúde no trabalho (abrange temas tais como problemas ambientais, roupa de trabalho, prevenção de problemas de saúde do trabalhador e de acidentes), sobre capacitação e sobre férias anuais.

Com o processo recente de concentração de plantas em Montevideu foi criada uma comissão do CIM, na qual os agentes discutiram e acordaram detalhadamente o momento das transferências de linhas de produção e dos trabalhadores, bem como as modificações na organização do trabalho e no número de trabalhadores por linha seção ou setor. A discussão sobre as modificações organizacionais abrangeram principalmente, de um lado, a incorporação de novas tecnologias, e de outro, os esquemas novos de trabalho na expedição de produtos (o novo centro industrial supôs a criação de um único setor de expedição, a partir dos dois setores originários das duas plantas que foram reunidas). A discussão sobre o número de trabalhadores levava em conta, basicamente, o impacto das novas tecnologias e a duplicação de setores, como os de manutenção<sup>103</sup>.

---

<sup>103</sup>Informação obtida através de entrevistas com chefes, gerentes e dirigentes sindicais; e da participação em reuniões da AOEC e desta com representantes da direção da empresa.

Note-se a posição da linha gerencial mais dialogal sobre o trabalho das comissões:

Conaprole está en una reestructura a fondo y obviamente los temas a tratar son variados y requieren permanentemente estar efectivamente con todos los delegados sindicales en sí. Dentro de las tareas que mayormente desarrollo también sigo actuando en comisiones, y proponiendo o sugiriendo alternativas en función de las necesidades que visualizamos en cada una de las reuniones, dentro de las posibilidades que tiene la empresa. (Entrevista com representante da empresa N° 2)

Diante de problemas originados em setores específicos em uma planta, efetuam-se também reuniões entre representantes da empresa e da AOEC. Pela primeira participam integrantes das gerências Industrial e de Recursos Humanos e do setor em que foi constatado o problema. Efetuam-se também reuniões entre representantes locais da empresa e da AOEC em algumas plantas de produção (por exemplo, chefes e delegados sindicais dessa planta), em uma tentativa de disseminar a comunicação pelo conjunto da empresa.

A principal forma de concretizar os consensos a que se chega nestas comissões são os acordos entre a direção da empresa e o sindicato em que ambos assumem distintos compromissos<sup>104</sup>. Os acordos, assinados no Ministério de Trabalho, têm um período de aplicação; depois disso, os agentes podem voltar a discutir sua renovação. Um dos acordos periodicamente discutido, devido aos efeitos da inflação sobre o poder aquisitivo, está relacionado à evolução dos salários. Nos últimos anos foram assinados dois importantes acordos relacionados com o processo de reestruturação produtiva, um sobre estabilidade de trabalho, que garante a não demissão, e outro sobre o plano de moradia para os trabalhadores transferidos para a Planta N° 9 de San Ramón, no Departamento de Canelones.

Parte de nuestra tarea es lograr convenios colectivos, llegar a acuerdos. Tenemos un convenio de reinserción laboral [...] donde Conaprole se comprometía a mantener el empleo manteniendo el ingreso salarial del personal que había actuado en la administración, en la oficina, y pasaba a trabajar como operario. [...] A pesar de las reestructuras que ha tenido, Conaprole no ha

---

<sup>104</sup>Um acordo também pode estabelecer a formação de uma determinada comissão bilateral para tratar determinado assunto.

despedido un solo trabajador. Por todos los medios hemos tratado de mantener la fuente de trabajo (Entrevista com representante da empresa N° 2).

Outros acordos em discussão em 2004, durante a época da pesquisa, foram o de formação de uma equipe móvel de trabalhadores para fazer trabalhos de montagem em diferentes plantas e o referente à área de expedição de produtos do CIM. No processo de reestruturação de plantas, o primeiro deles tinha por objetivo, segundo representantes da direção da empresa, ocupar trabalhadores sem o posto garantido em uma unidade industrial, especialmente, com o fechamento das plantas Nos. 1 e 2 e a criação do CIM. O segundo procurava unificar as categorias dos supervisores da planta N° 1 e dos fiscais da Planta N° 2 que desempenhavam iguais funções nos setores de expedição, e passariam a trabalhar juntos no CIM. Em 2004 integrantes das linhas gerenciais mais dialogais tinham entregue um rascunho destes acordos para o estudo da AOEC.

As políticas implementadas pela Conaprole para conduzir uma reestruturação produtiva “sem traumatismos” podem ser divididas em dois grandes grupos: a) de apoio à flexibilidade quantitativa para os que são afetados pela reestruturação espacial e b) diretas, de enxugamento, também quantitativas, visando à redução do quadro de funcionários (alternativas à demissão unilateral).

Entre as políticas de apoio à flexibilidade quantitativa da força de trabalho encontram-se os incentivos econômicos para as transferências de trabalhadores para outra cidade; o plano de moradia para os transferidos para a planta No. 9; a locomoção para se deslocar diariamente de uma planta a outra; o envio transitório ao seguro-desemprego e o usufruto das férias, as quais lhe correspondem legalmente ao trabalhador anualmente. Os dois últimos mecanismos são utilizados quando a planta fecha temporariamente. A seguir são descritas brevemente essas políticas.

- Transferência de trabalhadores para outras plantas, em alguns casos com incentivos econômicos: o acordo assinado em 1999 define que a Conaprole garantirá o posto de trabalho na empresa, mas não o lugar nem a tarefa. Assim, nos casos em que uma planta de produção é fechada parcial ou totalmente, a Conaprole assegura aos trabalhadores afetados o posto de trabalho em outra unidade industrial. Em alguns casos, para promover a transferência do trabalhador são oferecidos incentivos econômicos, chamadas partidas. Nos primeiros movimentos de plantas, trabalhadores excedentes da administração da empresa podiam passar a executar tarefas em postos de trabalho nos setores de produção. Quando um trabalhador deixa a empresa, esta procura substituir a vaga criada com outro que desempenha tarefas em outra unidade industrial. Às vezes por pedidos de trabalhadores que desejam morar em outra cidade, ou quando isso não acontece, fazendo uma convocação interna. Essa política busca efetivar a reestruturação espacial com o consentimento do trabalhador.

- Plano de moradia para trabalhadores transferidos para a planta No. 9: a empresa requereu perante a prefeitura do Departamento de Canelones um terreno com o objetivo de criar uma cooperativa de moradias. O conjunto habitacional seria destinado a um grupo composto por cerca de 50 trabalhadores e suas famílias que se mudaram para a cidade de San Ramón, para trabalhar na planta No. 9, a maioria procedentes da planta No 5 de Tarariras, que havia sido fechada. A direção da Conaprole fez um acordo com o Centro Cooperativista Uruguaio que assessora a construção de conjuntos habitacionais para as classes trabalhadoras. De outro lado, a AOEC e os próprios trabalhadores envolvidos no plano ocupar-se-iam da construção das moradias. Assim, o projeto de cooperativa de moradias para os transferidos a San Ramón contaria com o apoio da empresa (compra de terreno e mobilização de recursos políticos, principalmente nos contatos com a prefeitura do Departamento de Canelones), da organização sindical dos trabalhadores (na negociação do acordo) e dos próprios beneficiários (trabalhando nas tarefas de

construção). No intervalo de tempo que levaria para a construção das moradias, a Conaprole se comprometeu a conceder compensações econômicas anuais para que os trabalhadores pudessem realizar o pagamento de alugueis na cidade de San Ramón.

- Locomoção para transportar a planta localizada em outra cidade: em diferentes momentos, nos últimos anos, foram criados sistemas de locomoção para deslocar trabalhadores, geralmente de forma temporária, para outra planta de produção. Por exemplo, fechamentos temporários da planta No. 11 levaram a disponibilizar veículos para transportar trabalhadores de Rincón del Pino, do Departamento de San José, até a Planta No 8, no mesmo Departamento, à No. 9, de San Ramón e à No. 7, localizada em Florida. Outras vezes, devido a paradas temporárias de linhas de produção na planta No. 9 (unidade industrial produtora de diversos tipos de queijo e muito sensível às oscilações do mercado externo), os trabalhadores que moram em San Ramón foram levados, com locomoção da empresa, para trabalhar em Montevideú. O acordo mais importante nessa questão é o de disponibilizar uma linha de ônibus permanente de Montevideú a San Ramón, passando pela cidade de Canelones. Esse ônibus recolhe trabalhadores em Montevideú, a maioria ex-trabalhadores da planta No. 13, fechada em 2000, passa por Canelones e pega ex-trabalhadores da planta No 3, fechada em 1999, e os transporta para a Planta No. 9, de San Ramón. Terminado o horário de trabalho, transporta os trabalhadores fazendo o caminho inverso.

- Seguro-desemprego e usufruto de férias anuais: consistem em medidas de flexibilização quantitativa da força de trabalho alternativas às transferências temporárias ou permanentes de trabalhadores entre plantas. Essas medidas são implementadas quando uma planta de produção fecha temporariamente, seja por motivos de manutenção (necessário naquelas que produzem leite em pó) ou seja por baixa de produção (basicamente quando diminui a demanda do mercado externo por um produto, como por exemplo, queijo). Existem acordos entre a direção da empresa

e a da AOEC para que o instrumento do seguro-desemprego seja utilizado de maneira rotativa entre os trabalhadores, como forma de minimizar o tempo de permanência individual sob a prestação estatal, uma vez que esta cobre parcialmente o salário do trabalhador. Assim, no período em que a planta fica inativa, os trabalhadores se intercambiam entre si, permanecendo um tempo desempenhando tarefas em outras unidades industriais e outro tempo, no seguro-desemprego. Em outras ocasiões, eles são compelidos coletivamente a tirar as férias que legalmente lhes correspondem anualmente, no período em que a planta, pelas mesmas razões de manutenção ou de baixa da produção, deve permanecer fechada. Essa forma de flexibilização quantitativa é utilizada principalmente quando não há possibilidade de alocar os trabalhadores, mesmo que temporariamente, em outra planta industrial. Sua efetivação exige acordos permanentes entre a gerência e o sindicato, devido em boa parte à variabilidade e instabilidade do mercado externo.

Um segundo grupo da “política sem traumatismos” refere-se às alternativas da demissão unilateral: são incentivos econômicos para os trabalhadores se demitirem e propostas para a aposentadoria e a chamada pré-aposentadoria.

- Incentivos econômicos: trata-se de planos de demissão voluntária implantados originalmente no âmbito do Estado, como parte das políticas econômicas neoliberais dos anos 90, de modo a reduzir o custo dos trabalhadores do setor público<sup>105</sup>. A Conaprole adotou essa modalidade de enxugamento e muitos trabalhadores a aceitaram. Os incentivos representavam, inicialmente, um importante ingresso de rendimentos para muitos trabalhadores. Por exemplo,

---

<sup>105</sup>O governo do Partido Nacional, com a presidência de Luis Alberto Lacalle (1990-1994), caracterizou-se por impulsionar uma política de redução massiva dos funcionários do Estado, implementando medidas de demissão voluntária com compensações econômicas que consistiam em um número determinado de salários (NARBONDO; RAMOS, 2001).

quando fechou a planta No. 5 de Tarariras, a Conaprole oferecia incentivos equivalentes a 24 salários e planos de saúde para o trabalhador e seus filhos.

No começo do processo de enxugamento a Conaprole efetuou, conforme depoimentos realizados em entrevistas por dirigentes sindicais, uma forte pressão para que os trabalhadores aceitassem os incentivos. Por exemplo, quando um trabalhador estava com problemas de saúde, a direção da Conaprole fazia, ao mesmo tempo, propostas de encaminhamento ao auxílio-doença e de incentivo econômico para a demissão voluntária. Em outros casos fazia propostas de encaminhamento ao seguro-desemprego, com oferta de um incentivo econômico de menor valor, à medida em que transcorriam os meses nos quais o trabalhador permanecia sob a proteção da prestação estatal sem aceitar a proposta. Deve-se esclarecer que o seguro-desemprego tem um limite temporal de seis meses. Passado esse período, a empresa é obrigada legalmente a aceitar o trabalhador novamente no local de trabalho ou a demiti-lo. Em um contexto de instabilidade econômica e alto desemprego, a proposta de um incentivo que diminui à medida em que o trabalhador não o aceita agia como uma pressão, pois ele desconhecia se ao final dos seis meses do seguro-desemprego voltaria a fazer parte do quadro de funcionários ou seria demitido.

No caso de ser desligado, passado o período máximo de seis meses no seguro-desemprego, a legislação uruguaia determina que o empregador tem obrigação de pagar uma indenização de um salário por cada ano de trabalho, com um limite superior de seis salários. Desse modo, o trabalhador hesitava entre aceitar imediatamente o dinheiro do incentivo econômico ou deixar passar o tempo. No caso de aceitar o dinheiro, não sabia se efetivamente poderia encontrar uma alternativa de trabalho e rendimentos correspondente ao padrão de vida conquistado como trabalhador da Conaprole, como por exemplo, mediante o empreendimento de uma microempresa. Se, ao contrário, não aceitasse a proposta da direção da empresa, correria o



risco de ser demitido quando terminasse o seu período no seguro-desemprego, recebendo uma soma de dinheiro bem menor à que lhe havia sido oferecida há alguns meses atrás.

O envio ao seguro-desemprego de forma massiva foi adotado em 1999 com a queda das exportações dos produtos da Conaprole para o mercado brasileiro, que era até esse momento o principal comprador. À época da pesquisa vinha sendo utilizado de maneira substitutiva à colocação do trabalhador temporariamente em outra planta de produção. Os incentivos continuam fazendo parte da política da empresa, mas seu uso ficou desligado dos auxílio- doença e seguro-desemprego.

- Propostas de aposentadoria: até o ano 1996 muitos trabalhadores da Conaprole permaneciam na empresa apesar de terem atingido a idade legal necessária para se aposentarem (60 anos entre os homens e 55 entre as mulheres). Conforme informações obtidas em entrevistas com representantes da empresa do departamento de Recursos Humanos, a negativa desses trabalhadores de acolher o benefício da aposentadoria estava vinculada ao fato de passarem a receber, como inativos, menores rendimentos. A partir de 1996, a Conaprole procurou o desligamento desses trabalhadores<sup>106</sup>.

- Proposta de pré-aposentadorias: esse plano começou a ser implementado em 2003. As propostas de incentivos econômicos para o conjunto dos trabalhadores e de aposentadorias para os que haviam atingido 60 anos foram insuficientes para alcançar a determinação contábil de redução do número de trabalhadores. A concentração, em andamento na época, de duas plantas em Montevideú, com a criação do CIM, previa a necessidade de uma nova redução da força de trabalho empregada. Em 2004, estimava-se globalmente que, de uns 500 trabalhadores que desempenhavam tarefas nas plantas No. 1 e No. 2 de Montevideú, aproximadamente 280

---

<sup>106</sup>A Conaprole enviava uma carta pessoal a cada trabalhador que tinha atingido a idade para se aposentar, em uma política de individualização que será analisada na seção seguinte.

passariam a fazer parte do CIM. As pré-aposentadorias buscavam reduzir o contingente de trabalhadores de Montevideu para quando o CIM estivesse finalmente em funcionamento. Esse processo implicava em uma complexa equação, pela qual não necessariamente os pré-aposentados deviam ser trabalhadores das plantas No. 1 e No. 2. Eles podiam pertencer a outras plantas da Conaprole, fazendo assim com que trabalhadores de Montevideu ocupassem essas vagas e, desse modo, diminuir o número de trabalhadores candidatos ao CIM. A pré-aposentadoria consiste em um acordo entre a empresa e o trabalhador, pelo qual este deixa de comparecer ao local de trabalho. O trabalhador assina um novo contrato de duas horas semanais de trabalho, fica na sua residência e recebe parte do salário até que atinja a idade para se aposentar. Ele recebe também um incentivo econômico para compensar as perdas de rendimentos (principalmente de salário e décimo-terceiro). O termo pré-aposentadoria tem sido questionado por sugerir uma falsa situação intermediária entre a atividade e a aposentadoria. Sua implementação significou também dificuldades legais, pois a legislação uruguua não contempla uma situação de indefinição entre a atividade e a aposentadoria. Trata-se de o estabelecimento de um novo contrato entre o trabalhador e a empresa<sup>107</sup>. Para criar uma brecha legal que permitisse a implementação deste mecanismo, foi adaptada a *novación de contrato*, figura jurídica já existente no Direito Civil que permite mudar o objeto na relação entre sujeitos que participam de um contrato bilateral.

Pues bien crearon una figura que ya existía en el Derecho Civil como forma de extinguir obligaciones que se llama la *novación*, que es el cambio de objeto de sujeto en la relación contractual bilateral que exige prestaciones y contraprestaciones que determinan la bilateralidad de ese contrato. La figura de la *novación* en el derecho del trabajo consiste en este caso en un cambio de las obligaciones que emergen del contrato. Los trabajadores de Conaprole quedaron a la orden con un contrato de dos horas diarias. O sea, se mantienen en este caso los sujetos de la relación contractual, Conaprole y el trabajador, y cambia el

---

<sup>107</sup>Informações obtidas em entrevistas com integrantes do setor de Recursos Humanos, com membro do pessoal técnico da CASSECO e com dirigentes de AOEC. Cabe mencionar, que a AOEC questionou fortemente os planos de incentivos econômicos e de pré-aposentadorias. Essa oposição sindical será analisada mais adiante.

objeto. En vez de un contrato de ocho horas es de dos horas, hasta que cumplen los 60 años y se jubilan, por ello la novación de contrato de trabajo se la plantean al trabajador a los 55 años de edad. Lo que no está permitido en la novación en derecho laboral es el cambio de remuneración. Esto se traduce en que por las dos horas ganan el mismo precio hora que en su contrato antes de novar, y aportan al BPS [Banco da Previdência Social] por ese contrato de trabajo (aquí está el *quid* del asunto). Por fuera Conaprole les liquida como indemnización, un porcentaje que han calculado y que es el 50% de su premio por retiro que cobrarían al jubilarse mas una suma también calculada por indemnización por la reducción de las horas (Entrevista com membro pessoal técnico da CASSECO).

As gerências que atuam a partir de orientações de cunho mais dialogal efetuam esforços importantes para que a reestruturação produtiva tenha o menor impacto sobre a força de trabalho, até mesmo em relação aos casos particulares. Por exemplo, diante do plano geral da direção da Conaprole de enxugamento de seu quadro de funcionários, um integrante da linha mais dialogal afirmou sugerir a trabalhadores, que queriam se demitir e aceitar os incentivos econômicos propostos, que fossem para sua casa e pensassem melhor sua decisão junto com as suas famílias.

Isso não significa que o estabelecimento de mecanismos que tornem a reestruturação menos violenta resulte apenas da vontade de um setor gerencial da empresa. Muitos dos mecanismos até aqui referidos dependeram, para sua criação, características e continuidade, também da ação sindical. Cada mecanismo implantado faz parte de um processo em que agentes negociam, cooperam, entram em conflito e buscam soluções. Além disso, sabe-se que o plano de reestruturação produtiva tem objetivos claramente estratégicos referentes à capacidade concorrencial da empresa no mercado global. No entanto, também têm sido utilizados pelas gerências da Conaprole mecanismos que exercem uma forte pressão sobre os trabalhadores. Um desses é o envio de missivas individuais ao trabalhador e a sua família. A direção da empresa comunica-se por diferentes motivos através de cartas. São as saudações em datas com forte conteúdo simbólico, como a passagem para um novo ano, o que reforça o sentido de pertencimento a uma mesma organização. Também informam sobre a aplicação de uma sanção

ao trabalhador em função do não cumprimento de normas da empresa (utilização adequada da roupa de trabalho, permanência no posto de trabalho durante a jornada laboral, entre outras). Em outros casos, o envio de missivas responde ao interesse da direção da Conaprole em que os trabalhadores concordem ou tomem decisões favoráveis ao processo de transformação da empresa. Conforme depoimentos de dirigentes da AOEC em um confronto com a organização sindical, a direção da empresa enviou uma missiva a cada trabalhador, informando sobre as conseqüências negativas do conflito. Um outro caso em que se buscou que os trabalhadores tomassem uma decisão favorável ao processo de transformação da empresa foi o envio de cartas, pela Gerência de Recursos Humanos, com propostas de aposentadoria ou pré-aposentadoria, no intuito de redução do número de trabalhadores.

As cartas muitas vezes colocam os trabalhadores em uma situação de constrangimento em seus contextos familiares. No seguinte depoimento, um dirigente sindical expressa desconformidade com essa estratégia empresarial de levar a problemática do trabalho para o seio da família.

Eso fue muy fuerte [...] Porque ahí no era ante el trabajador que va todos los días al trabajo, que te dan la carta a vos. “La dirección de la empresa era orientada a la esposa. ¿Vos estarás haciendo bien? ¿mirá? ¡Qué si perdemos el trabajo!” ¡Y cuánto incide!. Al revés puede ser también si fuera la esposa la que trabaja le mandarían. No sé si le mandan al esposo, sí le mandan a la familia, ¿pero cuánto repercute? ¿cuánto repercute en la relación? ¿cuánto repercute en tu nivel de militancia? ¿En tu pujanza? [...] que llegue una cartita a tu casa [...] y que diga, “en la situación que estamos, mire como está el país y mire lo que le damos al trabajador”. La sociedad médica [plano de saúde], aguinaldo doble [décimo terceiro adicional] y todavía te mandan a invitar después tus niños para ir al campamento a Colonia Valdense [no Departamento de Colônia] . Te dan yogurt, te dan no sé que, vos pagás el pasaje en cinco cuotas (Entrevista com trabalhador Nº 11).

O envio de correspondência da empresa para os trabalhadores e suas famílias implica em uma pressão para eles se ajustarem aos objetivos da empresa. No seguinte depoimento se registra

como a gerência de caráter mais estratégico enviou cartas para exercer pressão sobre os trabalhadores em uma situação de conflito por reivindicações salariais.

Cuando encaramos el último conflicto por convenio salarial, el gerente general hizo una carta dirigida a cada uno de nosotros, con el número de carné, con la sección en la que trabajábamos, diciendo porque no podíamos entrar en un conflicto. El diagnóstico de la empresa, la situación en el trabajo, bla, bla, bla. Firmada, no fotocopia, firmada cada carta, una por una, es nueva esa política. Es nueva esa forma. Al mismo tiempo hay trabajadores que dicen, “mirá el gerente me mandó una carta” (Entrevista com trabalhador Nº 9).

Neste capítulo foi destacada, até aqui, a primazia da orientação empresarial contábil. Ao mesmo tempo se evidencia a existência de negociação entre algumas gerências da empresa e a organização sindical dos trabalhadores, a construção de um modelo dialógico, a criação de uma estrutura institucional para a obtenção de acordos (as comissões bilaterais), e a implementação de políticas para conduzir uma reestruturação produtiva “sem traumatismos”. No entanto, também se constatou a utilização, pelas gerências da Conaprole, de mecanismos que exercem fortes pressões para que os trabalhadores aceitem uma reestruturação produtiva que se baseia, em boa medida, na redução de custos em força de trabalho.

#### **7.4 O novo regime de mobilização da força de trabalho**

No projeto de reorganização empresarial da Conaprole podem ser identificados, de um lado, a construção de uma empresa enxuta com aumento da flexibilidade quantitativa e espacial da força de trabalho e modificações na organização social e técnica do trabalho; e de outro, desde algumas gerências e chefias, a busca de um trabalhador que desenvolva elementos associados com uma nova organização do trabalho, o que pode ser chamado de novo regime de mobilização da força de trabalho. De acordo com depoimentos registrados em entrevistas com chefes e gerentes da Conaprole constata-se a importância dada ao desenvolvimento da dimensão cognitiva dos trabalhadores (o apreender a apreender, a valorização da elaboração conceitual sobre o

esforço físico); a adaptação às mudanças e o desempenho de múltiplas tarefas. Esse elementos apontam para a construção de um novo regime de mobilização da força de trabalho, o que pode chegar a significar, também, modificações no *habitus* operário no que refere ao envolvimento do trabalhador na organização do trabalho.

Segundo Durand (2003b), o regime de mobilização do trabalho é um dos três pilares da “combinatória produtiva pós-fordista”, sendo os outros dois a generalização do fluxo tensionado e o trabalho em grupo. Trata-se de motivar os trabalhadores, especialmente os de execução, a cooperar. Atualmente vários aspectos conspiram contra isso, como, por exemplo, a limitação dos aumentos salariais devido à lógica de redução de custos, e a escassez de promoções por causa da procura de redução das hierarquias. A motivação baseia-se na construção de valores sociais comportamentais que correspondam com as expectativas dos empregadores. Para isso, algumas das características principais requeridas da força de trabalho são: aceitação do fluxo tensionado; concordância com as exigências técnicas de qualificação e de disponibilidade horária; de autonomia e tomada de decisões e de aptidões para o trabalho em grupo.

Os novos discursos gerenciais difundidos no âmbito do mercado global circulam também pela Conaprole. Assim, conceitos como os de cliente interno, trabalhador satisfeito, competência, polivalência procuram ser incorporados e difundidos ao largo da organização por diferentes gerências e chefias. Observe-se a continuação, um conceito amplo da empresa que inclui os produtores associados e também o tipo de trabalhador que a empresa requer hoje.

Entonces la misión es esa, satisfacer a los socios productores, tener consumidores, clientes-consumidores. Nosotros no vendemos directamente, lo hacemos a través de los distribuidores, satisfechos, y tener también, la posibilidad de tener un personal talentoso, bien pago, posibilidad de carrera, ambiente de trabajo agradable, cuidando el medio ambiente, especialmente sectores de las plantas (Entrevista com representante da empresa N° 5).

Entre os quadros gerenciais e de chefias prima o discurso da necessária transformação da empresa e, também da força de trabalho. As determinantes de um mercado global inconstante justificam a necessidade dessa mudança, nesse discurso. Nos seguintes depoimentos de chefes da Conaprole de diferentes plantas observa-se a interiorização do discurso da mudança. Um dos chefes entrevistados afirmou:

Siempre digo “el proceso de cambio” por más que yo lo estudié en teoría, el proceso de transformación que sufre una empresa, es un organismo vivo como cualquier sociedad. Incluso yo muchas veces me pregunto, que yo estoy en un proceso de formación [...] Sé por un lado que esta empresa tiene que cambiar porque sino no crece [...] pero por otro lado está lo interno, cómo procesás todos esos cambios internamente es todo un tema (Entrevista com representante da empresa N° 4).

Do mesmo modo, outro chefe da Conaprole declarou:

Cuál es el motivo del cambio y de acuerdo a eso cómo cambiar, no procribir que no cambie, aferrarse. Es el ejemplo del capitán que se aferra al mástil. Todo cambia, la alternativa que te dicen que tenés que ser flexible, entonces hay que ver cómo insertarse, la fortalezas y las debilidades. Vivimos en la sociedad de cambio y hay que trabajar las debilidades. La sociedad del conocimiento, del PC, precisamos de capacitación interna, del involucramiento del trabajador para que la empresa funcione y el cliente que es el productor sea satisfecho (Entrevista com representante da empresa N° 8).

O discurso e as políticas orientadas aos trabalhadores podem ser divididos em três grandes blocos, um primeiro sobre a flexibilidade; um segundo sobre as competências cognitivas e comportamentais; e um terceiro de individualização e classificação. Esses são pilares para a construção de um novo trabalhador associado a alterações na organização do trabalho.

Como foi destacado por Hirata (2002, p. 342) a flexibilidade tem sido uma das dimensões principais buscadas pelas empresas, através do recurso às inovações tecnológicas e organizacionais. No caso da Conaprole, a flexibilidade da força de trabalho tem sido favorecida, nos últimos anos, pelo próprio processo de reestruturação espacial. O processo de transferência e fechamento de linhas e de unidades industriais inteiras fez com que a força de trabalho aceitasse

ser mais flexível quanto ao posto de trabalho e até mesmo quanto ao local de trabalho, como forma de conservar o emprego.

Partimos de una empresa que tenía una estructura típica funcional burócrata. Estamos yendo a una estructura más dinámica para que pueda responder a los cambios. Antes la resistencia era tal que un trabajador que trabajaba de este lado de la mampara no pasaba para el otro lado de la mampara. De ninguna forma. Donde había trabajo, iba esperando si aparecía trabajo por este lado. Nosotros hoy día hemos logrado con este proceso de cierre de plantas que gente de San Ramón venga a trabajar a Montevideo, que gente de Montevideo vaya a trabajar a Rodríguez, que gente de Rodríguez vaya a trabajar a Rincón del Pino, que gente de Rincón del Pino vaya a trabajar a Florida. Distintas formas. Ni que hablar dentro de la planta [...] antes teníamos la rigidez en plantas donde una persona de un sector no se movía. Estaba en al estructura del trabajador y de la dirección también [...] hoy con este tema de que los trabajadores están acostumbrados a ir de una planta a otra, flexibilidad de planta está unido a mantener un puesto de trabajo. Porque el que no aceptaba eso, decíamos “no hay alternativa, sino va al seguro de paro”. [...] Se dijo a la gente que quería, y eso va levantando mitos, o sea en esta planta secaba polvo, en esta planta hacía queso y después iba a trabajar de mecánico a otra, en su cabeza los padrones cambian (Entrevista com representante da empresa N° 10).

A empresa busca implantar um sistema de trabalho com trabalhadores mais flexíveis, e em boa medida o tem conseguido como resultado do processo de reestruturação espacial. Observe-se que a última traz como consequência a flexibilidade funcional. O operário trabalha onde a Conaprole lhe proporciona uma tarefa, portanto, não tem outra alternativa senão a de se adaptar ao posto de trabalho que lhe é indicado, seja onde for. Contudo, cabe esclarecer que não se registraram casos, durante a pesquisa realizada para este estudo, de trabalhadores de produção que fizessem, como é indicado no depoimento acima, atividades de manutenção.

Existe um projeto gerencial de formação de um trabalhador mais capacitado, motivado e envolvido com a tarefa, bem como mais flexível, associado a novas formas de organização de trabalho. Uma medida de flexibilidade no uso da força de trabalho assinalada como projeto nos depoimentos gerenciais diz respeito ao fato dos trabalhadores poderem tirar, em várias vezes, as férias que lhes correspondem anualmente. A legislação uruguaia estabelece que as férias anuais do trabalhador (20 dias no mínimo, sem contar sábados e domingos) devem ser tiradas em uma



ou em duas vezes, não se podendo tirar menos de 10 dias em cada usufruto. A proposta de dividir as férias anuais em mais vezes implica em uma maior flexibilidade no tempo de uso da força de trabalho. Uma proposta de flexibilidade de horário é a de que em determinadas unidades industriais os trabalhadores desempenhem horários superiores à jornada de oito horas. Quando não houver produção na planta (por exemplo em alguma unidade industrial em que se produz leite em pó) eles poderiam receber seu salário por oito horas de trabalho trocando as horas suplementares acumuladas. Isto se aproxima ao chamado banco de horas utilizado por algumas empresas no Brasil. Outra alternativa manejada é a de que em algumas plantas se faça uma estimativa por semana. Por exemplo, se são 48 horas semanais de trabalho que o trabalhador faça 12 horas em quatro dias e fique liberado o resto da semana. Até a época da pesquisa tanto a organização sindical quanto a legislação trabalhista colocavam obstáculos para que ela pudesse ser efetivada.

Neste ponto colocam-se as questões relacionadas com desenvolvimento de competências cognitivas e comportamentais e com a multifuncionalidade. Como foi explicado, anteriormente, com base em Gorgeu, Mathieu e Pialoux (2003) a competência é definida como o uso de diversos conhecimentos para levar adiante determinadas tarefas enquanto que a multifuncionalidade está vinculada à capacidade para transitar entre vários postos. Assim, a competência tem a ver com o fato de o trabalhador possuir vários conhecimentos ou desempenhar atividades em ofícios periféricos à produção, como a manutenção, a qualidade e a logística. Ela envolve o trabalho intelectual, o domínio de diversos conhecimentos e a capacitação para decidir com base nesses conhecimentos. Já a multifuncionalidade refere-se ao aumento no número de tarefas realizadas por cada trabalhador. Conforme os autores citados a multifuncionalidade implica em capacidade de uma pessoa para conhecer e ocupar vários postos de trabalho. Na Conaprole observa-se nos depoimentos de gerentes e chefes a circulação de conceitos como os de competência e de

multifuncionalidade (também de polifuncionalidade ou de polivalência), embora não se faça a distinção conceitual que se tem feito aqui.

[...] se está dando de hecho eso. Antes era mucho más rígido, este era mi puesto y yo no me movía de acá. Eso de hecho se fue dando, la polivalencia. No es aceptada. Estas cosas tienen problemas de tabúes ideológicos, porque no acepto tal palabra, tal cosa. De repente no acepto flexibilización y acepto adaptabilidad, porque lo estoy haciendo. Estamos adaptando. Es parte de irnos dando otras competencias. Nuestra empleabilidad, la capacidad de adaptación a todos los cambios y poder ser empleable por esta empresa o por otra y mejorar mi calidad de vida. Ese es un poco ese término (Entrevista com representante da empresa N° 5).

Pode advertir-se, no depoimento anterior, que conceitos como os de polivalência ou multifuncionalidade fazem parte de um campo semântico que vai sendo difundido junto com termos como flexibilidade, competência, adaptabilidade, empregabilidade, trabalhador autônomo, grupos ou trabalho em equipe, comunicação e liderança. Trata-se de um projeto de um trabalhador que já não permaneça especializado em uma única tarefa ou fixo em um posto de trabalho.

A direção da empresa também tem apontado a necessidade de mudança na definição dos postos de trabalho. Assim, as categorias associadas aos postos de trabalho existentes na Conaprole datam de 1971. Muitas definições de categorias já não condizem com as tarefas realizadas e esse é um dos motivos para a procura de uma nova classificação. Por exemplo, a introdução da informática modificou substancialmente as características das tarefas. O mesmo pode ser dito em relação ao processo de trabalho cada vez automatizado com a conseqüente desaparecimento de tarefas manuais. Nas classificações das tarefas, por exemplo, existe, até hoje, conforme depoimento de representante da empresa, na recepção de leite a categoria de “virador de tarros” que correspondia ao trabalhador que recebia o produto em tarros e o colocava - fazendo uso de força física - em grandes recipientes. Hoje esta tarefa é feita através da conexão das mangueiras do caminhão-cisterna com as da planta e comandada de forma automatizada

desde uma cabine. Outro forte motivo dessa busca de redefinição é, conforme depoimentos de representantes da empresa, a procura de aceções mais próximas a uma força de trabalho multifuncional ou com diferentes competências. Em relação a esta última dimensão, como visto anteriormente, existe um projeto gerencial de trabalhadores com conhecimentos em eletromecânica e de operários de produção que adquiram conhecimentos em elétrica ou em mecânica.

As competências cognitivas e comportamentais, segundo bloco temático enumerado nos discursos e políticas gerenciais, estão fortemente vinculadas à proposta de flexibilidade, pois não se trata de qualquer conhecimento ou atitude. Trata-se de competências vinculadas ao domínio de diversos conhecimentos e a uma atitude de envolvimento e de disponibilidade a assumir múltiplas tarefas, associada à idéia de multifuncionalidade. Por isso a perda de importância dos denominados, no jargão da empresa, trabalhadores de ofício, isto é, especializados em determinadas tarefas periféricas à produção, como, por exemplo, carpintaria, pintura, eletricidade, mecânica e tornearia.

A procura de trabalhadores que apliquem diversos conhecimentos e se movimentem entre vários postos de trabalho tem por conseqüência o desaparecimento dos trabalhadores de ofício. Um exemplo disso é o deslocamento, dentro da Conaprole, de trabalhadores especializados em determinados ofícios para tarefas nas quais eles já não colocam mais em prática os seus conhecimentos especializados. Essa questão, aliás, cria um grande descontentamento entre os trabalhadores, pois especialistas em determinados ofícios passaram, nos últimos anos, conforme depoimentos de dirigentes sindicais, a fazer tarefas de menor qualificação

Por ejemplo, tenés el mejor medio oficial carpintero que tenemos en Conaprole está dando vuelta quesos en San Ramón, el mejor chapista de autos está en Subproducto [setor de produção de sorvetes e iogures] , el mejor pintor de letras que había en Conaprole, que hay en Conaprole, le decíamos Miguel Ángel, porque pintaba sin marcar las letras, está en la limpieza de noche. O sea limpia. Y después tenés la mejor enfermera que había en Conaprole, es licenciada en enfermería, que es a quien todos los trabajadores recurrían cuando

había un problema, y jamás se equivocó, está viendo pasar paquetitos de manteca en Florida. [...] Para que vos veas el trato que le da Conaprole al conocimiento del trabajador. [...] cuando planteamos formación y planteamos capacitación de los trabajadores, muchas veces te dicen los compañeros “¿para qué quieren formación y capacitación? ¿para terminar haciendo lo contrario?” (Entrevista com trabalhador N° 18).

Em relação ao conhecimento, gerentes e chefes da Conaprole assinalam a necessidade de capacitação, antes de mais nada, devido ao aumento dos processos automatizados e ao uso das ferramentas informáticas. No seguinte depoimento um integrante da linha gerencial mais dialogal expressa a importância da competência cognitiva com a introdução da informática e de mudanças mais profundas nas relações de trabalho. Assinala que recém se está no começo, o que mostra a pouca extensão da capacitação entre a força de trabalho, à época da pesquisa, e que há duas tradições enfrentadas que ainda “têm que maturar” para chegar à compreensão da importância dessas mudanças. As duas tradições, a que se refere esse representante da Conaprole, são a resistência dos trabalhadores e parte da direção que ainda não daria a devida importância ao conhecimento.

Es una empresa en la cual estamos trabajando cada vez más con mayor nivel de inversión, que implica un trabajador mucho más vinculado al conocimiento [...] donde el manejo de la informática es una cosa común y todavía para hacer cambios más profundos al nivel de las relaciones de trabajo tienen que madurar más las dos partes. Son dos tradiciones [...] vamos en ese rumbo pero todavía falta (Entrevista com representante da empresa N° 10).

À competência cognitiva é somada a comportamental. Observe-se as virtudes expressadas, por um integrante da linha gerencial mais dialogal, sobre a importância da autonomia e da capacidade de decisão no trabalhador requerido pela Conaprole:

[...] primero, tienen más comodidad de trabajo porque al trabajar autónomo le da confianza y trabaja con mucha más libertad. Además la satisfacción de tomar decisiones a nivel del ser humano en estos momentos es muy importante. Hay mucha cantidad de gente que sale para que le digan “hace esto, esto y esto”. Es lo que te diferencia como ser humano en estas cosas. Entonces, en la medida que se lo puede ir logrando, estimularlo de esa forma, es [...] que el trabajador prefiere trabajar así. No cabe duda (Entrevista com representante da empresa N° 10).

A importância da competência comportamental é afirmada também por chefes mais próximos do trabalhador. Ao ser consultado sobre a necessidade de usar uma força de trabalho flexível para aceitar horários de trabalho alternativos devido à instabilidade da demanda, um chefe afirmou:

[...] tener que pensar en una persona que tenga la capacidad como para aprender, la disposición, la actitud, además contar con él en esos momentos (Entrevista com representante da empresa N° 3).

Este último exemplo mostra que a Conaprole também busca uma força de trabalho com uma atitude nova de compromisso com a empresa. Contudo, apesar de existir no nível gerencial um consenso sobre a construção de uma força de trabalho flexível, com conhecimentos e atitudes novos, a implementação de cursos de capacitação associados a novas formas de organizar o trabalho era ainda, na época da pesquisa, escassa<sup>108</sup>. A Conaprole vinha, só recentemente, investindo na capacitação dos supervisores. A seguir é analisada a situação de trabalho, à época da pesquisa, em que muitas chefias da Conaprole mais próximas do trabalhador (chefes de linha, seção ou setor) relutavam em incorporar o conhecimento dos trabalhadores no processo produtivo ou mantinham com eles relações autoritárias. Ambos aspectos evidenciavam a presença de concepções pré-tayloristas sobre a organização do trabalho. Como foi analisado por Novick (2000), na América Latina a supervisão tendeu a ser mais de controle do que técnica, sobrepondo o disciplinamento da força de trabalho à melhor maneira de fazer as coisas. Contra esses elementos pré-tayloristas se debruçava, à época da pesquisa, a gerência mais dialogal, e boa parte dos trabalhadores expunha sua inconformidade.

---

<sup>108</sup>Será analisado estatisticamente mais adiante, com uma amostra de trabalhadores, que a capacitação estava pouco estendida na Conaprole, à época da pesquisa. É mais, conforme depoimentos de trabalhadores, em entrevistas realizadas para este estudo, o conhecimento em novas tarefas era subministrado pelos próprios colegas.

No seguinte depoimento, um representante da Conaprole vê na persistência de supervisores (chamados anteriormente de capatazes) em se considerar “setores médios”, a permanência de quadros que se mantêm dentro de velhos modelos de organização do trabalho, isto é que não assimilam as novas competências cognitivas e comportamentais.

Hay 200 que tienen cargos de dirección, entonces son supervisores, jefes, gerentes. Esos 150, 200, de los cuales sabemos que hay nueve que son quienes deciden. Son los gerentes principales. Con el gerente general son parte de la dirección. [...] Entonces alguno dice estoy en el medio. Pero es ahí en ese grupo de supervisores, los que están más bajo en el escalafón. Esos todavía pueden tener esa mentalidad, de que mi trabajo es este, mi horario es este, ser poco flexibles. Pero yo creo que el ladrillo sobre el ladrillo, la conversación, entrevistas, cursos, la evaluación (Entrevista com representante da empresa N° 5).

Os supervisores que não incorporam as competências vinculadas a uma nova organização do trabalho aparecem no depoimento seguinte, de outro representante da Conaprole, como pertencentes à “antiga escola”.

Estamos empezando la renovación de supervisores porque muchos supervisores son formados en la escuela vieja. [...] Hoy todos los nuevos supervisores pasan por un perfil psico-técnico para ver si tienen capacidad de dirigir y demás. No hay ningún supervisor que entre sin un perfil psico-técnico. Tratamos de promover trabajadores que además tienen un perfil psico-técnico adecuado. Eso ayuda, motiva, porque un trabajador que pasó a ser un supervisor (Entrevista com representante da empresa N° 10).

Os depoimentos seguintes de trabalhadores da Conaprole, chamam a atenção sobre a permanência de chefias que exercem seu comando, dando escassa importância ao conhecimento do trabalhador e fazendo valer a autoridade do cargo.

Trabalhador N° 18: Lo que están haciendo ahora, a través de los años, lo que hacen, acá por lo menos, en Conaprole, es minimizar al máximo o no importarle cual es el conocimiento que tiene el trabajador. [...] – Trabalhador N° 20: El que sabe sabe y el que no es jefe (Entrevista com trabalhadores N° 18 e No 20).

Si vos vas de capataz, ¿vas a ir al choque con la gente? Si no sabes ni donde estás parado, ¿qué es lo que tenés que hacer? Tenés que arrimarte al que sabe [...] para que el turno que estás vos te salga también bastante bien, porque vos utilizás del conocimiento del obrero sino no tenés chance. La gran mayoría [de los supervisores] no están (Entrevista com trabalhador N° 8).

Já, no depoimento a seguir, narra-se um caso diferente mais próximo às pretensões das linhas gerenciais mais dialogais: o depoimento de um chefe que, indo de encontro a perspectivas mais tradicionais, valoriza o conhecimento do trabalhador.

Claro, el trabajador es el que te ilumina, está todo el día arriba del tema. Vos escuchando al trabajador, teniendo un buen diálogo con él muchas cosas te está avivando. Vos podés tener tu visión, el individuo que está permanentemente al costado de una máquina la conoce mucho mejor que tú. Si él te aporta alguna idea siempre tenés que escucharla. A veces no es aplicable lo que te dice o es difícil de llevarlo a la práctica, pero muchas otras veces comentarios muy acertados, y lo tratás de implementar (Entrevista com representante da empresa N° 9).

No ano de 2003, a Conaprole implementou cursos internos para os supervisores. As áreas de conhecimento foram liderança, comunicação, trabalho em equipe, tomada de decisões, seguridade e higiene, qualidade, adaptação à mudança e cultura organizacional, e normas internas da empresa. A maioria dos cursos era ministrada por integrantes da própria empresa, principalmente da área de Recursos Humanos. Por sua vez, o curso de adaptação à mudança e de cultura organizacional era ministrado por pessoal externo à Conaprole. Isso mostra como a empresa procurava capacitar seu quadro de supervisores no que diz respeito a elementos inovadores da organização do trabalho. Existia à época um processo de ajuste cognitivo e comportamental a uma nova organização do trabalho, através do projeto de capacitar primeiro o pessoal de supervisão da empresa para depois continuar com o conjunto dos trabalhadores.

Hay temas que van a ir para abajo. Comunicación, trabajo en equipo van a ir para abajo porque el futuro es de que eso sea una competencia que va a tener que tener todo el personal. Hoy es impensable que haya alguien que no sepa o no pueda trabajar en equipo. Es básico hoy para cualquier empresa. Entonces, eso va a tener que ir para abajo. [...] Pero nosotros partimos del concepto de que la cosa tiene que venir de arriba hacia abajo. Porque de nada le sirve que yo le diga a los operarios de Conaprole “muchachos hay que trabajar en equipo”, si el supervisor no está comprometido con el trabajo en equipo. Y así todo, tener que trabajar con la calidad si el supervisor no está comprometido con la calidad. Y sí, va ir para abajo. Por eso te decía, en marzo-julio del año que viene la capacitación va a tomar otra dimensión (Entrevista com representante da empresa N° 11).

O projeto da Conaprole era começar a capacitação com os supervisores e depois ampliá-la para o conjunto dos trabalhadores. Contudo, além da resistência de supervisores que aplicavam ainda métodos de controle tradicionais, personalizados, existia outra limitante para a difusão desse novo regime de mobilização da força de trabalho com trabalhadores capacitados, autônomos e com capacidade de tomar decisões. A Conaprole continua mantendo uma rígida separação entre operários especializados e operários comuns. Isso, vai ao encontro com a busca declarada, por gerentes e chefes, de um trabalhador com as características que se vêm enumerando. Aliás, as novas tecnologias mantém essa separação entre uns e outros. O que se vislumbra é uma nova segmentação entre operários que desenvolvem novas competências e operários efetuando tarefas repetitivas ao modo taylorista. No seguinte depoimento, apesar de se falar de um projeto geral de trabalhador, já se mostra em forma incipiente uma nova segmentação da força de trabalho entre trabalhadores “motivados” e “rotineiros”.

Tenemos toda la gama, tenemos gente que está automotivada, aunque formalmente no sea un grupo autodirigido, a gente que está más en línea, más rutinario y precisa más supervisión. Yo creo que la visión más o menos es la misma, en cuanto al rumbo, trabajadores capacitados, con capacidad de decisión, motivados, involucrados, otra pregunta es: cómo se va construyendo eso (Entrevista com representante da empresa N° 10).

No seguinte depoimento, um chefe da Conaprole, explicita que a diferenciação entre os operários especializados, os operários comuns e os elaboradores é aprofundada com a incorporação de novas tecnologias de gestão e produção baseadas na micro-eletrônica.

En cuanto al trabajo de los operarios especializados, hay una ampliación, profundización de la tarea. En la persona que hace tareas generales [operario comum] es más de lo mismo, arrimar materiales. En cuanto al trabajo específico de los elaboradores [especialista em um produto como manteiga ou queijo] o de los maquinistas se profundiza mucho más, en realidad se va a enriquecer (Entrevista com representante da empresa N° 4).



O discurso e a política gerenciais da Conaprole enfatizam a individualização dos trabalhadores. Esses estão apoiados em três pilares: a avaliação de desempenho, as gratificações por desempenho e o sistema de comunicação com os trabalhadores.

A avaliação de desempenho é um instrumento aplicado através dos supervisores. Ela atinge todos os trabalhadores e contempla cinco indicadores<sup>109</sup>: a) desempenho; b) apresentação pessoal e disposição para o cumprimento de medidas relativas à segurança; à higiene no trabalho; e ao ordenamento e limpeza do sector; c) cumprimento das normas internas; d) competências; e e) atitude para o trabalho. Os primeiros três indicadores representam dimensões que já estavam presentes no sistema de trabalho taylorista, embora possam incluir também questões associadas a sistemas de organização do trabalho considerados alternativos. Por exemplo, o desempenho do trabalhador na sua atividade implica cálculo de produtividade, mas também está associado a melhora da qualidade, questão associada a modelos de organização do trabalho como o japonês. Do mesmo modo, o trabalhador, particularmente em indústrias de alimentação, como é o caso da empresa que se estuda nesta tese, devia atender a questões associadas à higiene e à limpeza, bem como às normas internas da organização, mas é com o desenvolvimento dos sistemas de qualidade na produção que esses itens adquirem maior relevância. No entanto, são os dois últimos indicadores os que mais se vinculam a novos métodos de trabalho. As competências são definidas pelo grau de capacitação, experiência e habilidades do trabalhador na tarefa. Por sua vez, a atitude é dividida em duas grandes dimensões: envolvimento com a tarefa (que inclui disposição a aceitar a supervisão e capacidade de tomar decisões); e relacionamento com os chefes e com os outros trabalhadores (que inclui trabalho em equipe e manejo de informação com os “superiores”). Estes dois indicadores apontam, então, às competências cognitivas e

---

<sup>109</sup>O formulário que é aplicado para efetuar a avaliação de desempenho foi proporcionado pelo Departamento de Recursos Humanos da Conaprole.

comportamentais e portanto, à construção de um novo regime de mobilização da força de trabalho. Isto pode, por sua vez, significar uma modificação do *habitus* operário, no que diz respeito ao sistema de disposições do trabalhador na organização do trabalho.

A avaliação de desempenho é um índice ponderado construído com os cinco indicadores mencionados, a partir da pontuação em cada um deles da nota de 1 a 7. O trabalhador com melhor pontuação será aquele que seja mais produtivo; exiba uma boa apresentação pessoal e disposição para cumprimento das normas de segurança, higiene, ordenamento e limpeza; cumpra com as normas internas; desenvolva competências individuais e uma atitude positiva no que diz respeito ao envolvimento com a tarefa e no relacionamento com chefes e demais trabalhadores. A direção da Conaprole procura uma força de trabalho produtiva, como era indicado pela organização do trabalho taylorista. Mas não apenas isso, também procura que a força de trabalho desenvolva uma boa disposição para desempenhar suas tarefas, mais de acordo a sistemas de trabalho como os encontrados no modelo japonês e nas denominadas organizações pós-tayloristas, presentes, principalmente, em indústrias de processo contínuo da França, tal como foram analisados por Linhart (1993, 1994).

A avaliação de desempenho contribui para a classificação e individualização dos trabalhadores, pois termina fazendo um ordenamento interno que divide os trabalhadores entre melhores e piores. Conforme depoimentos de dirigentes sindicais, a direção da empresa tem estipulado que 30% cai dentro da categoria ruim e que, para ser aceitável, deve-se obter 40 pontos no índice. De fato a avaliação de desempenho já foi aplicada quando a empresa decidiu quais trabalhadores seriam transferidos com as linhas de produção de manteiga e de doce de leite da planta No. 1 em Montevideu para a No 7 de Florida. Nesse caso, a diretoria da Conaprole determinou que junto com as linhas de produção fossem transferidos os trabalhadores melhor classificados nesse sistema avaliador.

Na medida em que a avaliação pondera melhor os trabalhadores que desenvolvam as chamadas novas competências cognitivas e comportamentais, ela tende também a reforçar a segmentação entre operários mais próximos dos modelos produtivos alternativos ao taylorismo, como o baseado no “evento”, de acordo com a conceituação de Veltz e Zarifian (1993) e Zarifian (1995), e operários que efetuam tarefas repetitivas ao modo taylorista.

O segundo componente na direção de uma força de trabalho individualizada é o projeto gerencial de compensações por produtividade. Com isso trabalhadores considerados mais competentes receberiam gratificações por produtividade. De fato, em um dos últimos acordos da Conaprole com a AOEC (sobre evolução dos salários) foram incluídos dois artigos, transcritos a seguir, sobre gratificação extraordinária.

Artigo 8º. Gratificação extraordinária. Sobre a base dos indicadores que serão definidos entre as partes, durante a vigência deste acordo a Conaprole abonará duas gratificações extraordinárias, uma por cada ano de vigência do acordo, com a condição de que não se constituam em matéria afetada para as contribuições especiais da seguridade social.

A porcentagem que surgir dos indicadores obtidos e dos coeficientes acordados, será aplicada ao total das retribuições líquidas percebidas nos 12 meses anteriores por cada trabalhador efetivo em atividade ao fechamento do período de cálculo [...] As partidas antes mencionadas serão abonadas antes do 30 de setembro de cada ano.

Artigo 9º. Será formada uma comissão mista para que, no prazo de 60 dias, analise e chegue a um acordo sobre os indicadores e os coeficientes para a aplicação do artigo anterior (Acordo entre a direção da Conaprole e a direção da AOEC de 30 de setembro de 2003, tradução nossa).

Como pode ser observado, o acordo não especifica a individualização para a estimativa do cálculo. Porém, é intenção da direção da Conaprole que este tipo de acordo contribua para uma determinação da produtividade por trabalhador. As gratificações econômicas por produtividade (consideradas com flexibilidade salarial) já teriam sido aplicadas com os supervisores:

Los niveles superiores estamos tratando de que tengan esa flexibilidad salarial, que una parte de su retribución anual también esté vinculada al cumplimiento de los objetivos individuales y sectoriales. Siempre y cuando la empresa siga siendo rentable. No vamos a poder distribuir una mejora salarial

anual, llamada bonus, premio anual o gratificación extraordinaria si no hubo un resultado positivo (Entrevista com representante da empresa N° 5).

À época da pesquisa, corroborou-se o pagamento por produtividade aos trabalhadores, mas até esse momento sua aplicação era coletiva. Cabe ressaltar que o pagamento por produtividade seria aplicado sobre os trabalhadores efetivos, isto é, sobre os que possuem carteira assinada. Deste modo, as compensações não só diferenciariam melhores e piores trabalhadores, como também não incluiriam àqueles que estão na periferia da empresa. Nos seguintes depoimentos, observa-se a visão empresarial das compensações por produtividade individual, vinculadas a questões analisadas nesta seção, como o envolvimento e as competências individuais.

[...] donde incluimos por primera vez el concepto de productividad, hay que sacar la fórmula para ir involucrando a la gente, o sea, estamos en proceso, intentando cambiar la cultura predominante (Entrevista com representante da empresa N° 10).

[...] un sistema de remuneración ya sea variable, competencias laborales no hemos implementado todavía. Esa es una idea, poder pagar por objetivos cumplidos, por competencia laboral. [...] Está en las bases del convenio trabajar en lo que son productividad, y de ahí la remuneración variable. Pero recién se está constituyendo el grupo interno en Conaprole, trabajando obviamente, tratando de depurarlo bien, de saber de que estamos hablando, cuáles son los factores que vamos a tomar para hablar de trabajo en productividad, y después sí llevarlo a una paritaria con el sindicato. El tema está en pañales (Entrevista com representante da empresa N° 2).

A aplicação do conceito de produtividade individual do trabalhador encontra ainda obstáculos, como pode ser notado nos depoimentos anteriores. O primeiro obstáculo é a oposição do sindicato que aprova as compensações coletivas, mas não aceita que elas sejam calculadas com base na produtividade individual do trabalhador. Outro obstáculo é representado pelas concepções autoritárias de muitos supervisores, pois nesses casos a estipulação de compensações por produtividade pode se transformar em um instrumento para a diferenciação e separação dos trabalhadores.

O sistema de individualização da força de trabalho está composto por uma outra política: as comunicações analisadas anteriormente da empresa com o trabalhador e sua família. Como foi dito anteriormente, as cartas enviadas, nos últimos anos, contemplam saudações por datas comemorativas, comunicações de sanções do trabalhador por não cumprimento de normas internas, busca do trabalhador aceitar uma proposta gerencial (por exemplo, as aposentadorias e as chamadas pré-aposentadorias) e conflito com a organização sindical.

Esses sistemas de relacionamento individualizado, com cada trabalhador, constituem o terceiro elemento que aponta para um relacionamento pessoalizado. Significa que a Conaprole se relaciona com os trabalhadores por duas vias: através da organização sindical e pessoalmente com cada um deles.

Os componentes do projeto de um novo regime de mobilização da força de trabalho não são compartimentos estanques, eles se relacionam uns com os outros. Assim, por exemplo, maior flexibilidade significa também aquisição de novas competências cognitivas e o desenvolvimento destas está associado aos projetos de implementação de compensações individuais por produtividade. De acordo com o analisado, a transferência de linhas de produção e o fechamento de plantas representa apenas a parte mais visível das transformações em curso. A criação de um novo regime de mobilização da força de trabalho é tão importante quanto essas alterações. Para que o mesmo seja implantado, teria que ser capaz de promover a estruturação de um novo *habitus* operário no relativo ao desempenho e motivação do trabalhador na organização social e técnica do trabalho.

## **8 CARACTERIZAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO DA CONAPROLE**

As características da força de trabalho da Conaprole estão relacionadas à história da empresa, ao fato de se tratar de uma indústria de processo contínuo, às políticas gerenciais de seleção, aos processos de organização do trabalho e, mais recentemente, à introdução de novas tecnologias de gestão e de produção com base na microeletrônica, bem como aos processos de enxugamento e de terceirização.

Na primeira seção deste capítulo são apresentados resultados estatísticos para um conjunto de variáveis sócio-demográficas, bem como referentes ao trabalho e aos rendimentos dos trabalhadores. Na segunda seção faz-se uma análise acerca da importância que assumiram as relações de confiança na Conaprole, com base em depoimentos coletados em entrevistas.

### **8.1 Características sócio-demográficas, trabalho e rendimentos dos trabalhadores da Conaprole**

Os dados estatísticos apresentados em tabelas, nesta seção, têm por origem a base de informação construída a partir da aplicação de um questionário a 138 trabalhadores em quatro plantas de produção. Foram entrevistados trabalhadores de chão-de-fábrica e de outros setores como laboratório, armazém, limpeza e expedição. Nesta seção analisa-se o comportamento das seguintes variáveis: sexo, local de nascimento, local de residência, escolaridade, núcleo familiar, categoria de trabalho, setor da produção, modalidade de contrato de trabalho, forma de ingresso, presença de familiares na empresa, e salário e tempo de trabalho na Conaprole.

Na amostra estudada chama a atenção, em primeiro lugar, o alto percentual de participação masculina, 90,4% (122) dos trabalhadores são homens e apenas 9,6% (13) são mulheres (Tabela 6).

Cabe mencionar que outras empresas do ramo de laticínios também mostram essa mesma característica<sup>110</sup>.

Tabela 6 - Distribuição dos trabalhadores entrevistados por sexo

	Total	%
Homens	122	90,4
Mulheres	13	9,6
Total	135	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Nota: (1) Não foram consideradas as respostas *missing*, sendo as porcentagens calculadas a partir dos respondentes.

Na empresa estudada verificou-se a existência de uma política gerencial, nos anos 90, de não contratação de mulheres, devido a supostos custos maiores da força de trabalho feminina, relacionados com um alegado maior número de afastamentos por doença e por gravidez. Além disso, até o início dos anos 90, época em que ainda era contratado um número importante de novos empregados, as mulheres que ingressavam no chão-de-fábrica eram admitidas em uma categoria inferior de trabalho à dos homens (Entrevista com trabalhador N° 9). Observa-se, até os dias atuais, uma segregação ocupacional dentro da empresa, visto que é escassa a presença de mulheres em postos mais qualificados e de direção. As políticas de ingresso até os anos 90 e de promoção, até hoje, expressam a existência de visões que consideram suas habilidades “naturais”, as quais são menos valorizadas do que as dos homens, configurando uma situação de segregação ocupacional na qual as mulheres possuem menores oportunidades de ascensão e de rendimentos.

<sup>110</sup>Em 15 unidades industriais brasileiras produtoras de leite e derivados lácteos, adquiridas pela empresa Parmalat, desde início da década de 90, havia em 2000 somente 17,9% de mulheres. Embora essa porcentagem seja bem superior à encontrada na Conaprole, mostra que as empresas leiteiras brasileiras também empregam pouca força de trabalho feminina. Trata-se de unidades industriais criadas em diferentes épocas e de diferentes regiões caracterizadas pela predominância masculina, antes da compra pela Parmalat, a qual não alterou a composição dos sexos. Foram excluídas da estimativa duas plantas de propriedade atual da Parmalat que não produzem leite: uma localizada em Jundiaí, São Paulo, produtora de biscoitos; e outra em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, produtora dos chocolates Neugebauer. Nessas fábricas, diferentemente de todas as outras, em torno da metade da força de trabalho é de mulheres. Estimativas feitas pelo autor com dados proporcionados por relatório sobre a Parmalat no Brasil no ano 2001 (INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL, 2001).

Dados para o total da empresa, excluindo supervisores, gerentes e diretores, indicam que as mulheres representavam 10,1% dos trabalhadores em 1996. Ao comparar essa porcentagem com a participação das mulheres no total do pessoal da empresa em 2005, constata-se que a incorporação de tecnologias de gestão e de produção com base na microeletrônica e a substituição de processos de produção manual por processos automatizados, ocorridas desde início da década de 90, não alteraram substancialmente o percentual de mulheres dentro da Conaprole. No total do pessoal da empresa (contando diretores, gerentes, chefes de planta, supervisores, pessoal da administração, operários e outros), em 2005, as mulheres representavam apenas 11,9%.

Mais da metade dos trabalhadores entrevistados da Conaprole provém do interior do país, tanto no que respeita ao local de nascimento (63,8%) quanto a sua residência atual (60,1%), conforme os dados da amostra (Tabelas 7 e 8).

Tabela 7 – Local de nascimento dos trabalhadores entrevistados

	Total	%
Montevidéu	50	36,2
Interior	88	63,8
Total	138	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Tabela 8 - Local de residência dos trabalhadores entrevistados

	Total	%
Montevidéu	55	39,9
Interior	83	60,1
Total	138	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Em termos de escolaridade, 18,1% (25) deles freqüentaram o Ensino Fundamental (completo ou incompleto); 59,4% (82), Ensino Médio (completo ou incompleto); e 22,5% (31) Ensino Superior (completo ou incompleto); conforme a Tabela 9. Em comparação com os dados



nacionais uruguaios em 2004 (URUGUAY. Instituto Nacional de Estadística, 2005), a força de trabalho da Conaprole, na amostra estudada, apresenta melhores níveis de escolaridade, pois na população total o contingente que atinge Ensino Médio completo e incompleto é 40,7%. A diferença maior é observada em relação ao Ensino Fundamental completo e incompleto, pois na população total esse contingente é bem maior, chegando a 42,7%. Quanto ao Ensino Superior completo e incompleto não se constata grande diferença, visto que na população total é de 18,6%.

Tabela 9 – Escolaridade dos trabalhadores entrevistados

	Total	%
Ensino fundamental completo e incompleto	25	18,1
Ensino médio completo e incompleto	82	59,4
Ensino superior completo e incompleto	31	22,5
Total	138	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

A maioria dos trabalhadores entrevistados já construiu seu próprio núcleo familiar: quase 90% deles são casados e 72% têm filhos (Tabela 10). A força de trabalho possui em média 42,2 anos de idade e seu tempo de atividade em média é de 18,5 anos. As mulheres são, em média, mais velhas e permanecem mais tempo trabalhando na empresa do que os homens: enquanto elas têm em média 47,3 anos de idade e 22,9 de atividade, os homens têm 41,3 e 18,0 respectivamente (Questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004).

Tabela 10 – Situação domiciliar dos trabalhadores entrevistados

	Total	%
Vive só, solteiro, separado, divorciado ou viúvo	14	10,4
Vive com cônjuge	23	17,0
Vive com cônjuge e filhos	98	72,6
Total	135	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Nota: (1) Não foram consideradas as respostas *missing*, sendo as porcentagens calculadas a partir dos respondentes.

Na amostra estudada constatou-se uma classificação entre os trabalhadores, visto que 61,5% (80) são operários especializados, 23,1% (30) operários comuns e 10% (13), semi-especializados (Tabela 11).

Tabela 11 - Categoria de trabalho dos trabalhadores entrevistados

	Total	%
Operário especializado	80	61,5
Operário semi-especializado	13	10,0
Operário comum	30	23,1
Outros	7	5,4
Total	130	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Nota: (1) Não foram consideradas as respostas *missing*, sendo as porcentagens calculadas a partir dos respondentes.

Os sistemas de classificação dos trabalhadores, conforme são analisados por Zarifian (1995), estabelecem a maneira como são regulamentados os salários e as carreiras dentro de uma organização, determinando a forma como o trabalhador é avaliado, classificado e remunerado. Esses sistemas, segundo esse autor, estruturam itinerários salariais possíveis; promovem dispositivos de formação; distribuem salários, papéis sociais e oportunidades de progressão; produzem identidades e formalizam hierarquias sociais<sup>111</sup>.

Entre os trabalhadores entrevistados, 68,6% (94) são do setor de produção e 31,6% (43) são colegas que dão apoio ou pertencem a setores não diretamente vinculados à produção (expedição, limpeza, manutenção, laboratório, armazém e outros), (Tabela 12).

<sup>111</sup>Esta análise foi feita por Zarifian (1995) para o caso do setor metalúrgico francês. Cabe mencionar que autor observou, nesse estudo, alguns critérios classificadores como responsabilidade, autonomia e formação requerida, que iriam em um sentido contrário ao do modelo clássico.

Tabela 12 - Setores de produção dos trabalhadores entrevistados

	Total	%
Produção	94	68,6
Apoio à produção e Não-produção	43	31,4
Total	137	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Nota: (1) Não foram consideradas as respostas *missing*, sendo as porcentagens calculadas a partir dos respondentes.

O sistema de classificações determina a existência de um mercado interno de trabalho dentro da empresa com promoções e acesso a postos de trabalho que se concretizam em categorias marcadas por diferenças de função e de salário.

Compõem a categoria de operários especializados: os “maquinistas” que preparam, supervisionam e vigiam o funcionamento dos equipamentos; os trabalhadores de cabines, que mediante o uso de ferramentas informáticas recebem o leite, dão início a diversos processos de trabalho e/ou aplicam diferentes fórmulas para a produção de múltiplas variedades de diferentes produtos; os “elaboradores”, que possuem o conhecimento do produto. Alguns operários especializados têm acesso ao SAP e à *Intranet*. Os operários comuns realizam tarefas mais rotineiras de apoio à produção, como deixar à disposição os insumos, controlar para que não existam problemas na linha ou no produto, tirar o produto e transportá-lo para as câmaras frias ou para o setor de expedição. Em caso de dificuldades na linha, esses trabalhadores têm que avisar o maquinista, que deverá procurar a solução.

Existe, na produção, uma divisão bem definida do trabalho, que é mantida com a introdução de tecnologias e ferramentas informáticas. Enquanto os operários especializados apresentam atributos mais próximos aos demandados pelas novas formas de organização do trabalho, como autonomia e responsabilidade na fabricação do produto, os operários comuns permanecem fazendo tarefas monótonas e repetitivas, características dos métodos tayloristas. Os poucos operários semi-especializados expressam uma situação de transição entre as duas

categorias anteriores. Em geral, trata-se de operários comuns que efetuam transitoriamente tarefas de operários especializados. Outros critérios que definem a determinação da categoria de um operário, conforme entrevistas realizadas para este estudo, são o trabalho em condições insalubres, como o que deve ser efetuado nas câmaras frias e atividades em que se utilizam habilidades não manuais, como o cálculo no setor de expedição de mercadorias.

Entre os trabalhadores de manutenção há também uma diferenciação de categorias semelhante à existente entre seus colegas da área de produção, isto é, operários especializados e operários comuns. Cabe acrescentar que entre os operários de produção existem, além das grandes categorias (operário especializado e comum), subcategorias intermediárias. Todas as categorias estão definidas por números: 1.030 é uma categoria de ingresso e 1.050 é a de um maquinista. Um operário que realizasse tarefas de expedição possuía, na época da pesquisa, a categoria 1.090. De forma semelhante, os operários de manutenção são classificados com numerações que lhes são específicas, tais como 10.900, 11.000 e 11.100.

Quase todos os trabalhadores entrevistados, 98,5% (129) possuem contrato por tempo indeterminado, situação equivalente ao trabalhador com carteira assinada no Brasil. Dentre eles, apenas 1,5% (2) possuem um “contrato a término”, isto é, um contrato temporário (Tabela 13). Esses trabalhadores desempenham tarefas de mecânica ou de eletricidade, sendo contratados por 180 dias. Contudo, ao finalizarem uma tarefa para a qual foram contratados inicialmente, como no caso da montagem de uma câmara fria ou de determinado equipamento, podem ser recontratados para realizarem outras tarefas.

Tabela 13 - Modalidade de contrato dos trabalhadores entrevistados

	Total	%
Tempo indeterminado	129	98,5
Temporário	2	1,5
Total	131	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Nota: (1) Não foram consideradas as respostas *missing*, sendo as porcentagens calculadas a partir dos respondentes.

O número e o período de contratação de trabalhadores temporários contratados nos meses do ano em que aumenta enormemente a produção têm diminuído desde os últimos anos da década de 90. Até finais dos anos 60, a Conaprole não contratava força de trabalho safrista. O aumento do volume de leite, na época de safra, durante o período de primavera-verão, fez com que começasse a contratar mão-de-obra temporária. No começo, os trabalhadores contratados nessa condição eram poucos: de 40 a 100.

No início da década de 80 chegou-se ao pico máximo, ao serem contratados em torno de 200 trabalhadores temporários safristas, em sua maioria para trabalhar nas unidades industriais de Montevideú, devido ao aumento da demanda, na temporada de verão, de produtos fracionados, isto é, de pequeno volume e vendidos por unidade (basicamente sorvetes e iogurtes). Muitos safristas que ingressavam terminavam sendo contratados de forma estável, sendo até hoje encontrados trabalhadores efetivos que entraram na empresa dessa forma. Outros, apesar de serem safristas, adquiriam uma certa estabilidade, pois ficavam em uma lista de espera e eram contratados novamente na safra do ano seguinte. Nos últimos anos da década de 90, em consequência principalmente da diminuição das exportações para o Brasil, começou a decrescer o número de trabalhadores temporários contratados na “temporada de safra” e foi eliminada a transformação do safrista em estável. Aproximadamente, a quantidade de safristas nas últimas

temporadas (abrangem o final de um ano e o começo do seguinte) tem sido: 130 em 1998-1999; 70 em 1999-2000; 50 em 2000-2001; 35 em 2001-2002 e entre de 30 e 35 em 2002-2003<sup>112</sup>.

Também tem decrescido o seu tempo de trabalho na empresa. Se outrora eram contratados de agosto-setembro até março-abril, passaram a sê-lo aproximadamente entre outubro e fevereiro. Esses trabalhadores, como será observado mais adiante, a partir de acordos entre a empresa e o sindicato, só podem desempenhar tarefas correspondentes aos operários comuns, quer dizer, de baixa qualificação e remuneração.

Os métodos de produção adotados na Conaprole, ao longo de várias décadas, envolviam um forte paternalismo, sendo fundamentais as relações de confiança. Uma herança desse sistema de relações é o fato de 20,6% (27) dos trabalhadores entrevistados terem atualmente familiares desempenhando atividades na Conaprole. Somados os que têm atualmente e os que tiveram em outra época familiares trabalhando dentro da empresa, o percentual chega a 53,4% (70), (Tabela 14).

Tabela 14 – Trabalhadores entrevistados que possuem familiares trabalhando na Conaprole

	Total	%
Até hoje	27	20,6
Em outra época	43	32,8
Nunca teve	61	46,6
Total	131	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Nota: (1) Não foram consideradas as respostas *missing*, sendo as porcentagens calculadas a partir dos respondentes.

A forma de recrutamento do pessoal empregado revela a importância que historicamente adquiriram os laços de confiança na empresa. Segundo a amostra considerada, apenas 16,6% (23) dos trabalhadores ingressaram mediante métodos impessoais de seleção. Os demais ingressaram

<sup>112</sup>Estas informações foram obtidas em entrevista com trabalhador N° 6.

por outras formas: 36,2% (50) por familiares, amigos ou pelos próprios trabalhadores; 31,9% (44) por indicação das chefias e 25,4% (35) através dos produtores (Tabela 15).

Tabela 15 - Forma de ingresso dos trabalhadores entrevistados

	Total	%
Por familiar, amigo ou trabalhador	50	36,2
Por chefe ou diretor	44	31,9
Por Produtor agropecuário	35	25,4
Seleção ou concurso	23	16,6
Total	138	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Nota: (1) Por se tratar de uma pergunta de múltipla escolha a soma de respostas por item não coincide com o total de entrevistados e a soma dos percentuais supera o valor 100.

Esses dados indicam a instauração de um tipo de gestão assentada nas relações de confiança e sobretudo de fidelidade para com a direção da empresa. O ingresso de um novo trabalhador na Conaprole dependia no decorrer de muitos anos, até o início da década de 90, da aprovação – mediante “assinatura” – de um de seus diretores<sup>113</sup>. Nos últimos anos, tem decrescido substancialmente a contratação de novos trabalhadores, sendo que os poucos que entraram não o fizeram nas áreas de produção ou conexas. Nesses casos, têm sido implementadas formas de recrutamento menos assentadas em relações pessoalizadas; já para os cargos de direção tem se recorrido a empresas selecionadoras.

Segundo a amostra utilizada para o presente estudo, 36,5% (50) dos trabalhadores têm rendimentos entre US\$363 e US\$ 435. Abaixo desse patamar encontram-se 21,2% (29). Já 19,0% (26) têm rendimentos entre US\$ 435,6 e US\$ 508,1 e 23,3% (32), entre US\$ 508,2 e US\$ 725,9 (Tabela 16).

<sup>113</sup>Conforme entrevistas realizadas para este estudo, os trabalhadores de setores técnicos, como o laboratório, deviam apresentar currículo e fazer provas de conhecimentos. Os trabalhadores de “colarinho branco” da administração, ingressavam via concurso de provas. No entanto, nestes últimos dois casos também se precisava da “assinatura” de um diretor para ter direito a fazer a prova.

Tabela 16 – Rendimentos por salários e outras compensações dos trabalhadores entrevistados, em US\$

	Total	%
Até 362,9 <sup>(2)</sup>	29	21,2
363 a 435,5	50	36,5
435,6 a 508,1	26	19,0
508,2 a 725,9	32	23,3
Total	137	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004..

Notas: (1) Não foram consideradas as respostas *missing*, sendo as porcentagens calculadas a partir dos respondentes.

(2) O agrupamento dos rendimentos foi efetuado segundo a informação obtida na empresa, com o departamento de Recursos Humanos, sobre a distribuição dos salários. Posteriormente um número maior de categorias foi reduzido a quatro

As compensações por tempo de trabalho representam uma parte significativa da renda dos trabalhadores. Uma diferença de pouco mais de US\$ 150 foi detectada entre os que têm entre 30 e 35 anos trabalhando na Conaprole e os que ingressaram nos últimos sete anos (Tabela 17).

Tabela 17 – Média de rendimentos dos trabalhadores entrevistados, em US\$ por anos na empresa

Intervalo de Anos	Total	Rendimentos em US\$
1 a 7	8	363,0
8 a 14	37	393,4
15 a 21	44	460,3
22 a 29	35	461,0
30 a 35	12	514,2
Total	137	442,6

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Nota: (1) Não foram consideradas as respostas *missing*, sendo as porcentagens calculadas a partir dos respondentes.

O nível salarial dos trabalhadores da Conaprole é alto no contexto do mercado de trabalho uruguaio, e está associado à existência de negociações coletivas entre a sua organização sindical e a direção da empresa. No Uruguai, houve, nos anos 90, estabilidade ou recuperação salarial nos setores da economia em que se mantiveram negociações entre trabalhadores e empresários<sup>114</sup>.

Acordos periódicos entre a direção da AOEC e a da empresa têm estabelecido cláusulas que

<sup>114</sup>Conforme o economista Olesker (2000): “Se fazemos um ranking dos setores cujo salário mais cresceu durante a década de 90, observam-se resultados positivos nos bancos, na saúde privada, no transporte, nas empresas públicas, na Conaprole e na construção [...]. Os setores que possuem maior poder sindical conseguiram manter a negociação e isso lhes permitiu melhorar seus níveis salariais e evitar a precarização” (Olesker, 2000, p. 13, tradução nossa).



determinam que os salários sejam reajustados conforme o movimento dos índices inflacionários<sup>115</sup>. A situação econômica do trabalhador da Conaprole tem sido historicamente diferenciada do resto dos trabalhadores do país (Supervielle, 1986).

Pessoal de alto nível hierárquico na direção da empresa ressalta o nível salarial diferenciado historicamente dos trabalhadores da Conaprole.

[...] el nivel de ingresos es [...] normalmente alto al nivel de los trabajadores. Más en el Interior. Yo me acuerdo que tenían un taller, tenían una panadería, tenían una casa de fotos, [...]. Había gente a nivel de clases medias, a nivel de sector ingresos era un nivel capas medias de la población, [...]. No era un proletario típico que apenas tiene para comer y para criar los hijos. No, no, tenía un nivel con auto, con hijos estudiando (Entrevista com representante da empresa N° 10).

No seguinte depoimento, apontam-se os salários menores, principalmente no interior do país e em outras empresas fabris, em relação aos dos trabalhadores da Conaprole.

Un funcionario sigue ganando, el menor sueldo 7.000 pesos [US\$ 254], en la mano [líquido]. Y uno sale a recorrer el pueblo y si ganan, ganan 1.500 [US\$ 54,4] y alguno ganará 4.000 [US\$ 145,2]. O sea, cualquier persona de una ciudad del Interior [...] que su objetivo sea trabajar, [pretende] trabajar en Conaprole. [...] la gente de Montevideo que gane como en Conaprole [...] con seguridad no trabajan en una fábrica. [...] Conaprole es muy atípica, muy atípica. (Entrevista com representante da empresa N° 1).

Considerando que o processo de enxugamento aponta para a diminuição do contingente de trabalhadores mais velhos, pode-se afirmar que esse será, nos próximos anos, um fator de diminuição dos rendimentos médios dos trabalhadores. Os sistemas de aposentadoria antecipada e de demissão incentivada para indivíduos com idade mais avançada diminuem a folha de pagamento, mediante a redução numérica dos trabalhadores que recebem rendimentos mais altos em decorrência de seu tempo de trabalho na Conaprole.

---

<sup>115</sup>Um acordo salarial entre a direção da empresa e a organização sindical dos trabalhadores, estabelecendo reajustes salariais de acordo com o comportamento da inflação e abrangendo o período de 1º de agosto de 2003 até 1º de agosto de 2005, foi assinado em 24 de setembro de 2003.

O nível salarial dos trabalhadores da Conaprole, até agora examinado, abrange somente os trabalhadores efetivos. Os trabalhadores “contratados por tempo determinado”, para a realização de tarefas específicas de montagem ou de manutenção recebem, segundo depoimentos obtidos em entrevistas, salários mais baixos do que os primeiros. Além disso, seus contratos podem ser interrompidos a qualquer momento. Devido a essa condição contratual, não estão afiliados à organização sindical. Os trabalhadores safristas apresentam uma situação semelhante, já que recebem, de acordo também com depoimentos de entrevistas, em torno de 30% a 35% menos do que a primeira categoria de ingresso de trabalhador estável. Se na empresa for considerado satisfatório o desempenho do trabalhador safrista, ele poderá ser contratado na safra seguinte, nos meses de primavera-verão. Por esse motivo, para esse trabalhador é muito difícil participar da organização sindical já que, em caso de fazê-lo, pode arriscar a possibilidade de ser contratado novamente. No caso de a empresa não requerer sua recontração, o sindicato não tem elementos para defendê-lo, em decorrência de possuir um contrato de trabalho por tempo determinado. Vários deles alternam entre o trabalho na empresa e o seguro-desemprego, uma vez que após seis meses de trabalho adquirem o direito ao seguro-desemprego por outros seis meses. Sua expectativa é voltar na safra seguinte. Eles podem ser deslocados entre plantas de produção, até em períodos diferentes, com o objetivo de finalizar contratos de trabalho que foram interrompidos. Essa mobilidade junto com a precariedade contratual fazem deles uma parcela periférica da força de trabalho (como os trabalhadores “contratados a término”), com salários mais baixos e sem proteção sindical.

Outros contingentes de trabalhadores relacionados indiretamente com a Conaprole estão inseridos em relações de trabalho precarizadas, e suas condições de trabalho são bem diferentes das dos trabalhadores efetivos estudados acima. Trata-se dos trabalhadores que desempenham tarefas nas empresas colaterais, pertencentes ao Grupo Conaprole; nas empresas terceirizadas e

em uma *joint venture* na qual a Conaprole participa<sup>116</sup>. Em todas essas empresas existem indícios de condições precarizadas de trabalho, salários mais baixos e menor proteção social em comparação com a situação dos trabalhadores efetivos da Conaprole.

Algumas estimativas, fornecidas em entrevistas, indicam que os salários dos trabalhadores nas empresas colaterais são, em média, 30% a 40% inferiores aos dos trabalhadores estáveis da Conaprole. Um caso especial é representado pela perda de poder aquisitivo dos salários de alguns profissionais, como veterinários, que trabalhavam na Conaprole e passaram a fazer parte de uma empresa colateral. Além disso, na sua nova situação de trabalho, passaram a receber prestações sociais da DISSE, inferiores às que obtinham anteriormente da CASSECO. Nessas empresas podem também encontrar-se importantes déficits nas condições de trabalho. Em uma das empresas colaterais, por exemplo, são freqüentes as contratações temporárias, realizadas até mesmo no momento de efetivação de determinadas tarefas, e carência de indumentária de trabalho adequada<sup>117</sup>.

Da totalidade de empresas colaterais, apenas em uma delas foi indicada, em entrevistas, a existência de uma organização sindical dos trabalhadores. Nessa colateral, por meio do sindicato, os trabalhadores têm obtido melhores condições de trabalho e negociado a utilização do seguro-desemprego rotativo, como medida alternativa à demissão, embora tenham sofrido perdas salariais. Os trabalhadores se alternam quanto ao tempo que ficam no seguro-desemprego, para

---

<sup>116</sup>Esta análise baseia-se em entrevistas a dirigentes sindicais da AOEC e com um representante político do EP-FA, e em casos registrados pela imprensa. Os dirigentes sindicais da AOEC mantêm contatos com os trabalhadores das empresas satélites da Conaprole, muitas vezes visando à possibilidade de ações conjuntas.

<sup>117</sup>No seguinte depoimento, um dirigente da AOEC expõe a precarização das relações de trabalho nessa empresa colateral e lamenta a segmentação do mercado interno de trabalho, que dificulta a ação sindical com trabalhadores que pertencem a uma empresa que é propriedade da Conaprole. “Pésimas, nosotros conocemos [...] es lo más parecido que se parece al Regimiento XIII [quartel pertencente ao exército]. A referência alude que as condições de trabalho são semelhantes às de uma instituição militar, isto é, onde são importantes a disciplina e o papel da hierarquia]. No sabés lo que es aquello, es espantoso. Aparte nosotros tuvimos oportunidad de entrar a las cámaras donde te despachan los helados y trabajan con pandillas de gente, no le dan ropa, trabajan como vengas, los jefes gurises son los encargados, y todo con pandilla, gente que toman ahí al vuelo, con cualquier ropa, entran pa’ dentro de las cámaras [...] como vengas, pero pésima las condiciones. Ese es un debe que tenemos nosotros pa’ delante, que hay que mejorar eso” (Entrevista com trabalhador N° 14).

diminuir o impacto de ficarem inativos transitoriamente. Nas demais colaterais, de propriedade parcial ou total da Conaprole, a falta de organização sindical leva a que os trabalhadores fiquem em uma situação de maior desproteção. Um exemplo disso é o fato de os trabalhadores dessas empresas serem demitidos sem nenhuma possibilidade de defesa ou de negociação.

Dirigentes sindicais da Conaprole apontaram, em depoimentos proporcionados em entrevistas, situações negativas para os trabalhadores em várias das empresas terceirizadas, com salários mais baixos do que na Conaprole. Em uma das empresas subcontratadas recorre-se a métodos de relacionamento muito díspares em relação às formas de negociação encontradas entre a direção da Conaprole e seus trabalhadores estáveis. Uma das empresas, conforme indicado nos depoimentos, coloca empecilhos para a formação de uma organização sindical dos trabalhadores. Em uma segunda, foi apontado que as tarefas são executadas com menos trabalhadores que os requeridos para essas atividades, quando eram efetuadas na Conaprole. Em uma terceira, foi mencionado que os trabalhadores não possuem organização sindical e estão sujeitos a relações autoritárias de trabalho. Declarações de trabalhadores de uma empresa terceirizada, para o Jornal La República, em 2002, indicavam que muitos deles não recebiam seus salários havia quatro meses e a firma não tinha feito a contribuição previdenciária dos funcionários. Além disso, a empresa propunha pagar os salários atrasados em três prestações (PERSONAL..., 2002, p. 11). Uma exceção é encontrada na área de manutenção de frio em que ex-trabalhadores de Conaprole montaram uma nova empresa e têm, atualmente, uma condição mais favorável porque podem trabalhar autonomamente no mercado mais amplo, o que lhes era impedido quando faziam parte do quadro da empresa. Trata-se de um caso excepcional e que envolve poucos trabalhadores.

Finalmente, um caso à parte é o de um *joint venture* no qual a Conaprole participa. Conforme declarações em entrevista<sup>118</sup>, seus trabalhadores percebem baixos salários, escassos benefícios sociais e não possuem organização sindical.

## 8.2 As relações de confiança na Conaprole

Para melhor apreender o impacto da reestruturação produtiva que vem sendo implementada pela empresa sobre os trabalhadores é importante levar em consideração o modo como as relações sociais foram construídas historicamente no interior de suas unidades fabris. Desde sua fundação até início da década de 90, boa parte da força de trabalho empregada na Conaprole ingressava através de relações de confiança pessoal. Na maioria das vezes, a via de acesso a um posto de trabalho era o vínculo com alguém que estivesse dentro da Conaprole. O novo empregado era geralmente filho de um produtor, familiar de um trabalhador ou tinha contatos com alguém que ocupava postos de chefia. Quando falecia um trabalhador, costumava-se dar preferência, no preenchimento da vaga, a um filho, ou a algum outro familiar. Tratava-se de uma espécie de herança do posto de trabalho. Em todos os casos se fazia necessária a “assinatura” de um diretor. Essa representava o carimbo definitivo, que abria as portas da empresa para o novo empregado. Até hoje os safristas, que trabalham temporariamente na Conaprole, precisam da recomendação de um diretor para ocupar uma vaga.

Como resultado desse método de recrutamento boa parte dos trabalhadores possui até hoje algum familiar dentro da empresa. As gerações de trabalhadores que entraram na Conaprole, desde 1935 até início da década de 90, através de vínculos pessoais incorporaram um forte sentido de pertença ao local de trabalho. Esse sentido de pertencimento se expressa no fato de que, até há alguns anos atrás, trabalhadores e chefias costumavam se referir à Conaprole como “a

---

<sup>118</sup>Entrevista com deputado de Encontro Progressista-Frente Ampla (EP-FA).

casa” e, segundo depoimentos obtidos em entrevistas, o termo “empresa” era de alguma forma desvalorizado, por assemelhar a organização a uma empresa privada, como se detecta nas afirmações de dois entrevistados, abaixo referidos.

“La casa va a dar el aumento”. Nadie se refería ni al directorio, ni decía la empresa, ni decía Conaprole. Inclusive el término empresa estaba mal visto porque empresa se tomaba como alguien que lucra, que maximiza ganancias, que eso no era el objetivo de Conaprole (Entrevista com representante da empresa N° 7)

Más allá de las discrepancias que se podían tener, Conaprole era una gran familia. Los viejos le decían la casa, nunca decían la empresa. La patronal, le llamaban la casa. (Entrevista com trabalhador N° 18).

Importa salientar que a reestruturação de finais dos anos 90 se instalou sobre essas relações sociais paternalistas. Os trabalhadores ressentem-se, segundo informações obtidas em entrevistas, de um tempo em que a “confiança” era um elemento importante das relações sociais da fábrica. Conforme o depoimento de um trabalhador da Conaprole “O que mais tem mudado na Conaprole é a palavra” (Conversação com trabalhador N° 31, afiliado da AOEC). Esse depoimento aponta que os acordos não precisavam ser subscritos para serem cumpridos. “A palavra” era o signo distintivo desse mundo de relações de confiança. Esse sistema de relações sociais construído na Conaprole, ao longo de várias décadas, vem desaparecendo desde finais da década de 90, a partir do processo de reestruturação produtiva implementado. Mesmo que se considere que importantes esforços para chegar a acordos entre a direção da empresa e a direção sindical tenham sido envidados, tal sistema vem sendo substituído por um aumento da desconfiança entre os principais agentes desse processo.

## **9 TAYLORISMO, MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E DIFERENCIAÇÃO ENTRE TRABALHADORES**

Neste capítulo, analisam-se os processos de flexibilização qualitativa e quantitativa do trabalho, examinando-se o deslocamento espacial da força de trabalho, a multifuncionalidade, a especificação das tarefas, a variabilidade da jornada de trabalho, a presença de dimensões tayloristas e de alterações desse modelo, a emergência de novas formas de trabalho coletivo, a capacitação, as aptidões que a empresa requisita hoje dos trabalhadores da produção, as mudanças do ritmo de trabalho e dos tempos de descanso, bem como as alterações na promoção e nas exigências de qualificação na realização das tarefas após a reestruturação de plantas ser implementada. Na primeira parte deste capítulo apresentam-se respostas de 94 trabalhadores entrevistados que desempenham tarefas na área de produção em quatro plantas diferentes, em relação ao avanço dos processos de flexibilização qualitativa e quantitativa. Na segunda parte, se diferencia os trabalhadores da produção com o intuito de verificar se existe uma camada de trabalhadores que participe de métodos de organização do trabalho alterados em relação ao taylorismo.

### **9.1 As mudanças organizacionais na Conaprole**

Em uma primeira aproximação, procura-se detectar quais são as principais transformações percebidas pelos trabalhadores no processo produtivo da empresa nos últimos anos. De acordo com os dados obtidos, constantes na Tabela 18, ao redor da metade dos trabalhadores da produção entrevistados percebem que as principais mudanças são técnicas (55,4%) e organizacionais (47,8%). Sobre as mudanças técnicas a apreciação geral está vinculada à

incorporação de novos equipamentos e à informatização da empresa. Em relação às mudanças organizacionais, os trabalhadores da produção entrevistados apontam a maior multifuncionalidade, em termos de rotação entre postos de trabalho; o impacto das tecnologias automatizadas (menor tempo para executar as tarefas, substituição de tarefas que eram feitas manualmente e outros); e a implantação de sistemas de qualidade<sup>119</sup>.

Tabela 18 - Principais mudanças nos últimos cinco anos na percepção dos trabalhadores da produção entrevistados

Mudanças	Total	%
Incorporação de novas tecnologias	51	55,4
Formas novas de organizar o trabalho	44	47,8
Relacionamento com chefias da planta	31	33,7
Relacionamento com Gerentes da Conaprole	21	22,8
Relacionamento com Diretores da Conaprole	14	15,2
Total	92	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Notas: (1) Não foram consideradas as respostas *missing*, sendo as porcentagens calculadas a partir dos respondentes.

(2) Por se tratar de uma pergunta de múltipla escolha a soma das respostas não coincide com o total de entrevistados.

Como pode ser observado na Tabela 18, a percepção dos trabalhadores da produção entrevistados acerca da mudança no relacionamentos com as chefias, nos últimos cinco anos, varia em relação direta com a sua proximidade. Os trabalhadores da produção entrevistados observam maiores mudanças no relacionamento com as chefias de planta, em 33,7% (31) dos casos; com os gerentes, em 22,8% (21) dos casos e com os diretores, em 15,2% (14) dos casos (Tabela 18). As chefias de planta abrangem o pessoal diretamente superior aos trabalhadores, trata-se de chefes de seção e de setor<sup>120</sup>, e subchefes ou chefes responsáveis da unidade industrial. As gerências são as que dirigem a Conaprole, estando à frente o gerente geral, seguido de nove

<sup>119</sup>As apreciações em relação às mudanças técnicas e organizacionais foram registradas em depoimentos efetuados no questionário.

<sup>120</sup>A seção é definida pela elaboração de um determinado produto, podendo abranger diferentes variantes do mesmo e várias linhas de produção (por exemplo, seção manteiga). O setor compreende um espaço físico maior podendo incluir diversos equipamentos e a elaboração de diversos produtos (por exemplo, o setor de manteiga e doce de leite).



gerentes. Já os diretores, como visto anteriormente, são os produtores eleitos que compõem o órgão diretor da empresa. As percepções dos trabalhadores sobre as mudanças no relacionamento com as chefias expressa na maioria dos casos uma visão negativa. Também foram detectadas visões positivas da mudança no relacionamento, bem como depoimentos que chamam a atenção sobre a presença de novos discursos gerenciais<sup>121</sup>.

Verificou-se uma forte mobilidade dos trabalhadores da produção entrevistados: nos últimos anos, 54,8% deles mudaram de planta e 51,6%, de seção ou de setor (Tabela 19).

Tabela 19 – Mudança de planta e de seção ou setor nos últimos cinco anos, entre os trabalhadores da produção entrevistados

	Mudança de planta		Mudança de seção ou de setor	
	Total	%	Total	%
Sim	51	54,8	47	51,6
Não	42	45,2	44	48,4
Total	93	100,0	91	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Nota: (1) Não foram consideradas as respostas *missing*, sendo as porcentagens calculadas a partir dos respondentes.

Consultados sobre a mobilidade atual entre seções ou setores, 23,9% (21) dos trabalhadores da produção entrevistados afirmaram que o fazem quando diminui a produção no seu local de trabalho. Foram constatados baixos percentuais de mobilidade entre seções ou setores quando considerados diferentes períodos de tempo, embora chame a atenção que 7,6% (7)

<sup>121</sup>No questionário foram levantados alguns depoimentos sobre a percepção das mudanças com chefes mais próximos, gerentes e diretores. A seguir se reproduzem respostas que registram visões negativas (no total, 22), positivas (no total, 6) e de novos discursos gerenciais (no total, 2). Entre as visões negativas registraram-se as seguintes: “Se busca un perfil de cierta sumisión y no por su capacidad”; “Cambió el relacionamiento, la empresa se deshumanizó. No le interesa la situación de los trabajadores”; “Sin duda se volvió totalmente autoritaria, despótica e irracional. La consigna es minimizar personal, haciendo que el restante realice tareas polifuncionales”. Entre as visões positivas encontraram-se as duas seguintes: “Se colocaron nuevas máquinas, se organizó el trabajo para poder producir más, hay más diálogo con los jefes” e “Existe una nueva generación de cargos gerenciales más preparados en cuanto a las formas de relacionarse”. As duas afirmações que expressam a percepção de novos discursos gerenciais foram: “En general el cambio ha sido mucho, hay mucho paternalismo de los cargos medios y nuevas políticas de relacionamiento y nueva tecnología” e “Hay nuevas máquinas y las gerencias de Conaprole envían al personal continuos mensajes de tono familiar”.

dos trabalhadores da produção entrevistados mudem semanalmente de seção ou setor de trabalho (Tabela 20). A mobilidade da força de trabalho de uma seção para outra depende da variabilidade na demanda de produção (flexibilidade de mercado) ou do fechamento de uma planta para manutenção.

Tabela 20 – Frequência de mudança de seção ou de setor nos últimos cinco anos, entre os trabalhadores da produção entrevistados

	Total	%
Quando baixa a produção no setor	21	23,9
Semanalmente	7	7,6
Mensal ou semestralmente	2	2,2
Em ocasiões não especificadas	4	4,3
Nunca	57	62,0
Total	91	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Nota: (1) Não foram consideradas as respostas *missing*, sendo as porcentagens calculadas a partir dos respondentes.

A mobilidade dentro da própria seção também está incorporada fortemente na organização do trabalho: 38,3% (36) dos trabalhadores da produção entrevistados indicaram que mudam diariamente de posto dentro de sua seção, 10,6% (10), que o fazem de forma semanal ou quinzenal, 7,4% (7), quando ocorre uma baixa na produção em seu local de trabalho e 42,6% (40) que nunca mudam (Tabela 21).

Tabela 21 – Mobilidade de posto dentro da seção nos últimos cinco anos, dos trabalhadores da produção entrevistados

	Total	%
Diariamente	36	38,3
Semanal ou quinzenalmente	10	10,6
Baixa de produção no setor	7	7,4
Outra	1	1,1
Nunca	40	42,6
Total	93	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Nota: (1) Não foram consideradas as respostas *missing*, sendo as porcentagens calculadas a partir dos respondentes.

A alta mobilidade da força de trabalho quanto aos postos ocupados no processo produtivo está associada às características da atividade produtiva na indústria do leite, assim como às variações da demanda, ao impacto das novas tecnologias e aos acordos entre a direção da empresa e os trabalhadores. O fato dos trabalhadores se substituírem uns aos outros no processo de produção os leva a se deslocarem entre vários postos. A Conaprole é uma empresa direcionada crescentemente para o mercado global, sendo, portanto, altamente suscetível às variações da demanda externa. Devido à crescente diversificação da demanda, a direção impele o trabalhador ao deslocamento entre postos de trabalho, seções e setores. As novas tecnologias permitem fabricar uma grande variedade de produtos e de linhas de um mesmo como, por exemplo, diferentes tipos de iogurtes ou de leite em pó. É preciso destacar que as novas tecnologias possibilitam uma grande elevação da produtividade, propiciando que o trabalhador alcance mais rapidamente do que antes a produção requerida. Ele fica, então, mais disponível do que antes para realizar diferentes tarefas, deslocando-se entre postos. A alta mobilidade dentro de uma seção está associada também a acordos entre os trabalhadores, com anuência da direção da Conaprole, relacionadas ao mencionado sistema de revezamentos e à procura de que suas tarefas sejam menos monótonas<sup>122</sup>. De todo modo, não se deve esquecer o fato de que a mobilidade dentro da seção ou do setor coincide com os interesses empresariais de uma maior multifuncionalidade (desempenho em vários postos) da força de trabalho, em acordo com o indicado em métodos de produção como os associados ao modelo japonês.

Com base na pesquisa realizada constatou-se que a flexibilidade interna está sendo implantada na organização: 59,6% (56) dos trabalhadores da produção entrevistados operam vários equipamentos ou máquinas, 26,6% (25) operam vários ao mesmo tempo e 33% (31), um

---

<sup>122</sup>Conforme registrado em conversas com trabalhadores do chão-de-fábrica.

de cada vez. Em contrapartida, 40,4% (38) desses trabalhadores trabalham apenas com uma máquina (Tabela 22).

Tabela 22 – Quantidade de máquinas ou equipamentos com que trabalha

	Total	%
Com várias ao mesmo tempo	25	26,6
Com várias. Uma por vez	31	33,0
Apenas com uma máquina	38	40,4
Total	94	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Muitos trabalhadores da produção entrevistados afirmam desempenhar tarefas em várias máquinas devido a sua alta mobilidade na mesma seção e entre seções. Ao mudar de posto, dentro ou fora da seção ou setor, o operário pode trabalhar em máquinas diferentes (embora nem sempre isso ocorra, devido ao fato de desempenhar outras tarefas, fora da produção, quando transferido temporariamente, como por exemplo, a limpeza da seção).

Cerca de 45% dos trabalhadores da produção, na amostra estudada, afirmaram que houve mudança na distribuição das máquinas, para que eles pudessem operar várias ao mesmo tempo (Tabela 23). Ou seja um novo *layout* de fábrica foi implementado em alguns setores da Conaprole<sup>123</sup>.

Tabela 23 – Mudança na distribuição das máquinas para poder operar mais de uma

	Total	%
Sim	39	44,8
Não	48	55,2
Total	87	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Nota: (1) Não foram consideradas as respostas *missing*, sendo as porcentagens calculadas a partir dos respondentes.

<sup>123</sup>O sindicato de trabalhadores da Conaprole opõe-se fortemente a mudanças da organização que tenham por efeito a diminuição dos postos de trabalho. Porém, esses dados mostram que essas novas formas de organizar o trabalho começaram a se desenvolver na Conaprole. Assim, de acordo com depoimentos coletados em entrevistas, tecnologias com painéis móveis que permitem que um operador maneje várias máquinas foram instaladas, por exemplo, na seção de manteiga na Planta Nº 7, e formas de trabalho em ferradura (células em “U”) têm-se formado no CIM na seção de leite fluído.

A organização do trabalho na Conaprole apresenta características que pertencem a diferentes modelos produtivos. De um lado, 35,6% (32) dos trabalhadores entrevistados da área de produção afirmam que efetuam tarefas de supervisão. Essa informação indica a presença de atividades que implicam o desenvolvimento de habilidades cognitivas para o manejo das tecnologias de gestão e de produção com base na micro-eletrônica (no que pode ser aproximado ao modelo das competências), e na diferenciação respeito à lógica taylorista, que determina que os trabalhadores desempenhem apenas tarefas de execução. De outro lado, entre os operários de produção, 51,1% (46) dizem trabalhar na máquina e 23,3% (21), retirar o produto (Tabela 24)

Tabela 24 - Atividades na produção

	Total	%
Trabalho com a máquina	46	51,1
Supervisão de máquinas	32	35,6
Retirada do produto	21	23,3
Limpeza das máquinas	14	15,6
Identificação de peças defeituosas	3	3,3
Lubrificação ou engraxe das máquinas	1	1,1
Mudanças de peças	1	1,1
Total	90	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Notas: (1) Não foram consideradas as respostas *missing*, sendo as porcentagens calculadas a partir dos respondentes.

(2) Por se tratar de uma pergunta de múltipla escolha a soma das respostas não coincide com o total de entrevistados.

Os resultados mencionados no parágrafo anterior apontam a existência de uma divisão do trabalho que separa os maquinistas (operários especializados) dos que retiram o produto (operários comuns). Os primeiros, como já foi apontado, detêm categorias superiores de trabalho, com melhor remuneração, e são os que imprimem o ritmo no processo de produção; enquanto os últimos, com qualificação e remuneração mais baixas, retiram, controlam e/ou supervisionam a saída do produto. Esta separação está associada a um modelo de organização clássica do trabalho de tipo taylorista, que classifica os trabalhadores conforme o papel e a função que desempenham.

Um exemplo da combinação de diferentes métodos de trabalho é o fato de uma parte dos trabalhadores serem multifuncionais no que diz respeito à operação de várias máquinas (Tabela 22) e, simultaneamente, manterem ainda uma forte especificação das tarefas, típica da organização do trabalho taylorista (Tabela 24). Os trabalhadores da linha de produção não desempenham atividades alheias à elaboração do produto, sendo muito escasso ou nulo o número dos que afirmam realizarem tarefas correspondentes aos trabalhadores de manutenção. Assim 15,6% (14) dos trabalhadores dizem efetuar limpeza das máquinas, 3,3% (3), identificarem peças com defeitos, 1,1% (1), lubrificar ou engraxar as máquinas, 1,1 (1) mudar peças e nenhum deles realizar trabalhos de manutenção elétrica ou mecânica. Assim, existe uma flexibilidade funcional, mas não se detecta um alargamento no conteúdo da tarefa do trabalhador da área de produção, em termos de aplicação de conhecimentos, particularmente nas áreas mecânicas e elétricas<sup>124</sup> (Tabelas 22 a 24).

Mais de 60% dos trabalhadores da produção entrevistados indicam a existência de um departamento responsável pelo controle da produção (Tabela 25). Deve-se levar em consideração que se trata de uma indústria do ramo alimentar em que se requerem controle microbiológico, relacionado à inocuidade, para que os produtos não prejudiquem a saúde da população.

Tabela 25 - Controle de qualidade

	Total	%
Departamento ou setor específico	57	62,6
Trabalhadores na linha de produção	32	35,2
Supervisores	27	29,7
Trabalhadores no final da linha	5	5,5
Total	91	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Notas: (1) Não foram consideradas as respostas *missing*, sendo as porcentagens calculadas a partir dos respondentes.

(2) Por se tratar de uma pergunta de múltipla escolha a soma das respostas não coincide com o total de entrevistados.

<sup>124</sup>Existe uma forte oposição sindical a que trabalhadores da produção desempenhem tarefas de manutenção efetuadas pelos chamados, nesta indústria, trabalhadores de ofício, isto é, eletricitas, mecânicos, engraxadores, soldadores e outros.

Para tanto, precisa-se de trabalhadores e técnicos especializados, que desempenhem suas tarefas em departamentos localizados fora da área de produção (os laboratórios). Os resultados também indicam que operários e supervisores realizam tarefas de controle da produção, 35,2% (32) e 29,7% (27), respectivamente (Tabela 25). Esses são indícios de presença de trabalhadores que desenvolvem diversas competências, tal qual tem sido detectado em formas flexíveis de organização do trabalho. De forma semelhante às formas flexíveis de organizar o trabalho, como é o caso do modelo japonês, esses resultados indicam a busca permanente da melhoria do processo produtivo. Tais práticas foram constatadas pela aprovação recente das normas ISO que dizem respeito, entre outros aspectos, aos problemas de qualidade; e do sistema HACCP, voltado para prevenir alterações nos produtos que afetem negativamente a sua inocuidade e, portanto, a saúde da população.

A preocupação com o bom estado das mercadorias nem é recente nem exclusiva das novas políticas gerenciais. Está-se diante de uma força de trabalho com muitos anos na empresa que desenvolveu um importante senso de responsabilidade para com a qualidade do produto. Quando os trabalhadores entrevistados indicam que realizam controle de produção exibem um senso de responsabilidade sobre as conseqüências negativas de um produto que possa estar em condições inadequadas. Contudo, convém esclarecer que, segundo depoimentos coletados em entrevistas efetuadas para este estudo com dirigentes sindicais, essas atividades estão longe dos métodos de controle estatístico do processo (CEP), associados às novas formas de organização do trabalho<sup>125</sup>.

---

<sup>125</sup>Mais uma vez encontra-se aqui uma forte oposição sindical à adição de novos tipos de tarefas aos operários de produção. Assim, a direção da Conaprole tem procurado implantar o controle estatístico do processo (CEP), mas tem enfrentado, conforme verificado em grupo de discussão com dirigentes sindicais da AOEC, a negativa dos trabalhadores sindicalizados.

Constatou-se uma forte mobilidade quanto à jornada de trabalho dos trabalhadores da produção entrevistados. Como se pode observar na Tabela 26, pouco mais da metade realiza horários rotativos: 40,4% (38) de forma permanente e cerca de 15% (14), alternando com horários fixos. A variedade de horário é uma característica do trabalho nessa empresa que não está associada à reestruturação. Quando esses trabalhadores foram consultados sobre as características de seu horário há alguns anos atrás, as proporções de horário fixo e rotativo exibem poucas alterações em relação às atuais (Tabela 26).

Tabela 26 - Horário de trabalho em relação ao processo de reestruturação

Tipo de horário de trabalho	Período de tempo			
	Atual		Anterior	
	Total	%	Total	%
Fixo	42	44,7	44	46,8
Rotativo	38	40,4	36	38,3
Às vezes fixo às vezes rotativo	14	14,9	14	14,9
Total	94	100,0	94	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Os horários de trabalho fazem parte de acordos estabelecidos entre os trabalhadores e a direção da empresa.<sup>126</sup> Deve-se lembrar que se está diante de uma indústria de processo contínuo, em que a produção nunca pára. Para os trabalhadores, alguns horários de trabalho (por exemplo, à noite) são menos satisfatórios do que outros. O estabelecimento do rodízio, em algumas plantas, permite que eles alternem entre diferentes horários, de tal forma que exista um certo equilíbrio entre tempos de trabalho mais ou menos agradáveis. Um exemplo disso ocorre na Planta N° 7, localizada no departamento de Florida, onde trabalhadores e chefias de determinados setores da produção alternam, a cada número de meses, os turnos disponíveis. Outro fator, além dos acordos

<sup>126</sup>A flexibilidade de horário tem limites estabelecidos pelas próprias características da indústria de processo contínuo, como a do leite na Conaprole. Os horários dos trabalhadores, na medida em que a produção nunca pára, estão conectados uns com os outros, pelo que resulta difícil fazer grandes alterações ou estabelecer sistemas como o de “banco de horas”, ferramenta gerencial constitutiva dos novos métodos organizacionais.



entre trabalhadores e chefias, que contribui para que se efetue uma ampla diversidade de horários, é a alta mobilidade entre seções e setores, referida acima.

Com a variável “características da tarefa” procurou-se medir dimensões tidas como centrais em modelos de organização do trabalho alternativos ao clássico taylorista, tais como criatividade, participação nas decisões relativas à produção e envolvimento com a tarefa (estes dois últimos, particularmente presentes no modelo japonês). Concomitantemente, pretendeu-se registrar se os supervisores estão encarregados da condução da produção e estariam também desempenhando tarefas outrora efetuadas somente pelos operários, indicando um processo de achatamento da pirâmide hierárquica no interior da fábrica. Nada disso foi verificado. A produção na Conaprole é gerenciada por padrões que seguem o modelo taylorista. Mais da metade dos trabalhadores da produção entrevistados, 53,8% (50), afirmou desempenhar tarefas monótonas e repetitivas diante dos pouco expressivos 12,9% (12) que assinalaram haver criatividade em seu trabalho. Além disso, somente 19,4% (18) desses trabalhadores declararam tomar decisões na produção e 11,8% (11), sentirem-se envolvidos com o seu trabalho. Cerca da terça parte deles 32,3% (30) afirmou que o supervisor é quem decide o que se faz no dia-a-dia, enquanto apenas 2,2% (2) percebe que as chefias imediatas realizam tarefas próprias de um operário<sup>127</sup> (Tabela 27). Mantêm-se as marcas distintivas do taylorismo: a divisão entre direção e execução e o caráter monótono e repetitivo das tarefas.

A investigação da formação de equipes e da participação dos trabalhadores em reuniões com as chefias pretendeu verificar a existência de elementos característicos de modelos de organização do trabalho alternativos ao clássico (taylorista).

---

<sup>127</sup>Também aqui, como será estudado no capítulo 12, o sindicato de trabalhadores se opõe firmemente a que chefias desempenhem tarefas comumente efetuadas pelos trabalhadores da produção.

Tabela 27 – Características das tarefas

	Total	%
Monótonas e repetitivas	50	53,8
Supervisor decide diariamente tarefa	30	32,3
Participação nas decisões da produção	18	19,4
Criativas	12	12,9
Envolvimento maior do que antes	11	11,8
Supervisor trabalha às vezes na linha	2	2,2
Total	93	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Notas: (1) Não foram consideradas as respostas *missing*, sendo as porcentagens calculadas a partir dos respondentes.

(2) Por se tratar de uma pergunta de múltipla escolha a soma das respostas não coincide com o total de entrevistados.

Nesse tipo de método de produção é comum, por exemplo, a responsabilização da produção pelo grupo, além do trabalhador considerado isoladamente (é o caso dos círculos de controle de qualidade no modelo japonês). Em uma primeira aproximação pareceu que a formação de equipes havia sido implantada na Conaprole, visto que 41,9% (39) dos trabalhadores da produção declararam trabalhar sempre sob essa forma e 31,2% (29), ocasionalmente (Tabela 28).

Tabela 28 – Relações de trabalho na linha de produção

	Total	%
Em equipe na linha	39	41,9
Às vezes individual às vezes em equipe	29	31,2
Individual	10	10,8
Total	93	100

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Nota: (1) Não foram consideradas as respostas *missing*, sendo as porcentagens calculadas a partir dos respondentes.

Vários aspectos contribuem para que os trabalhadores da produção entrevistados se percebam como integrantes de equipes. Em primeiro lugar, pelo fato de se tratar de uma indústria de processo contínuo, na qual os operários dos diferentes setores precisam estar coordenados entre si para que a produção seja efetuada com sucesso (por exemplo, o recebimento de leite com

o setor de pasteurização e este com o de fabricação e empacotamento do produto final). O mesmo pode ser dito dos processos de limpeza dos equipamentos, para os quais precisam estar coordenados operários das cabines centrais com os que trabalham diretamente nas máquinas. Em segundo lugar, deve-se lembrar o sistema de revezamento, isto é, a substituição temporária de um trabalhador por outro. Isso também exige uma coordenação entre as atividades dos diferentes trabalhadores da produção. Em terceiro, a alta mobilidade da força de trabalho entre postos e seções referida acima representa outro fator que contribui para essa percepção do trabalho em equipe. Os operários acabam participando de diferentes funções e trabalhando nem sempre com os mesmos colegas. Esses aspectos contribuem para que os operários avaliem o seu trabalho como executado em equipe, expressando a necessidade de uma forte cooperação no processo de trabalho.

O baixo desenvolvimento de métodos de produção em grupo, alternativos ao trabalho isolado na linha, é constatado na escassa participação de trabalhadores em reuniões de produção com as chefias. A análise da Tabela 29 permite detectar a baixa expressão de métodos de participação grupal, visto que 68,9% (62) dos trabalhadores entrevistados assinalaram não serem incluídos em reuniões relativas a questões da produção. Os trabalhadores entrevistados que dizem participar de reuniões de trabalho com as chefias, o fazem circunstancialmente, 22,2% (20), (Tabela 29). A participação efetiva em reuniões com as chefias só acontece quando são constatados problemas na linha de produção, sendo necessário o conhecimento e a experiência do trabalhador para poder solucioná-los. Estes dispositivos participativos são incorporados pontualmente para atenuar as disfunções geradas entre a organização do trabalho e o ambiente

econômico e tecnológico instável e exigente<sup>128</sup>, e dependem para a sua efetivação do parecer favorável dos chefes de planta de produção.

Tabela 29 - Participação em reuniões com chefias em que o trabalhador discute temas de produção

	Total	%
Semanalmente	4	4,4
Quinzenalmente	1	1,1
Mensalmente	2	2,2
Semestralmente	1	1,1
Circunstancialmente	20	22,2
Nunca	62	68,9
Total	90	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em amostra de trabalhadores, 2004.

Nota: (1) Não foram consideradas as respostas *missing*, sendo as porcentagens calculadas a partir dos respondentes.

A formação da força de trabalho segundo moldes não-tayloristas é um aspecto central dos modelos produtivos alternativos ao clássico. Assim, a implantação de programas de capacitação indica a importância conferida às qualificações do trabalhador na organização do trabalho. Os resultados da amostra estudada indicam que 41,6% dos trabalhadores da produção, que responderam esta questão<sup>129</sup>, receberam capacitação para manejar as novas tecnologias (Tabela 30).

Tabela 30 – Capacitação para trabalhar com as novas máquinas

	Total	%
Sim	32	41,6
Não	45	58,4
Total	77	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Nota: (1) Não foram consideradas as respostas *missing*, sendo as porcentagens calculadas a partir dos respondentes

<sup>128</sup>Com a incorporação dos sistemas de qualidade ISO e de inocuidade HACCP começaram a se desenvolver na Conaprole reuniões e formação de equipes. Porém, esses grupos de trabalho incorporam circunstancial e escassamente operários da linha de produção.

<sup>129</sup>O percentual de não-resposta é muito alto, 21 de 94, isto é, 22,3%.

Do total de trabalhadores da produção entrevistados, 35,5% (33) afirmaram que passaram por algum curso de capacitação, sendo que 26,9% (25) declararam ter realizado cursos técnicos e apenas 4,3% (4), participado de cursos de tipo comportamental (Tabela 31).

Tabela 31 – Tipo de curso

	Total	%
Técnico	25	26,9
Comportamental	4	4,3
Não especificado	4	4,3
Sub-total (Algum curso)	33	35,5
Não	60	64,5
Total	93	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Nota: (1) Não foram consideradas as respostas *missing*, sendo as porcentagens calculadas a partir dos respondentes.

Na percepção dos trabalhadores da produção, os cursos de capacitação não são implementados para todos: enquanto 68,2% (58) declaram que os cursos são para trabalhadores selecionados pela empresa; 28,2% (24) consideram que são voltados para os trabalhadores de determinados setores de produção; 10,6% (9), para os supervisores; 5,9% (5), para trabalhadores interessados em fazê-los; outros 5,9% (5), para trabalhadores de setores de manutenção; e só 4,7% (4), para a totalidade deles (Tabela 32)<sup>130</sup>.

Tabela 32 – Destinatários dos cursos

	Total	%
Trabalhadores selecionados pela empresa	58	68,2
Trabalhadores de setor	24	28,2
Supervisores	9	10,6
Trabalhadores que têm interesse	5	5,9
Trabalhadores técnicos	5	5,9
Todos os trabalhadores	4	4,7
Total	85	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Notas: (1) Não foram consideradas as respostas *missing*, sendo as porcentagens calculadas a partir dos respondentes.

(2) Por se tratar de uma pergunta de múltipla escolha a soma das respostas não coincide com o total de entrevistados.

<sup>130</sup>Mediante registros de entrevistas foi observado que é comum a capacitação ser transmitida pelos próprios colegas.

Um conjunto de indicadores foi aplicado para detectar a existência de novos métodos de organização do trabalho, diversos dos tayloristas clássicos. Ordenados de maior a menor ocorrência, os resultados mostram que a maior solicitação da Conaprole, conforme os trabalhadores entrevistados, refere-se a práticas de higiene e limpeza, 67,8% (61), o que se relaciona ao fato de se tratar de uma indústria da área alimentar<sup>131</sup>. Em segundo lugar aparece uma dimensão de produtividade: 56,7% (51) responderam que a empresa costuma solicitar a realização de mais tarefas do que antes. Em terceiro lugar, aparecem duas dimensões de ordem comunicativa: uma comportamental, referente à boa vontade na execução da tarefa, 35,6% (32) e outra, referente à compreensão das dificuldades da empresa, também 35,6% (32). Em quarto lugar encontram-se dimensões que apontam para a flexibilidade interna da força de trabalho: operação de várias máquinas, 25,6% (23) dos trabalhadores; fazer tarefas diferentes, 23,3% (21); e atender o posto de um colega, 14,4% (13).

Cabe destacar que a incorporação do conhecimento do trabalhador sobre a produção é um fator que tem sido considerado um componente central da produção flexível (Leite, 2003). Chama atenção neste estudo, porém, o fato de que as dimensões cognitivas são as menos solicitadas aos trabalhadores: procurar soluções, 20% (18); ter capacidade para responder a imprevistos, 13,3% (12); e solicitar a opinião do operário, 11,2% (10), conforme a Tabela 33. Apesar das importantes mudanças que se processaram nos últimos anos na Conaprole, no que diz respeito à incorporação da informatização e de tecnologias de última geração, bem como aos

---

<sup>131</sup>Conforme Ritzel (2000, p. 31) “Todo produto perecível exige uma preocupação maior com a higiene, já que é, de modo geral, fonte de proliferação de micro-organismos. O leite, devido à sua característica de composição complexa (contém minerais, açúcares, proteínas, carboidratos, gorduras, etc.), constitui-se em rica fonte de alimento para o homem e para bactérias. Por isso, o setor de laticínios é um dos segmentos que mais exige de seus processos de limpeza”. Os resultados referidos mostram, de um lado, o avanço das boas práticas de fabricação, que fazem parte do sistema HACCAP, e, de outro, a preocupação com o fato de trabalhar com um produto alimentar (que tem conseqüências sobre a saúde da população), tanto das chefias quanto dos trabalhadores.

discursos gerenciais e de chefias que valorizam o conhecimento dos trabalhadores, essa dimensão se encontra escassamente instalada.

Tabela 33 – Solicitações aos trabalhadores da produção

	Total	%
Higiene e limpeza na tarefa	61	67,8
Realizar mais tarefas do que antes	51	56,7
Boa vontade	32	35,6
Compreensão das dificuldades e necessidades da empresa	32	35,6
Trabalhar com mais máquinas	23	25,6
Fazer tarefas diferentes	21	23,3
Procurar soluções a problemas	18	20,0
Atender posto do companheiro	13	14,4
Responder imprevistos	12	13,3
Opinião acerca do trabalho	10	11,2
Total	90	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Notas: (1) Não foram consideradas as respostas *missing*, sendo as porcentagens calculadas a partir dos respondentes.

(2) Por se tratar de uma pergunta de múltipla escolha a soma das respostas não coincide com o total de entrevistados.

A reestruturação produtiva levada adiante na Conaprole implicou para mais da metade dos trabalhadores da produção entrevistados em intensificação do ritmo de trabalho. Enquanto 57,1% (52) dos trabalhadores da produção entrevistados, avaliaram que o ritmo de trabalho aumentou nos últimos cinco anos; 39,6% (36) consideraram que não houve alterações, e só 3,3% (3) afirmaram que ocorreu uma diminuição nesta questão (Tabela 34).

Tabela 34 - Ritmo de trabalho em relação a 5 anos atrás

	Total	%
Maior	52	57,1
Igual	36	39,6
Menor	3	3,3
Total	91	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em amostra de trabalhadores, 2004.

(1) Não foram consideradas as respostas *missing*, sendo as porcentagens calculadas a partir dos respondentes.

De acordo com os trabalhadores da produção entrevistados, produz-se uma intensificação dentro da jornada normal de trabalho, 33,3% (29) deles afirmam que aumentou a quantidade de

produtos fabricados e 34,5% (30) a de tarefas e/ou de operações efetuadas. Em contrapartida, poucos afirmam ter aumentado o trabalho fora da jornada normal: 2,3% (2) em quantidade de horas trabalhadas; 4,6% (4) nos fins-de-semana e/ou nos dias feriados (Tabela 35).

Tabela 35 – Acréscimo de trabalho

	Total	%
Quantidade de produtos elaborados	29	33,3
Quantidade de tarefas e operações realizadas	30	34,5
Quantidade de horas trabalhadas	2	2,3
Trabalho nos fins-de-semana e nos feriados	4	4,6
Total	87	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Notas: (1) Não foram consideradas as respostas *missing*, sendo as porcentagens calculadas a partir dos respondentes. (2) Por se tratar de uma pergunta de múltipla escolha a soma de respostas por item não coincide com o total de entrevistados.

O aumento do ritmo de trabalho não acarretou uma diminuição dos tempos de descanso, já que três quartas partes dos trabalhadores da produção entrevistados afirmam que os mesmos não foram alterados nos últimos anos (Tabela 36)<sup>132</sup>.

Tabela 36 - Tempos para descansar posteriores ao início do processo de reestruturação produtiva

	Total	%
Aumentaram	3	3,4
Não aumentaram nem diminuíram	66	75,0
Diminuíram	19	21,6
Total	88	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Nota: (1) Não foram consideradas as respostas *missing*, sendo as porcentagens calculadas a partir dos respondentes.

Quanto às alterações das condições de trabalho posteriormente a ser iniciado o processo de reestruturação produtiva, na sua fase de reorganização de plantas, verificou-se, por um lado,

<sup>132</sup>Uma vez mais está atuando aqui a organização sindical, receosa de modificações que afetem drasticamente os direitos adquiridos. Quanto ao direito geral dos trabalhadores uruguaios a meia hora, dentro da jornada de trabalho, para realizar uma refeição, os da Conaprole, além desse, têm garantido, historicamente, o direito a “20 minutos para o leite”, conforme termos dos entrevistados; outros 20 minutos para se retirar e realizar a higiene pessoal antes de finalizada a jornada, e outros tempos para ir ao banheiro e para descansos adicionais segundo a característica da tarefa (por exemplo, trabalho na câmara de refrigeração).



que 75,9% (63) dos trabalhadores da produção que responderam esta questão não foram promovidos a melhores posições na empresa e, por outro, que entre os que foram promovidos, apenas 9,4% (8) o foram devido à reestruturação (Tabela 37). A reestruturação produtiva implementada não tem sido acompanhada, até o presente, de melhorias de posição dos trabalhadores na estrutura hierárquica da empresa.

Tabela 37 - Promoção pela reestruturação de plantas

	Total	%
Promovido devido à reestruturação de plantas	8	9,4
Promovido por outros motivos	13	15,7
Não promovido	63	75,9
Total	84	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Nota: (1) Não foram consideradas as respostas *missing*, sendo as porcentagens calculadas a partir dos respondentes.

À porcentagem elevada dos que dizem efetuar tarefas monótonas e repetitivas e à baixa dos que percebem criatividade no seu trabalho (observada na Tabela 27), se acrescenta a pequena quantidade de trabalhadores da produção entrevistados que encontra alterações substanciais nas suas tarefas atuais (no que refere a uma maior exigência de qualificação), em comparação à que realizavam antes de a reestruturação de plantas ser implementada, 20% (17), (Tabela 38).

Tabela 38 - Exigências de qualificação na realização das tarefas após a reestruturação de plantas

	Total	%
Superiores	17	20,0
Iguais	39	45,9
Inferiores	16	18,8
Às vezes superior às vezes inferior	13	15,3
Total	85	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Nota: (1) Não foram consideradas as respostas *missing*, sendo as porcentagens calculadas a partir dos respondentes.

Da análise de conjunto de dimensões tratadas nesta seção podem-se constatar alterações e persistências na organização do trabalho da Conaprole. Do lado das alterações podem ser citados

a mobilidade de posto de trabalho e de seções, a operação simultânea ou em diferentes momentos de vários equipamentos e os novos *layouts* nas máquinas. Tais mudanças propiciam o uso mais flexível da força de trabalho. Essa flexibilidade é explicada, em boa medida, pelas exigências do mercado, sobretudo externo, altamente variável na demanda de produtos; e pelo uso de tecnologias de elevada produtividade (que permitem que o trabalhador atinja rapidamente a produção requerida, ficando disponível para novas tarefas com mais frequência do que em tempos anteriores) e mais flexíveis (permitem fazer diversidades de produtos).

A organização do trabalho na Conaprole apresenta persistências de elementos do modelo taylorista. Os trabalhadores de chão-de-fábrica não incorporam tarefas executadas até hoje pelos operários técnicos (denominados, no jargão da Conaprole, “de ofício”). Além disso, mantém-se uma divisão bem definida entre supervisores que decidem e operários que executam, bem como entre operários supervisores das máquinas e os que retiram o produto; a capacitação não se estende ao conjunto dos operários de chão-de-fábrica, as reuniões de equipe os incorporam circunstancialmente; e a sua opinião é escassamente solicitada.

A persistência de elementos do modelo de organização do trabalho taylorista se reflete no caráter monótono, repetitivo e de baixa criatividade das tarefas e no escasso envolvimento da força de trabalho. A organização social e técnica do trabalho na Conaprole procura, antes de tudo, o aumento da produtividade e o cumprimento das condições que permitam que a produção seja efetuada com sucesso. Aqui, contudo, aparece uma solicitação comportamental: que o trabalhador compreenda as necessidades da empresa, tais como a de melhorar os processos de trabalho para poder concorrer com sucesso no mercado internacional. Ele tem trazido para mais da metade dos trabalhadores um aumento do ritmo do trabalho.

Estudar o que há de novo e o que há de antigo, na organização de trabalho em andamento na Conaprole, implica ir além das visões que opõem modernizadores versus conservadores (LINHART, 1994). Trata-se de perceber que as características da organização do trabalho resultam das disputas entre os agentes em um campo de lutas. Isso será examinado mais adiante, ao avaliar os processos de reestruturação de plantas e de flexibilização interna como processos que são construídos em um campo concreto no qual os agentes, em diversas posições (trabalhadores sindicalizados ou colaboradores com a direção da empresa; gerências mais estratégicas ou mais comunicativas; chefias mais autoritárias ou mais dialógicas), lutam por impor seu ponto de vista.

Por exemplo, a discussão sobre o conteúdo da tarefa não opõe modernizadores *vs.* conservadores, mas agentes que defendem diferentes posições dentro do espaço de lutas. Assim, de um lado, para as gerências de produção e de recursos humanos, a introdução de conhecimentos em eletro-mecânica, na definição do conteúdo das tarefas dos operários da produção, faz parte da busca de um trabalhador com diversas competências; enquanto, de outro, os trabalhadores sindicalizados opõem-se a essa alteração, porque isso pode significar a redução no número de operários técnicos que antes executavam essas tarefas.

A seguir, busca-se verificar se existe um segmento diferenciado entre os trabalhadores da empresa inserido em um modelo produtivo taylorista modificado.

## 9.2 Taylorismo e diferenciação entre trabalhadores

A partir dos trabalhadores da produção, da amostra estudada, da Conaprole, à qual foi aplicado um questionário, foi construída a variável “Situação de trabalho taylorizada”. Essa variável é resultado da combinação de dos indicadores: categoria de trabalho e supervisão dos equipamentos. Posteriormente, os operários de chão-de-fábrica foram separados em dois grupos: de um lado, “trabalhadores em situações de trabalho de taylorismo modificado”, caracterizados por ter uma categoria superior de trabalho (operário especializado) e por efetuarem tarefas de supervisão dos equipamentos; e de outro, “trabalhadores em situações de trabalho taylorista”, composto pelos demais trabalhadores da produção.

Estas duas categorias de trabalhadores foram analisadas a partir das seguintes variáveis: quantidade de máquinas com que trabalha, modificações na distribuição das máquinas, mudança de planta, mudanças de seção ou setor, mobilidade de seção ou de setor, características das tarefas, capacitação, novas solicitações pela direção, solicitude de opinião dos operários, participação em reuniões com chefias e ritmo de trabalho.

Os percentuais dos trabalhadores da produção entrevistados que operam uma só máquina não diferem significativamente entre os que estão em situações de trabalho de taylorismo modificado e taylorista, 43,5% (10) e 39,4% (28) em cada grupo respectivamente. Porém, os primeiros trabalham relativamente mais com várias máquinas ao mesmo tempo, 34,8% (8) contra 23,9% (17). Sua atividade indica o desenvolvimento de variadas competências, pois a operação de vários equipamentos ao mesmo tempo se associa mais à capacidade de pôr em jogo diversas capacidades e habilidades. Em contrapartida, observa-se maior multifuncionalidade<sup>133</sup> entre os trabalhadores “em situações de trabalho taylorista” em comparação com os trabalhadores “em

---

<sup>133</sup>Os conceitos de competência e de multifuncionalidade são aplicados de acordo com Gorgeu, Mathieu e Pialoux, (2003) e Guimarães (2003).

situações de trabalho de taylorismo modificado”, já que eles operam mais separadamente várias máquinas: 36,6% (26) contra 21,7% (5) nos primeiros (Tabela 39).

Tabela 39 – Situação de trabalho e quantidade de máquinas com que trabalha

Manejo de máquinas	Situação de trabalho			
	Taylorismo modificado		Taylorista	
	Total	%	Total	%
Com várias ao mesmo tempo	8	34,8	17	24,0
Com várias. Uma por vez	5	21,7	26	36,6
Apenas uma máquina	10	43,5	28	39,4
Total	23	100,0	71	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

As modificações no *layout* dos equipamentos indicam que os trabalhadores “em situações de trabalho de taylorismo modificado” percebem-se mais inseridos em novas formas de organizar o trabalho do que os trabalhadores “em situações de trabalho taylorista”. Enquanto, entre os primeiros, 60,9% (14) apontaram modificações no *layout* dos equipamentos para poderem operar várias máquinas simultaneamente; entre os últimos, essas alterações foram indicadas por 39,1% (25), (Tabela 40).

Tabela 40- Situação de trabalho e mudança na distribuição das máquinas

Mudança na distribuição das máquinas	Situação de trabalho			
	Taylorismo modificado		Taylorista	
	Total	%	Total	%
Sim	14	60,9	25	39,1
Não	9	39,1	39	60,9
Total	23	100,0	64	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Nota: (1) Não foram consideradas as respostas *missing*, sendo as porcentagens calculadas a partir dos respondentes.

Os “trabalhadores em situações de trabalho de taylorismo modificado” são menos transferíveis espacialmente. Assim, 39,1% (9) deles mudaram de planta nos últimos anos, diante 60% (42) dos trabalhadores “em situações de trabalho taylorista” (Tabela 41).

Tabela 41 - Situação de trabalho e mudança de planta de produção nos últimos cinco anos

Mudança de planta	Situação de trabalho			
	Taylorismo modificado		Taylorista	
	Total	%	Total	%
Sim	9	39,1	42	60,0
Não	14	60,9	28	40,0
Total	23	100,0	70	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Nota: (1) Não foram consideradas as respostas *missing*, sendo as porcentagens calculadas a partir dos respondentes.

As diferenças percentuais de mobilidade espacial são mais acentuadas quando são consideradas as mudanças de seção ou setor. Nos últimos anos, apenas 22,7% (5) dos trabalhadores “em situações de trabalho de taylorismo modificado” mudaram de seção ou setor diante de 60,9% (42) dos trabalhadores “em situações de trabalho taylorista” (Tabela 42).

Tabela 42 - Situação de trabalho e mudança de seção ou setor nos últimos cinco anos

Mudança de seção ou setor	Situação de trabalho			
	Taylorismo modificado		Taylorista	
	Total	%	Total	%
Sim	5	22,7	42	60,9
Não	17	77,3	27	39,1
Total	22	100,0	69	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Nota: (1) Não foram consideradas as respostas *missing*, sendo as porcentagens calculadas a partir dos respondentes.

Os trabalhadores “em situações de trabalho de taylorismo modificado” também são, em termos percentuais, menos mobilizados dentro da seção, visto que 81,8% (18) permanecem nela diariamente contra 55,7% (39) dos trabalhadores “em situações de trabalho taylorista” (Tabela 43).

Tabela 43 - Situação de trabalho e frequência de mudança de seção ou de setor

Mobilidade atual de seção ou setor	Situação de trabalho			
	Taylorismo modificado		Taylorista	
	Total	%	Total	%
Com baixa de produção, semanal a semestralmente	4	18,2	31	44,3
Nunca	18	81,8	39	55,7
Total	22	100,0	70	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Nota: (1) Não foram consideradas as respostas *missing*, sendo as porcentagens calculadas a partir dos respondentes.

Ao analisar a natureza da tarefa, observa-se entre os trabalhadores “em situações de trabalho de taylorismo modificado” uma menor presença de atributos que têm sido associados ao taylorismo e maior de outros, que têm sido vinculados a formas alternativas de organizar o trabalho. Eles percebem, ainda que o percentual seja baixo, mais criatividade em suas tarefas do que os trabalhadores “em situações de trabalho taylorista”, 21,7,% (5) contra 10% (7). Aqui se deve lembrar, por exemplo, que no caso do modelo japonês a renovação flexível das tarefas e das funções foi considerada, por alguns autores, uma ruptura com a especialização e a separação de tarefas típicas do taylorismo. A porcentagem de trabalhadores da produção entrevistados que percebem suas tarefas monótonas e repetitivas é menor entre os trabalhadores “em situações de trabalho de taylorismo modificado” do que nos “em situações de trabalho taylorista”, 34,8% (8) contra 60,0% (42).

No relativo à tomada de decisões, considerada importante em alguns modelos de organização do trabalho como o japonês, os trabalhadores “em situações de trabalho de taylorismo modificado” afirmam, embora as diferenças não sejam altamente significativas, tomar decisões em maior porcentagem que os trabalhadores “em situações de trabalho taylorista”, 21,7% (5) contra 8,6% (13).

Chama a atenção que ambos grupos definem um baixo envolvimento com o trabalho, 8,7% (2) e 12,9% (9), respectivamente, em trabalhadores em situações de trabalho de taylorismo modificado e taylorista. Isso sinaliza que os dois grupos considerados não expressam diferenças no relativo à identificação com as mudanças da Conaprole, nos últimos anos. O “envolvimento” da força de trabalho característico em modelos de trabalho como o japonês não se verifica na Conaprole, nem sequer no grupo de trabalhadores “em situações de trabalho de taylorismo modificado” (Tabela 44).

Tabela 44 - Situação de trabalho e características das tarefas

Características da tarefa	Situação de trabalho			
	Taylorismo modificado		Taylorista	
	Total	%	Total	%
Monótonas e repetitivas	8	34,8	42	60,0
Criativas	5	21,7	7	10,0
Trabalhador toma decisões	5	21,7	13	8,6
Envolvimento maior que antes	2	8,7	9	12,9
Total	23	100,0	70	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Notas: (1) Não foram consideradas as respostas *missing*, sendo as porcentagens calculadas a partir dos respondentes.

(2) Por se tratar de uma pergunta de múltipla escolha a soma de respostas por item não coincide com o total de entrevistados.

O grau de capacitação entre os segmentos de trabalhadores da produção entrevistados que se vêm analisando é desigual. Enquanto 71,4% (15) dos “trabalhadores em situações de trabalho de taylorismo modificado” receberam cursos de capacitação (para operar novas tecnologias ou outros); essa cifra é de 50,9% (28) entre os “trabalhadores em situações de trabalho taylorista” (Tabela 45).



Tabela 45 - Situação de trabalho e capacitação

Capacitação em novas tecnologias e outros	Situação de trabalho			
	Taylorismo modificado		Taylorista	
	Total	%	Total	%
Sim	15	71,4	28	50,9
Não	6	28,6	27	49,1
Total	21	100,0	56	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Nota: (1) Não foram consideradas as respostas *missing*, sendo as porcentagens calculadas a partir dos respondentes.

As diferenças, no que diz respeito ao solicitado pela direção, estabelecem-se nas dimensões associadas a uma nova organização do trabalho e aos novos discursos e políticas gerenciais. Conforme a percepção dos trabalhadores da produção entrevistados, as dimensões comunicativas são empregadas em maior porcentagem entre os que estão em “em situações de trabalho de taylorismo modificado”, solicita-se deles boa vontade e compreensão com as dificuldades da empresa em 43,5% (10) e 56,5% (13) dos casos respectivamente, enquanto que entre os trabalhadores “em situações de trabalho taylorista” essas cifras são de 32,8% (22) e 28,4% (19).

No relativo à execução de diversas tarefas não se percebem diferenças entre os grupos de trabalhadores da produção entrevistados, pois 21,7% (5) dos que estão em “situações de trabalho de taylorismo modificado” afirmam executar mais tarefas do que antes e 23,9% (16) dos que estão “em situações de trabalho taylorista”. Isso significa que a organização do trabalho em seu conjunto se orienta para o uso de uma força de trabalho mais flexível.

Dimensões cognitivas são solicitadas em maior porcentagem aos “trabalhadores em situações de trabalho de taylorismo modificado” que aos “trabalhadores em situações de trabalho taylorista”, como é o caso de procurar soluções e responder os imprevistos, 30,4% (7)

trabalhadores em ambas as dimensões nos primeiros e 16,4% (11) e 7,5% (5), respectivamente, entre os últimos.

Todavia, a opinião dos operários, outra dimensão cognitiva importante na implantação de novos métodos de trabalho, tal qual é indicado pela literatura e pelas novas linhas gerenciais (inclusive da Conaprole) apresenta um percentual baixíssimo, independentemente do tipo de trabalhador que se considere. Somente 8,7% (2) entre os trabalhadores “em situações de trabalho de taylorismo modificado” e 11,9% (8) entre os trabalhadores “em situações de trabalho taylorista” afirmam que as chefias solicitam as suas opiniões sobre o trabalho (Tabela 46).

Tabela 46 – Situação de trabalho e novas solicitações da direção

Novas solicitações	Situação de trabalho			
	Taylorismo modificado		Taylorista	
	Total	%	Total	%
Fazer tarefas diferentes	5	21,7	16	23,9
Boa vontade	10	43,5	22	32,8
Compreensão da empresa	13	56,5	19	28,4
Soluções para problemas	7	30,4	11	16,4
Responder imprevistos	7	30,4	5	7,5
Opinião do trabalhador	2	8,7	8	11,9
Total	23	100,0	67	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Notas: (1) Não foram consideradas as respostas *missing*, sendo as porcentagens calculadas a partir dos respondentes.

(2) Por se tratar de uma pergunta de múltipla escolha a soma das respostas não coincide com o total de entrevistados.

Os “trabalhadores em situações de trabalho de taylorismo modificado” participam mais de reuniões com as chefias em questões relacionadas com a produção do que os trabalhadores “em situações de trabalho taylorista”, 45,5% (10) e 26,5% (8), respectivamente. No entanto, para ambos grupos, essa participação não é sistemática, pois 31,8% (7) dos trabalhadores “em situações de trabalho de taylorismo modificado” e 19,1% (13) dos trabalhadores “em situações de trabalho taylorista” o fazem apenas circunstancialmente (Tabela 47). O trabalhador da Conaprole

é rara e escassamente consultado, inclusive aquele que está “em situação de trabalho de taylorismo modificado”.

Tabela 47 - Situação de trabalho e participação em reuniões com chefias sobre questões de produção

Participação em reuniões	Situação de trabalho			
	Taylorismo modificado		Taylorista	
	Total	%	Total	%
Semanal a semestralmente	3	13,7	5	7,4
Circunstancialmente	7	31,8	13	19,1
Sub-total (participa)	10	45,5	18	26,5
Não	12	54,5	50	73,5
Total	22	100,0	68	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Nota: (1) Não foram consideradas as respostas *missing*, sendo as porcentagens calculadas a partir dos respondentes.

Os “trabalhadores em situações de trabalho de taylorismo modificado” revelaram em maior porcentagem perceber um aumento no ritmo de trabalho, do que os “trabalhadores em situações de trabalho taylorista”. Assim, 68,2% (15) dos primeiros afirmaram que o ritmo de trabalho aumentou nos últimos cinco anos contra 53,6% (37) dos segundos (Tabela 48). De todo modo, os percentuais são altos em ambos os casos. Isto está relacionado com a consolidação de um fluxo tensionado. As modificações na organização técnica do trabalho (com a incorporação de tecnologias de gestão e de produção com base na microeletrônica) e a tentativa de implementação de um sistema de qualidade (integrando os diferentes setores da empresa) tenderam nos últimos anos a organizar e disciplinar o fluxo contínuo dentro da empresa, o qual configura para ambos grupos de trabalhadores um aumento no ritmo de trabalho.

Tabela 48 - Situação de trabalho e ritmo de trabalho em relação a 5 anos atrás

Ritmo de trabalho	Situação de trabalho			
	Taylorismo modificado		Taylorista	
	Total	%	Total	%
Aumentou	15	68,2	37	53,6
Igual	6	27,3	30	43,5
Diminuiu	1	4,5	2	2,9
Total	22	100,0	69	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Nota: (1) Não foram consideradas as respostas *missing*, sendo as porcentagens calculadas a partir dos respondentes.

A análise realizada nesta seção, com trabalhadores da produção da amostra estudada, aponta que se vem configurando, na Conaprole, uma segmentação entre trabalhadores em situações de trabalho de taylorismo modificado e taylorista. A seguir são enumeradas as características encontradas nos primeiros que os diferenciam dos últimos: 1) operam mais várias máquinas ao mesmo tempo e afirmam, em maior porcentual, ter mudado o *layout* das máquinas para que possam operar mais de uma; 2) são menos flexíveis espacialmente ao sofrerem menos de mudanças de plantas e de seção ou de setor; 3) percebem menos monótona e repetitiva e mais criativa sua tarefa; 4) tomam um pouco mais decisões de que o resto dos trabalhadores; 5) recebem mais capacitação; 6) são requeridos mais através de dimensões comunicativas; e 7) percebem mais o aumento no ritmo de trabalho, o que está relacionado à instalação de uma organização de fluxo tensionado.

O conjunto de dimensões analisadas mostra indícios de configuração de um operário diferenciado do classicamente taylorista, destacando-se o desenvolvimento de diversas competências cognitivas, na comparação com os demais trabalhadores. Mas não só isso, como afirma Guimarães (2003) o conceito de competência (a diferença do de qualificação) aponta para atributos atitudinais e não apenas cognitivos. O apelo maior, na comparação com os demais trabalhadores, a tomar decisões, isto é à responsabilidade pessoal, e a solucionar problemas são

questos que tendem a situar esses trabalhadores um pouco mais próximos do modelo de competências ou do conceito de evento, tal qual são apresentados por Veltz e Zarifian (1993) e Zarifian (1995). A presença de atributos mencionada indica a emergência de um novo regime de mobilização da força de trabalho. Contudo, em outros aspectos tais trabalhadores continuam sendo iguais ao restante de seus colegas. Os atributos nos quais não se diferenciam são: 1) o baixo envolvimento com a tarefa; 2) o escasso requerimento de sua opinião; e 3) a participação escassa e circunstancial em reuniões com as chefias imediatas. Além disso, os atributos associados a um novo regime de mobilização da força de trabalho não se difundem no conjunto dos trabalhadores. Pelo contrário, recria-se um mercado interno segmentado de trabalho.

As mudanças da organização técnica do trabalho na Conaprole (incorporação de tecnologias de gestão e industrial com base na microeletrônica), analisadas anteriormente e os achados apresentados neste capítulo, permitem postular algumas características da organização do trabalho na Conaprole.

Tem-se instalado uma organização de fluxo tensionado (DURAND, 2003a), com apoio nas novas tecnologias e na implantação dos sistemas de qualidade, isto é um *just-in-time* ampliado a toda organização incorporando não apenas o fluxo dos materiais e das informações, mas também de todas as atividades. Toda a fábrica é submetida a uma espécie de cadeia fordista.

Está-se diante de um modelo de flexibilização do taylorismo com as seguintes características: pressão pela automatização, intensificação do ritmo de trabalho, aumento da mobilidade espacial, desenvolvimento limitado de competências, aumento da multifuncionalidade sem enriquecimento das tarefas, extensão limitada da capacitação, baixo envolvimento da força de trabalho e participação escassa e circunstancial dos trabalhadores em grupos coletivos com chefias imediatas.

Existe um alto grau de complexidade organizacional que é determinado pela incorporação de tecnologias de gestão e de produção com base na microeletrônica. A partir daí é configurado um novo mercado interno de trabalho segmentado com várias hierarquias e acessos diferentes segundo o lugar ocupado. Como já foi dito, gerentes, supervisores e alguns operários especializados (os trabalhadores “em situações de trabalho de taylorismo modificado”) acessam a essas ferramentas de gestão e de produção. Os trabalhadores “em situações de trabalho de taylorismo modificado”, analisados neste capítulo, constituem uma elite de operários com desenvolvimento maior de competências, aproximando-se de práticas de evento, tal como foram postuladas por Zarifian e Veltz (1993 e Zarifian (1995). Ao redor desse segmento se localizam uma variedade importante de operários estáveis com baixa qualificação, aqui denominados trabalhadores “em situações de trabalho taylorista”, e também contratados por tempo determinado, safristas, estagiários e outros pertencentes a empresas terceirizadas ou a uma *joint venture* da Conaprole. Todos estes permanecem sob a lógica do trabalho taylorista ou da operação, também postulado nos trabalhos de Zarifian e Veltz (1993 e Zarifian (1995). Além disso, quanto mais longe se está do núcleo central representado pelos trabalhadores “em situações de trabalho de taylorismo modificado”, mais se encontra a presença de relações de trabalho precarizadas.

## 10 OS TRABALHADORES E O PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA

Neste capítulo avaliam-se os efeitos das transformações recentes da empresa sobre os trabalhadores. Na primeira seção se analisa o alcance do processo de reestruturação produtiva em andamento na Conaprole, bem como a visão dos trabalhadores sobre essa questão. Aborda-se as políticas empresariais de flexibilização espacial e de enxugamento; as formas de expressão da identidade dos trabalhadores em relação à firma; suas manifestações sobre o novo discurso e as novas práticas na empresa e seu posicionamento em caso de uma eventual crise. Na segunda seção, analisa-se, com base em depoimentos, o avanço gerencial da empresa no que diz respeito ao envolvimento da força de trabalho.

### 10.1 As transformações recentes e a visão dos trabalhadores

Na Tabela 49 constata-se o grau de mobilidade de seção ou setor, de planta e de cidade. Dentre os trabalhadores entrevistados que desempenham tarefas em Montevideú, San Ramón e Florida, 57,8% (78) já trabalharam, nos últimos anos, em mais de uma seção ou setor e 48,5% (64), em mais de uma planta. Ademais, 19,7% (26) já mudaram de cidade.

Tabela 49 - Mobilidade espacial recente da força de trabalho

Mobilidade	Seção ou setor		Planta		Cidade	
	Total	%	Total	%	Total	%
Sim	64	48,5	78	57,8	26	19,7
Não	68	51,5	57	42,2	106	80,3
Total	132	100,0	135	100,0	132	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Nota: (1) Não foram consideradas as respostas *missing*, sendo as porcentagens calculadas a partir dos respondentes.

Entre os que sofreram mudanças de plantas, 47,4% (36) teriam preferido ficar trabalhando na planta anterior contra 39,5% (30) que acharam positiva a mudança. Já a mudança de setor e/ou de seções exibe um grau maior de aceitação. Entre os que mudaram de seção ou setor a avaliação positiva é de 55,6% (35) e a negativa é de 28,6% (18), (Tabela 50). A transferência de planta implica muitas vezes na mudança de cidade (com mudança de moradia ou deslocamento diário até o local de trabalho), sendo maior o impacto sobre o trabalhador e a sua família. Daí a constatação de uma maior porcentagem de repostas negativas entre os que mudaram de planta.

Tabela 50 - Opinião sobre mudança de lugar de trabalho entre trabalhadores transferidos

Opinião	Planta		Seção ou setor	
	Total	%	Total	%
Positiva	30	39,5	35	55,6
Indiferente	6	7,9	7	11,0
Negativa	36	47,4	18	28,6
Outras	4	5,2	3	4,8
Total	76	100,0	63	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Nota: (1) Não foram consideradas as respostas *missing*, sendo as porcentagens calculadas a partir dos respondentes.

A seguir é analisado o alcance de determinadas políticas de flexibilização espacial e de enxugamento implementadas pela empresa. Inicialmente, analisa-se a adoção do seguro-desemprego como forma de utilização flexível da força de trabalho e, a continuação, o percentual de trabalhadores que receberam propostas de demissão voluntária. Posteriormente, estuda-se a recepção que tais políticas empresarias têm tido entre os trabalhadores. Nos momentos de baixa produção ou de trabalhos de manutenção na planta, a empresa opta pelo encaminhamento temporário de trabalhadores ao seguro-desemprego. Essa alternativa é utilizada quando não há outro local dentro da empresa onde eles possam trabalhar temporariamente. Como pode ser observado, 34,3% (46) dos trabalhadores, na amostra estudada, foram desvinculados



temporariamente da empresa mediante o seguro-desemprego, e 15% (20), receberam propostas de demissão voluntária ou de pré-aposentadoria (Tabela 51).

Tabela 51- Passagem pelo seguro-desemprego e propostas de demissão voluntária ou de pré-aposentadoria

	Passou pelo seguro-desemprego		Recebeu proposta de demissão voluntária ou de pré-aposentadoria	
	Total	%	Total	%
Sim	46	34,3	20	15,0
Não	88	65,7	113	85,0
Total	134	100,0	133	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Nota: (1) Não foram consideradas as respostas *missing*, sendo as porcentagens calculadas a partir dos respondentes.

A flexibilidade espacial e o enxugamento fazem parte do cotidiano dos trabalhadores. Deve-se levar em consideração que, em uma empresa que tem passado por um forte processo de enxugamento, os trabalhadores já presenciaram o afastamento de um número significativo de colegas. Além disso, como observado, parte deles já passou pelo seguro-desemprego ou recebeu propostas de desligamento.

A maioria dos trabalhadores entrevistados manifesta-se contrária a essas políticas da empresa: 64,9% não consideram necessária a utilização do instrumento do seguro-desemprego com objetivos de flexibilização espacial (Tabela 52) e 74,8% avaliam que as políticas de demissão voluntária e de aposentadoria antecipada beneficiam somente a empresa (Tabela 53).

Tabela 52 - Necessidade de seguro-desemprego

	Total	%
Sempre ou às vezes	44	32,9
Nunca	87	64,9
Outra	3	2,2
Total	134	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Nota: (1) Não foram consideradas as respostas *missing*, sendo as porcentagens calculadas a partir dos respondentes.

Os planos implementados para flexibilizar espacialmente ou para reduzir o número de trabalhadores, como podia ser esperado, não são apoiados pela maioria deles.

Tabela 53 – Quem se beneficia das políticas de pré-aposentadoria e de demissão voluntária

	Total	%
Empresa e trabalhadores	26	19,9
Apenas a empresa	98	74,8
Outros	7	5,3
Total	131	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Nota: (1) Não foram consideradas as respostas *missing*, sendo as percentagens calculadas a partir dos respondentes.

Na visão dos trabalhadores, a direção da Conaprole construiu, desde o seu início, relações sociais com seus empregados diversas das encontradas em empresas privadas. Tal característica decorre do estímulo, por parte da direção, de relações personalizadas na ocupação de postos de trabalho e da definição inicial da empresa como entidade privada de interesse público. Essa visão permanece até hoje: 68,4% dos trabalhadores manifestaram sentimentos de fazer parte da Conaprole (Tabela 54).

Tabela 54 - Percepção de pertencimento à Conaprole

	Total	%
Sim	91	68,4
Não	39	29,3
Outros	3	2,3
Total	133	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Nota: (1) Não foram consideradas as respostas *missing*, sendo as percentagens calculadas a partir dos respondentes.

Porém, não se encontra o mesmo percentual que afirma pertencer à Conaprole quando se considera a percepção de fazer parte do processo de reestruturação produtiva em andamento.

Assim, 74% desses trabalhadores afirmam que não fazem parte da reestruturação produtiva que a empresa está levando adiante (Tabela 55).

Tabela 55 – Percepção de fazer parte da Reestruturação

	Total	%
Sim	29	23,6
Não	91	74,0
Parcialmente	3	2,4
Total	123	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Nota: (1) Não foram consideradas as respostas *missing*, sendo as porcentagens calculadas a partir dos respondentes.

O trabalhador da Conaprole se diz identificado com a empresa, mas não sente que faz parte do processo de reestruturação em andamento. Isso pode ser atribuído ao fato de os trabalhadores associarem o processo de reestruturação produtiva ao enxugamento (ou seja, às políticas de envio ao seguro-desemprego, de demissão voluntária e de pré-aposentadoria), que os deixa fora da empresa, e à flexibilidade espacial, que os retira, temporária ou definitivamente, de seu posto de trabalho.

A seguir são analisadas quatro variáveis. As duas primeiras buscam exibir o grau em que a força de trabalho aceita os discursos gerenciais de maior produtividade e de envolvimento com a empresa. A terceira busca avaliar o posicionamento dos trabalhadores quanto às medidas que deveriam ser tomadas caso ocorra uma crise na empresa.. A quarta tem por objetivo analisar a percepção dos trabalhadores entrevistados sobre a vigência de valores originários do cooperativismo dentro da Conaprole.

Quanto à primeira variável que busca verificar o grau de acordo com o discurso empresarial, relacionado ao aumento da produtividade como condição de permanência em um mercado altamente competitivo, a frequência maior situou-se na opção “em desacordo”: 38,9% (51), (Tabela 56).

Tabela 56 – Acordo com seguinte afirmação: “O trabalhador deve trabalhar mais para a empresa produzir mais e poder se manter no mercado”

	Total	%
De acordo	37	28,3
Não está de acordo nem em desacordo	43	32,8
Em desacordo	51	38,9
Total	131	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Nota: (1) Não foram consideradas as respostas *missing*, sendo as porcentagens calculadas a partir dos respondentes.

A segunda variável diz respeito ao grau de envolvimento dos trabalhadores com a empresa (“vestir a camiseta”). Segundo os resultados, 24,6% (32) dos trabalhadores entrevistados assumiram a posição de “vestir a camiseta” da empresa, 39,2% (51) não se manifestaram e 36,2% (47) expressaram desacordo. Este último percentual expressa a existência de uma força de trabalho que não se sente parte do processo de reestruturação em andamento (Tabela 57). Os resultados apresentados com as variáveis que medem o acordo com a maior produtividade e o envolvimento com a empresa indicam que o desenvolvimento de uma competência comportamental que cumpra com as expectativas da direção da empresa ainda é muito precário na Conaprole.

Tabela 57 - Acordo com seguinte afirmação: “Conaprole é de todos e os trabalhadores devem vestir a camiseta da empresa”

	Total	%
Muito de acordo	32	24,6
Nem de acordo nem em desacordo	51	39,2
Em desacordo	47	36,2
Total	130	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Nota: (1) Não foram consideradas as respostas *missing*, sendo as porcentagens calculadas a partir dos respondentes.

A terceira variável busca identificar o posicionamento dos trabalhadores em relação à eventualidade de uma crise na empresa. A maioria dos trabalhadores aponta que deveriam ser

providenciadas medidas que afetem chefes e gerentes da empresa, tanto em relação à sua composição numérica quanto em relação ao seu salário (Tabela 58).

Em caso de se produzir uma situação crítica na empresa, 75,2% (100) dos trabalhadores entrevistados acham que deve haver uma redução do número de gerentes e chefias, e 77,4% (103) nos seus salários. A porcentagem de trabalhadores entrevistados que acha, nessa situação, que eles mesmos devem ser reduzidos numericamente é de apenas 5,3% (7), e, quando considerada a participação sindical, é de 12% (16), (Tabela 58). Apenas 1,5% (2) deles acreditam que uma situação crítica da empresa deve ser acompanhada de redução de seus salários.

Tabela 58 - Acordo com seguinte afirmação: “Em uma crise devem ser afetados trabalhadores ou gerentes e chefias, quanto ao número e ao salário”

	Total	%
Trabalhadores, quanto ao número	7	5,3
Trabalhadores, quanto ao número e em acordo com o sindicato	16	12,0
Gerentes e chefias, quanto ao número	100	75,2
Gerentes e chefias, quanto ao salário	103	77,4
Trabalhadores, quanto ao salário	2	1,5
Total	133	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Notas: (1) Não foram consideradas as respostas *missing*, sendo as porcentagens calculadas a partir dos respondentes. (2) Por se tratar de uma pergunta de múltipla escolha a soma de respostas por item não coincide com o total de entrevistados.

A quarta variável busca verificar o grau em que os trabalhadores percebem as relações entre as transformações ocorridas nos últimos anos na Conaprole e os valores cooperativos. Apesar de se tratar de uma cooperativa de produtores, e a fase industrial se processar em termos de uma empresa que contrata força de trabalho assalariada, valores de solidariedade, de repartição dos rendimentos entre os trabalhadores, de questionamento à maximização indiscriminada do lucro e outros foram difundidos pela empresa durante várias décadas. Os resultados indicam que 51,9% (67) dos trabalhadores entrevistados concordam que a Conaprole se parece cada vez mais com uma empresa privada, com perda de valores que provêm do cooperativismo. Já 23,3% (30)

afirmam que já não existe nenhuma diferença entre a Conaprole e uma empresa privada. O resto dos trabalhadores entrevistados, 24,8% (32) acredita que a Conaprole ainda mantém valores cooperativos, distinguindo-se de outras empresas de caráter privado (Tabela 59).

Tabela 59 - Percepção da Conaprole como organização com valores de cooperativa ou de empresa privada

	Total	%
Cooperativa diferente de outras empresas privadas	32	24,8
Cooperativa cada vez mais parecida com outras empresas privadas	67	51,9
Sem diferenças em relação a outras empresas privadas	30	23,3
Total	129	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Nota: (1) Não foram consideradas as respostas *missing*, sendo as porcentagens calculadas a partir dos respondentes.

A seguir, considera-se o grau de aceitação da prática de envio pela empresa de correspondências individualizadas a trabalhadores e seus familiares, endereçadas as suas residências. Cabe destacar que um pouco mais da metade (52,2%) dos trabalhadores entrevistados afirmam tê-las recebido (Tabela 60).

Tabela 60: Recebimento de cartas da Conaprole

	Total	%
Sim	70	52,2
Não	64	47,8
Total	134	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Nota: (1) Não foram consideradas as respostas *missing*, sendo as porcentagens calculadas a partir dos respondentes.

Esse método de relacionamento da empresa conserva características da época em que predominavam as relações pessoais na Conaprole. Além disso, as correspondências fazem parte, junto com a proposta de gratificação econômica por produtividade individual e com a avaliação de desempenho do trabalhador, de um sistema mais amplo de busca de relacionamento mais individualizado da direção com os trabalhadores.

Entre os trabalhadores entrevistados que receberam missivas da empresa, 62,7% (42) as foi por ocasião de saudações em datas comemorativas e 35,8% (24) devidos a conflitos da direção da empresa com a organização sindical. As missivas em momentos de conflito com o sindicato têm por objetivo consolidar a posição da direção da empresa. As comunicações explicitando a situação econômica da empresa são efetuadas com 26,9% (18) dos trabalhadores, apontando a reafirmar as suas dificuldades em uma época de grande concorrência no mercado. Com percentuais menores se detectam a situação no trabalho; os planos de demissão voluntária, de aposentadoria e de pré-aposentadoria; as vantagens de ser uma organização econômica cooperativa, no sentido de manter valores de relacionamento com os trabalhadores inexistentes nas empresas privadas; e as atividades organizadas para a família fora da empresa (Tabela 61).

Tabela 61 – Temas de comunicação das missivas

	Total	%
Saudações em datas importantes	42	62,7
Conflitos com o sindicato	24	35,8
Situação econômica empresa	18	26,9
Trabalho	9	13,4
Plano de aposentadoria ou de pré-aposentadoria	7	10,4
Vantagens da cooperativa	3	4,5
Planos de demissão voluntária	3	4,5
Atividades da família fora do trabalho	2	3,0
Total	67	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Notas: (1) Resposta de trabalhadores que receberam correspondência de empresa. (2) Por se tratar de uma pergunta de múltipla escolha a soma de respostas por item não coincide com o total de entrevistados.

De acordo com depoimentos coletados em entrevistas, a visão do uso do sistema de correspondências, em momentos de conflito da direção da empresa com a organização sindical, refere à busca de adesão dos trabalhadores.

A seguir é analisada a participação dos trabalhadores em atividades sociais organizadas pelo Departamento de Recursos Humanos. Algumas dessas atividades são o apoio para a

formação de um time de futebol entre os trabalhadores e a realização de acampamentos com os seus filhos e com os dos produtores em época de férias escolares. Essas atividades têm por objetivo a afirmação do sentimento de pertencimento por parte dos trabalhadores à empresa. Uma minoria de 9% (12) dentre os trabalhadores entrevistados diz participar dessas atividades (Tabela 62).

Tabela 62 - Participação em atividades organizadas pela empresa

	Total	%
Sim	12	9,0
Não	121	91,0
Total	133	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Nota: (1) Não foram consideradas as respostas *missing*, sendo as porcentagens calculadas a partir dos respondentes.

A maioria dos trabalhadores entrevistados, 68,8% (75) acha que essas atividades são efetuadas com o objetivo de melhorar a imagem da empresa no mercado. Isso vem a expressar a desconfiança dos trabalhadores em relação a direção da Conaprole. Apesar de terem uma forte identidade com a empresa, são poucos os que acreditam que tais atividades tenham por objetivo favorecer também o trabalhador, apenas 9,2% (10), ou as relações entre ele e a sua família, 9,2% (10), (Tabela 63).

Tabela 63 - Objetivo das atividades sociais organizadas pela empresa com os trabalhadores

	Total	%
Favorecer imagem da empresa	75	68,8
Favorecer empresa	19	17,4
Favorecer empresa e trabalhador	10	9,2
Harmonia trabalhador e família	10	9,2
Não tem conhecimento	7	6,4
Não foi convidado	4	3,7
Não tem interesse	4	3,7
Total	109	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Nota: (1) Por se tratar de uma pergunta de múltipla escolha a soma de respostas por item não coincide com o total de entrevistados.



A seguir, referencia-se o avanço gerencial no envolvimento da força de trabalho, aspecto central para um novo regime de mobilização da força de trabalho.

## **10.2 O avanço da empresa no envolvimento da força de trabalho. As lutas em torno da colaboração**

Um novo universo semântico vem junto com o processo de reestruturação de plantas e de organização produtiva flexível. Nele se incluem os conceitos de envolvimento, responsabilidade, polivalência, multifuncionalidade, trabalhador autônomo, motivação, competências cognitivas e comportamentais e de trabalhador colaborador. A existência de tensões referentes ao uso do conceito de envolvimento entre os trabalhadores é detectada no depoimento a seguir.

De alguna manera, tienen un poco de resistencia de la manipulación que pueda hacer la empresa de la persona, o sea del trabajador, como individuo, como trabajador en ese tipo de trabajo, cuando se involucra con determinadas cosas. Durante muchos tiempos en las plantas me decían “no hables de la palabra involucramiento, no es grata, no se puede decir, no digas [...]” (Entrevista com representante da empresa N° 6).

Anteriormente foram analisadas as características do trabalhador colaborador buscado pela direção da empresa ou, melhor dito, por algumas linhas gerenciais. Entre as principais estão o se tratar de um trabalhador envolvido, o que significa uma mudança comportamental, que ele esteja motivado com a tarefa; que contribua com seus conhecimentos; e que tenha uma certa autonomia, isto é, que não precise de supervisão.

Segundo o seguinte depoimento de um chefe de setor de uma planta de produção, a colaboração procurada encontra diferentes graus de resistência e de aceitação, nas duas grandes regiões do país. Nas plantas do interior, os trabalhadores aceitariam em maior medida se envolver, isto é, colaborar com a empresa, em contrapartida, seus colegas das plantas de Montevideu ofereceriam maior resistência.

Lo que sucede que a veces en Montevideo la gente es un poquito diferente a veces no te aporta elementos como para trabajar más eficientemente. En el interior, a veces la gente es más sana en este aspecto. En Montevideo, a veces existe la tendencia a ingeniarse para tener cada vez un rendimiento menor. No trabajar menos, es decir, trabajar menos pero teniendo un rendimiento un poquito menor. El *quid* de la cosa es trabajar menos en el esfuerzo pero cada vez tener un mayor rendimiento ¿No? Esa es la jugada mejor, que vos cada vez tengas un mejor rendimiento en tu función con menos esfuerzo. Ahí está la sabiduría de vivir. A veces en Montevideo no está tan enfocado así. En el interior sí, más sano el trabajador en ese sentido, está más involucrado con la dirección, en el interior. Las plantas de Montevideo son mas [...] no te sentís tan [...] Vos ves que el trabajador no se siente tan parte de la planta. En el interior, acá la mayoría son de [...] esta es la planta de ellos. Muchos nacieron con la planta. Y con orgullo, “planta X, yo trabajo en la planta X”. En [...] Conaprole es muy importante. Entonces se sienten como parte. Sentimiento de pertenencia mayor que en Montevideo. Hacen las seis horas, las ocho horas se van lejos. Es otro sentimiento que hay afuera [refere-se ao pessoal do interior]. (Entrevista com representante da empresa N° 9).

Para este chefe da Conaprole o objetivo buscado é o de um trabalhador “mais sadio”, “mais envolvido com a direção”. A resistência à colaboração está associada à história de sindicalização na capital. No entanto, embora se tenha apontado uma maior permeabilidade ao discurso da empresa no interior do país, as diferenças com Montevideú não são muito grandes<sup>134</sup>. Essas diferenças parecem ter sido absorvidas, em parte, pelo próprio processo de reestruturação de plantas. Ao se juntarem trabalhadores de diversas procedências, ocorre um intercâmbio de suas experiências de trabalho e de ação sindical. Um exemplo nesse sentido foi o processo desencadeado na multiplanta No. 9 de San Ramón, onde foram reunidos trabalhadores de cinco unidades industriais. No início, conforme o seguinte depoimento, houve uma forte divisão entre os trabalhadores locais e os transferidos.

---

<sup>134</sup> Aumentar a produtividade para a melhora da empresa e reduzir os custos dos trabalhadores em caso de crise atingem cifras semelhantes nos dois contextos geográficos considerados: 27,1% (19) e 29,5% (18) são os valores respectivamente de Montevideú e interior na primeira variável; e 16,9 (12) e 19,4% (12), respectivamente, na segunda variável. Já, vestir a camiseta da empresa e reconhecer a vigência de valores originários do cooperativismo têm maior aceitação no interior do que em Montevideú: 37,5% (22) e 14,1% (12) são os valores respectivamente nesses contextos geográficos para a primeira variável, e 30,0% (18) e 20,3% (14), respectivamente, para a segunda variável.

Los compañeros de Canelones cuando vinieron acá poco más eran [...] les habían dicho que ni hablaran. Los veían y [...] andaban escondiéndose, porque estaban más organizados sindicalmente. Acá no era tan fuerte el tema del sindicato. Los primeros que vinieron para acá fue la gente de Canelones. [...] La gente de Canelones poco más que era [...]. Dicho por el jefe de aquel momento que le decía “no, no se junten, que esto, que lo otro”. Después con el tiempo se fue revirtiendo. Lo favoreció a ellos que no pasó en otros casos, que fue un grupo que se mantuvo compacto ante el cambio de venir acá. De organización, fue un grupo que siempre estuvo en contacto, que no se desmembró, que no busco la de él, que siempre trabajó como grupo porque ya tenés una organización armada. [...] Cuando vinieron para acá, ahí pasaron todas las cosas que les pasaron, pero siempre estuvieron unidos. Cosa que a nosotros no nos pasó [refere-se aos ex-trabalhadores da Planta No. 13]. Entonces la empresa jugó de otra manera. Pero con eso no pudo, hubo cosas que no pudo hacer. Fueron coherentes en su manera de actuar y mantuvieron siempre el grupo por encima de los intereses de cada uno. Que eso es fundamental, si vos te venís de otro lado, si no hacés eso estás muerto (Entrevista com trabalhador N° 9).

Como já foi observado, em capítulos anteriores, o processo de concentração de plantas começou, a final dos anos 90, através da transferência das linhas de produção da Planta No. 3 na cidade de Canelones, capital do Departamento com o mesmo nome, para a Planta No. 9 em San Ramón, cidade localizada também nesse Departamento. Conforme o depoimento citado, os trabalhadores transferidos estavam mais organizados sindicalmente<sup>135</sup>. Essa situação gerou uma certa desconfiança nos trabalhadores originários de San Ramón, estimulada por chefes da planta. Convém destacar que a cidade de San Ramón, onde estava localizada a Planta No. 9 original, caracteriza-se por ter poucos habitantes e por uma forte presença de setores politicamente conservadores<sup>136</sup>. A atitude dos trabalhadores originários da Planta No. 9 foi de receio; primeiro em relação aos trabalhadores originários da Planta No. 3 e depois, em relação àqueles que provinham de outras plantas, incluindo as de Montevideú. Até 2004, existiam trabalhadores

<sup>135</sup>O sindicalismo no Uruguai costuma está mais desenvolvido em Montevideú e nas capitais departamentais, devido às maiores concentrações industriais e de órgãos públicos.

<sup>136</sup>Na eleição nacional efetuada no país em 2004 o Encontro Progressista-Frente Ampla (agrupamento político de partidos e setores de esquerda) obteve a maioria dos votos no nível nacional. No departamento de Canelones, o Encontro Progressista obteve, no primeiro turno 38,0% dos votos e os partidos chamados tradicionais (Colorado e Nacional) obtiveram juntos 53,4% dos votos. Na cidade de San Ramón, localizada no departamento de Canelones o Encontro Progressista obteve apenas 18,1% dos votos e os partidos tradicionais obtiveram juntos 80,3% dos votos. Nessa eleição houve, em San Ramón, 5861 votantes, o que informa o tamanho pequeno de sua população (Centro Uruguay Independiente, 2005).

transferidos que relatavam a recepção negativa que tiveram ao chegar à Planta No 9 e do convívio difícil durante todos esses anos.

No entanto, a reestruturação produtiva se implanta em um espaço de lutas e determinadas ações têm também conseqüências inesperadas. Assim, um dos resultados não esperados foi a denominada sindicalização da planta.

La empresa no se dio cuenta cuando hizo el traslado de toda esta planta [refere-se à Planta No 13, terceira a transferir suas linhas de produção para a Planta No. 9] de que sindicalizaba San Ramón. Llevó al sindicato a San Ramón. Ahí fue donde le erró. Que después lo corrigieron. En las otras reestructuras hubo gente que no la llevaban. Al revés (Entrevista com trabalhador N° 14).

A expressão “levou o sindicato para San Ramón” aponta uma conseqüência não esperada pela direção da empresa, nesse processo de concentração de plantas industriais. Isto é, a Planta No 9 que tinha pouca atividade sindical passou a tê-la com a transferência de trabalhadores procedentes de outras plantas. No entanto, os diferentes agentes vão aprendendo seu agir no campo. Enquanto os trabalhadores procuram fazer frente a uma reestruturação que não é decidida por eles, a empresa muda os métodos para levá-la adiante com a maior colaboração possível. Os processos de reestruturação produtiva são acompanhados – sobretudo quando significam uma nova forma de organizar social e tecnicamente o trabalho – da busca de trabalhadores que colaborem com a direção empresarial. Conforme o depoimento anterior, em processos de transferências posteriores de linhas e de plantas de produção, a direção da Conaprole selecionava as pessoas a serem transferidas com o intuito de obter maior colaboração e que não se repetisse a experiência de sindicalização e resistência da Planta No. 9.

As experiências na Planta No. 7 de Florida, de instalação de uma nova torre de elaboração de leite em pó e de transferência das linhas de produção de manteiga e de doce de leite desde Montevideú, e a concentração de unidades industriais no novo complexo, localizado nesta última cidade, são exemplos de casos em que – apesar da participação da AOEC na decisão dos

trabalhadores a serem transferidos – a direção da empresa procurou sempre levar primeiro os mais colaboradores. Como foi dito, a transferência das linhas de produção de manteiga e de doce de leite para a Planta No. 7 foi efetuada com trabalhadores classificados positivamente na avaliação de desempenho.

O discurso da colaboração tem avançado no seio da empresa, apesar de na amostra de trabalhadores estudada verificar-se uma insatisfação generalizada com o processo de reestruturação produtiva. Conforme um trabalhador da área de administração,

Un porcentaje total cree en el discurso de la empresa, si sos eficaz, eficiente, si hacés 10 abdominales más tenés trabajo. Tenés que ponerte la camiseta de la empresa. [...] “le compramos, le vendimos, le hicimos”. Sentido de pertenencia. El gerente: “somos un equipo”. Nuevo discurso. La empresa tiene un discurso nuevo y claro (Entrevista com trabalhador N° 11).

Na Planta No. 7, foram observadas algumas características comuns aos chamados “trabalhadores colaboradores”. No seguinte depoimento de um dirigente sindical, aponta-se que esses trabalhadores não dialogam com os colegas nem participam de instâncias coletivas como, por exemplo, compartilhar um almoço ou um café da manhã (“a meia hora de descanso”) no refeitório.

Y no tienen diálogo social con nadie, no hacen la media hora con los demás compañeros del comedor, se van a bañar y..., entran pum, para ahí dentro y ahí no salen. Mucha tensión, te das cuenta que no tiene la media hora para descansar. La hacen en la sección de ellos. En la sección que está la computadora hacen la media hora. Si vos tenés la media hora de descanso vos tenés que ir a un comedor a comer tranquilo. La media hora de descanso vos vas a almorzar o a desayunar. [...] Esa gente es muy estresada, ese grupo, a veces ni te hablan, ni te hablan. A veces va Fulano y les da cada filazo [refere-se a que esses trabalhadores são influenciados por representantes da empresa, no que diz respeito à colaboração], [...]. Te estoy hablando del grupo de ellos, la parte de la gente privilegiada de ellos, del famoso grupo que le dan clases y esas cosas (Entrevista com trabalhador N° 4).

De acordo com o depoimento anterior, alguns trabalhadores, dentre os que mais aceitam as disposições da empresa, ficam de um lado do espaço de lutas, sem comunicação com os seus colegas. Esses trabalhadores colaboradores se encontram nos setores mais modernos da empresa,

manejam as ferramentas informáticas e recebem capacitação. Aqui é onde pode se localizar, de forma incipiente, a modificação de um *habitus* operário, no que refere ao desenvolvimento de autonomia e participação na tomada de decisões dentro da organização da produção (de acordo à observação, realizada para este estudo, dos processos de trabalho).

A cada avanço da empresa em um setor de produção, a cada reestruturação de plantas e a cada modernização tecnológica, a direção da Conaprole busca garantir a colaboração dos trabalhadores. Isso implica também, conforme o seguinte depoimento, relegar trabalhadores mais resistentes.

En aquel momento pasaban cosas, habían otros jefes también, como que se prestaba mucho para el manoseo, ese tipo de cosas. Tenían hecha a mucha gente, de si tenías la camiseta puesta. Esas pequeñeces y habemos gente pa' todo, uno no, pero otro. Acá se llegó, fue [...] pasa el tiempo y se van adoptando diferentes frases, bueno esa fue “el que tenga la camiseta puesta” [...]. Pensamos que todas esas cosas que en un momento eran más digitadas [establecidas pela direção gerencial] van a empezar a cambiar, porque también hoy en día está queriendo utilizar más el diálogo, utiliza más la comunicación (Entrevista com trabalhador N° 8).

No depoimento anterior se enfatiza o modo como o discurso do “envolvimento” e de “vestir a camiseta” avançou em determinado momento (trata-se da inauguração da torre de leite em pó na Planta No. 7 de Florida), procurando escolher (“digitar” diz o entrevistado) trabalhadores mais colaboradores. Porém, observe-se como nesse depoimento também se visualiza uma perspectiva positiva através da comunicação. Isto é, o diálogo entre representantes da empresa e os trabalhadores teria propiciado também uma abertura de oportunidades para ocupar diferentes posições na produção.

No início do processo de concentração de plantas na capital do país, com a construção do Complexo Industrial Montevideu (CIM), também se utilizou uma força de trabalho mais colaboradora.

Lamentablemente aquello que le traducimos a los compañeros [...] ese criterio que traía Conaprole de la colaboración pa' nosotros no era válido y se lo

explicamos a los trabajadores que nosotros no venimos a colaborar, venimos a trabajar por un salario y por una tarea específica que nos contrató Conaprole. Eso no lo entendieron: colaboran, siguen colaborando. Va a haber que decirles, volver a decirles a los compañeros que la colaboración a minimizarla por ahora. Ya ni mi planteo en lo personal, yo no me planteo no colaborar, pero el planteo que se le puede hacer a los compañeros es minimizar la colaboración. Entonces, en aras de esa minimización de colaboración yo creo que se pueden conseguir más puestos de trabajo. Lo digo, no hago un planteo de minimizar la colaboración porque me parezca lo más correcto, me parece que es lo que van a llevar adelante (Entrevista com trabalhador N° 15).

O anterior depoimento deve ser situado dentro do contexto de concentração de plantas de Montevideú, em que ainda ficavam muitos trabalhadores, principalmente da Planta No. 1 para serem transferidos ao CIM. A posição sindical, nessa ocasião, era de “minimizar a colaboração” e trabalhar na tarefa específica, isto é, no posto de trabalho para o qual o trabalhador havia sido transferido. A insatisfação da direção sindical devia-se ao fato de trabalhadores do CIM manterem sua colaboração para com a empresa (fazendo horas extras excessivas e não reclamando dos capatazes que trabalhavam como operários na linha de produção) em um momento em que muitos de seus colegas esperavam a definição de seu posto de trabalho no complexo industrial.

A colaboração é a busca de consentimento de um novo regime de mobilização da força de trabalho. Os dois depoimentos a seguir (dos trabalhadores números 9 e 8 da Conaprole) representam casos, coletados em plantas diferentes, nos quais se detecta a busca dessa colaboração quotidiana do trabalhador:

Pasaba que vos tenías un trabajador que de repente iba y te decía el jefe “bueno, mañana venite a las 6”. Salías de tu horario de 6 a 14. Al otro día te decía “no, mirá que te necesito a las 12 de la noche”. Salís a las 2 de la tarde, a las 12 tenés que estar de vuelta porque [...]”. Al otro día te dice “no, mirá que [...]”y así era a diario. O sea para nosotros fue flexible porque era un tema de trabajo, Conaprole no te va a pagar para que no hagas nada. Pero los locos aprovecharon la coyuntura, hicieron todo un cambio en la producción y se lo hicieron costumbre. Había trabajadores que protestaban, pero otro se va adaptando, el trabajador se adapta a todo, a todo [...]. Después que te acostumbrás un día entrar a las 6, al otro día entrar a las 12 es una rutina. Se fue dando así, había compañeros que protestaban, el sindicato lo veía, que no era justo, que había que cambiar, que siempre eran los mismos, un montón de

circunstancias. Pero los tipos fueron llevando la producción así, a tal punto que fueron en cierta manera, se redujo una cantidad de personal. Pero la reducción los tipos la basan en derecho, porque si antes eran 70 y con 50 trabajás, vos como empresario que vas a hacer? “pa’que quiero 70? Te cambió la modalidad de trabajo, te cambio, te hago rotar los horarios y todo eso, y vos lo aceptás, y no pasa nada” (Entrevista com trabalhador N° 9).

Essa declaração mostra como a colaboração é buscada quotidianamente no próprio chão-de-fábrica. Além disso, indica como a organização sindical procurou se opor às políticas que buscam levar adiante a colaboração. Esta é procurada, no caso citado, através de uma maior flexibilidade horária que, segundo o depoimento do trabalhador, contribui para o processo de enxugamento.

Antiguamente los operarios de ahí era uno que se hacía cargo de la parte de la torre de secado y el otro de la parte de evaporación, pero vos te limitabas a eso. Lo que te correspondía, pero hoy en día, ya no es la misma cosa, [...] el que está en el evaporador de repente viene un camión de suero para descargar, suero y manteca, la preparación de los tanques para el dulce, ya lo que hacía una persona, ahora esa misma persona capaz que hace seis o siete trabajos más. [...] Porque antes existía una sala de procesos, que vos lo único que hacías era dar vuelta un grifo. Y venía la leche al silo y tá. Pero ahora ya como que quedó preestablecido, todos entraron en esa rosca y ahora tá. [...] Se organizó así, quedó mal organizado y así estamos. De todas maneras [...] tenemos una conversación bastante continuada con la jefatura y eso porque siempre estamos reclamando los puestos de trabajo [...] Son cosas que en la marcha se van imponiendo y vos no te das cuenta, cuando querés acordar son yo que sé. Yo te pongo un ejemplo, hoy a las 12 y media del día habían dos camiones para descargar suero, se llenaba el silo de suero de manteca, estaba evaporando productos para allá, para los tanques cristalizado. Sacá la cuenta de cuantas tareas estaba haciendo yo en ese momento. Que todas precisan su cuidado o lo que sea. Con todo [...] que tenés que estar descargando para uno, pasando pa'l otro, tenés que hacer un montón de maniobra para hacer. Y eso antes no se hacía, te limitabas a cuidar tal, pero ahora es más (Entrevista com trabalhador N° 8).

Nesse último depoimento verifica-se a aceitação da flexibilidade interna e a busca permanente da empresa para obtê-la . As tarefas executadas por esse trabalhador e seus colegas indicam como a flexibilidade interna se vai disseminando pela empresa. Como já foi indicado, no segundo capítulo deste estudo, a flexibilidade interna diz respeito a realizar diversas tarefas, operar várias máquinas e desenvolver diferentes competências cognitivas (CORIAT, 1995, p. 89).



As expressões “assim foi organizado, ficou mal organizado e assim estamos” e “são coisas que no caminho vão se impondo e você nem percebe, quando quer ver é o que está aí” expõem o avanço do projeto empresarial de maior flexibilização. Nota-se também a luta dos trabalhadores sindicalizados para deter, através da busca do diálogo com as chefias (e também através de conflitos), o aumento da flexibilidade interna e da colaboração que ocasionam, em seu entender, a perda de postos de trabalho.

O novo discurso gerencial pede colaboração do trabalhador, procurando convencê-lo de que “todos fazem parte da Conaprole” e, de outro, avisa permanentemente que “a qualquer momento pode ser demitido”. Como se afirma no seguinte depoimento, com medo, tensão e desconfiança dificilmente se obtém uma força de trabalho identificada com os novos objetivos gerenciais.

Para achicar los costos de no calidad se requiere modificar la forma de trabajo. Y esa forma de trabajo para modificarse requiere un clima, a mi manera de ver, de armonía y de equilibrio. Y hoy no hay armonía y hay falta de estabilidad porque la gente tiene miedo a perder el puesto el trabajo, porque no sabe si la reestructura pasa solamente por disminuir los costos y nada más, y porque está con miedo, con tensión y con desconfianza del patrón, y difícilmente esté dispuesta a identificarse con los objetivos de una empresa de la manera en que está (Entrevista com trabalhador N° 1).

O discurso da colaboração e o medo pela eventual perda do emprego se combinam também para, em alguns casos, configurar um movimento oscilatório dos trabalhadores entre a empresa e a organização sindical. No próximo depoimento um dirigente sindical manifesta sua insatisfação com a difusão da lógica individualista entre alguns trabalhadores. Nesses casos, eles procuram a proteção da organização sindical, e ao mesmo tempo aceitam o discurso da colaboração com a empresa como forma de garantirem seus empregos, segundo a visão do entrevistado.

Yo [...] creo que en los últimos tiempos, por ejemplo, trabajadores que se acercan a nosotros que somos dirigentes, y te das cuenta que es simplemente por temor, pero básicamente está del lado de la empresa. Te das cuenta

constantemente. Pero, ¿qué pasa con esta gente? Empezás a olfatear, algo pasa. O tiene alguna dificultad con el jefe, o tiene alguna dificultad con el laburo y vos sentís que te empiezan a merodear. O sino lo que me parece una estrategia afinada de algunos compañeros que se mantiene cerca porque sos el dirigente, y por ahí si pasa algo, de última, pero no creen demasiado, pero si pasa algo, Fulano pa! Pero básicamente están creyendo en la empresa, si hacen así, si hacen asá, si cumplen con este discurso van a seguir laburando (Entrevista com trabalhador N° 11).

Há um certo avanço da direção da Conaprole na formação de um novo regime de mobilização da força de trabalho. Como foi indicado anteriormente, esse novo regime preza (DURAND, 2003b) o desenvolvimento de competências comportamentais que correspondam com as expectativas dos empresários. Isso ocorre com trabalhadores localizados mais próximos dos setores modernos da Conaprole.

No próximo capítulo, aborda-se o denominado custo social da reestruturação produtiva.

## **11 IMPACTOS E CUSTOS SOCIAIS DA REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA SOBRE OS TRABALHADORES**

Neste capítulo estuda-se o chamado custo social da reestruturação produtiva na Conaprole. Este conceito circula pela empresa tanto no âmbito da direção, sobretudo, as que adotam linhas gerenciais mais comunicativas, como entre os trabalhadores. Nos discursos dos diferentes agentes existe uma preocupação com “diminuir o custo social” da reestruturação produtiva. Essa apreensão com as conseqüências sociais indica que a reestruturação produtiva não tem impactos somente sobre a organização social e técnica do trabalho, mas também gera incerteza sobre o futuro dos trabalhadores e de suas famílias.

Uma afirmação comum pronunciada pelos trabalhadores – como no final de uma guerra, quando se fazem as contas dos que não sobreviveram a tal ação destruidora – é a “dos colegas que ficaram pelo caminho”. De um lado, esse deveria ser o primeiro “custo social” a ser avaliado, o “pago” por aqueles que tiveram que deixar a empresa. Embora ninguém tenha sido demitido como conseqüência do processo de reestruturação, a direção da Conaprole foi implementando planos sucessivos para que os trabalhadores aceitassem voluntariamente se retirar da empresa. De outro lado, a expressão “ficaram pelo caminho” revela o sentimento de perda em relação aos colegas que deixaram a empresa; a percepção de que fora da Conaprole eles enfrentarão o infortúnio; e o convencimento de que qualquer um pode ser atingido pelo processo de reestruturação, principalmente na sua face de enxugamento (isto é, a convicção de que ninguém está livre de se converter em um trabalhador excedente).

Na primeira seção deste capítulo analisa-se o impacto da reestruturação produtiva e da nova organização do trabalho sobre os trabalhadores. Na segunda são transcritos depoimentos de

trabalhadores e chefes sobre os impactos sofridos, por aqueles que foram afetados com a realocação do trabalho entre plantas.

### 11.1 O impacto da reestruturação produtiva sobre os trabalhadores

A Tabela 64 reflete o sentimento dos trabalhadores em relação à reestruturação produtiva. Deve-se lembrar que esta é identificada, geralmente, com a reorganização de plantas e com o processo de enxugamento.

Os resultados indicam que 44,6% (58) têm temor de perder o emprego, 13,0% (17), passar a um posto com piores condições de trabalho e 8,5% (11), não ter os conhecimentos necessários ao novo posto de trabalho para o qual for transferido. Já 33,8% (44) dos entrevistados afirmam não sentir temores em relação à reestruturação.

Tabela 64 – Temores diante da reestruturação

	Total	%
Perder o trabalho	58	44,6
Passar a um posto de trabalho mais difícil	17	13,0
Passar a um posto de trabalho que não conhece	11	8,5
Outros temores	3	2,3
Sem temores face à reestruturação	44	33,8
Total	130	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Notas: (1) Não foram consideradas as respostas *missing*, sendo as porcentagens calculadas a partir dos respondentes.

(2) Por se tratar de uma pergunta de múltipla escolha a soma de respostas por item não coincide com o total de entrevistados.

A Tabela 65 apresenta as respostas em relação a um conjunto de itens (6 negativos e 5 positivos) associados ao impacto do processo de reestruturação produtiva sobre os trabalhadores. Os itens negativos foram os mais apontados pelos trabalhadores entrevistados, sendo os mais indicados: incerteza, 55,6% (74); insegurança, 54,9% (73); revolta, 30,8% (41); confusão, 30,1% (40) e angústia com 19,5% (26). O peso de categorias negativas revela a instabilidade decorrente

da intensa mobilidade espacial e do processo de enxugamento. A categoria confusão exhibe a falta de controle por parte dos trabalhadores sobre um processo que não dominam e a de revolta agrega o sentimento de ter sido iludido em relação aos rumos tomados pela reestruturação produtiva.

Tabela 65 - Sentimentos frente à reestruturação

	Total	%
Incerteza	74	55,6
Insegurança	73	54,9
Revolta	41	30,8
Confusão	40	30,1
Angustia	26	19,5
Temor	18	13,5
Esperança	14	10,5
Confiança	8	6,0
Certeza, segurança ou/e clareza	8	6,0
Total	133	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Notas: (1) Não foram consideradas as respostas *missing*, sendo as porcentagens calculadas a partir dos respondentes. (2) Por se tratar de uma pergunta de múltipla escolha a soma de respostas por item não coincide com o total de entrevistados.

A sociabilidade operária tem sido afetada pelas transformações técnicas e organizacionais. Os itens competição (50,8%), inveja (34,4%) e isolamento (25,8%) são os mais recorrentes, entre os trabalhadores entrevistados, em relação à instauração de uma nova organização social do trabalho. Segue capacitação com 23,4% (30), que reflete a importância atribuída à qualificação. Conforme os trabalhadores entrevistados, a nova organização social e técnica do trabalho implica em aumento do individualismo (Tabela 66).

Tabela 66 - Impactos da nova organização do trabalho sobre os trabalhadores

	Nova forma de organizar trabalho gera	
	Total	%
Competição	65	50,8
Inveja	44	34,4
Isolamento	33	25,8
Capacitação	30	23,4
Solidariedade	27	21,1
Colaboração	22	17,2
Harmonia	10	7,8
Não afeta	11	8,6
Total	128	100,0

Fonte: Elaboração do autor com base em questionário aplicado a amostra de trabalhadores, 2004.

Notas: (1) Não foram consideradas as respostas *missing*, sendo as porcentagens calculadas a partir dos respondentes. (2) Por se tratar de uma pergunta de múltipla escolha, a soma de respostas por item não coincide com o total de entrevistados.

Em suma, um importante contingente de trabalhadores afirma ter medo de perder o trabalho; expressa incerteza, insegurança, falta de controle e revolta em relação ao processo de reestruturação produtiva; e indica o aumento do individualismo entre eles.

## 11.2 O custo social da reestruturação produtiva sobre os trabalhadores e as suas famílias

Quando se considera o trabalhador dentro do processo de enxugamento e de reestruturação de plantas visualiza-se, sobre um quadro anterior de estabilidade, que uns foram levados a passar à inatividade (até mesmo antes de chegarem à idade legal da aposentadoria, como é o caso das chamadas pré-aposentadorias); outros se retiraram aceitando incentivos econômicos; alguns mudaram de cidade; e outros terminaram morando em um lugar diferente do local do trabalho, tendo que efetuar diariamente um considerável deslocamento.

Deve-se lembrar que a Conaprole foi uma firma que, desde sua fundação na metade da década de 30 até início da década de 90, apresentou como características um forte paternalismo e uma centralidade das relações de confiança. Com salários e benefícios sociais acima da média dos trabalhadores uruguaios e com uma estabilidade no emprego semelhante ao emprego público,

a eventualidade de um empregado da Conaprole pedir demissão sempre foi excepcional. Quando um trabalhador chegava a pedir demissão, à diferença dos dias atuais, os dirigentes da empresa procuravam convencê-lo a mudar de idéia. Diante do forte processo de enxugamento, os ingressos foram reservados, nos últimos anos, para setores que precisam de conhecimentos especializados, tais como administração, *marketing*, informática, áreas de engenharia e de arquitetura, e em cargos gerenciais. No conjunto, a política da Conaprole tem sido a de redução de seu quadro funcional.

O primeiro impacto forte para os trabalhadores ocorreu em 1999 quando a moeda brasileira, o real, desvalorizou-se, gerando uma queda brusca na renda global da empresa. O Brasil era, até esse momento, o principal mercado externo que recebia os produtos da Conaprole. A primeira medida, diante desse quadro, foi o envio massivo de trabalhadores ao seguro-desemprego<sup>137</sup>.

Y hace tres o cuatro años fue gente al seguro de paro, fue un golpe impresionante, hubo gente que le afectó, que le cambió la vida, hay gente que fue un mes, todos los que salían de licencia en febrero fueron al seguro, [...], cuando lo de Brasil, y fue extremadamente [...], fue un golpe [...], gente de años, llamaba Conaprole, la mandaron un mes, después de eso ya fue el corte. “[...] a mí también me puede pasar, como el cáncer o el sida, ¡a mí nunca me va a pasar!”. Hasta que te toca (Entrevista com representante da empresa N° 7).

No depoimento acima se observa o drama que significou para os trabalhadores, serem enviados ao seguro-desemprego. O envio massivo, em 1999, de trabalhadores ao seguro-desemprego podia significar a antecipação da demissão, pois até esse momento inexistia qualquer acordo de estabilidade no trabalho entre a direção da Conaprole e a AOEC. A comparação que é efetuada, neste último depoimento, entre passar ao seguro-desemprego e ter uma doença grave

---

<sup>137</sup>Conforme informação, proporcionada pelo jornal La República, durante 1999 tinham sido enviados ao seguro-desemprego na Conaprole em torno de 1.000 trabalhadores (CRITICAN..., 2000, p. 29; RECHAZAN..., 2000, p. 29). Em abril de 2002, gerou-se um conflito importante entre a direção da Conaprole e a AOEC, pela decisão da primeira de enviar 300 trabalhadores ao seguro-desemprego (EMPRESA..., 2002, p. 17; e PIT-CNT..., 2002, p. 17).

que eventualmente possa levar à morte, ilustra também diferença de sentido, para o trabalhador, entre estar ou não empregado.

O depoimento seguinte, de um trabalhador que passou pela experiência do seguro-desemprego, apresenta o impacto desta medida sobre os trabalhadores, quando foi aplicado pela primeira vez de forma massiva em 1999.

Incluso algunos compañeros decían: “¿loco no estás preocupado porque te van [...]?” No demostré eso, no lo demostré delante de nadie, no me caí, inclusive si me das un fierrazo, pegame otro porque estoy preparado para eso. Me sentía que estaba. Pero no fue tan fácil en la intimidad, en mi cabeza no fue tan así. Traté de ver. Inclusive te cuestionás ¿Pasó algo malo?. Empezás a replantearte cosas. Al mismo tiempo estás en el seguro de paro, que los primeros que fuimos iban a echar [demitir]. Caramba, ahora se me desaparece la empresa, pero también se me desaparece el sindicato. Es una cosa que está en tu cabeza metida hasta las entrañas. A mí me empezó a pesar que yo no tuviese al sindicato como... por más que hago críticas al sindicato, voy y vengo, está bárbaro, pero es un medio que yo tengo mentalizado [...] yo estuve tres meses en el seguro de paro, y nosotros nos fuimos que nos echaban [seriam demitidos]. Los locos dijeron: “esta tanda no vuelve”. Los gauchos, los productores en la asamblea: “sí, porque hay que dejar afuera, bla, bla, bla”. Cuando entramos a laburar [trabajar], que fue una pelea sindical: “pa’ la fresca, de nuevo en la cancha” [...] En la cancha porque vos sentís que te desvinculás de todo (Entrevista com trabalhador Nº 11).

Como foi dito acima, na medida em que não existia à época um acordo entre a empresa e o sindicato sobre estabilidade no trabalho, os trabalhadores que iam para o seguro-desemprego ficavam com um alto grau de incerteza sobre o retorno ao seu posto<sup>138</sup>. A incerteza se colocava também para a direção da empresa, pois não sabia qual seria no futuro o comportamento do Brasil como mercado de suas exportações. A declaração acima transcrita do trabalhador da Conaprole, no sentido de sentir falta do trabalho e do sindicato quando se está no seguro-desemprego, reflete os efeitos socializadores de ambos, principalmente diante da alta

---

<sup>138</sup>O acordo de estabilidade no trabalho que garantira que nenhum trabalhador seria demitido pela Conaprole foi assinado em 9 de agosto de 1999.



possibilidade de perder o emprego. Como se observa também nesse depoimento, o trabalhador que ia para o seguro-desemprego acabava se questionando não apenas sobre as razões gerais de ter ficado desligado de forma temporária (com probabilidades de ficar definitivamente), mas também sobre os motivos individuais de ter sido afastado.

Em outros casos, como é notado no depoimento a seguir, era tão firme a certeza dos trabalhadores, até esse momento, da estabilidade no emprego, que muitos deles não suportaram ser considerados sobrantes (mesmo temporariamente) e ante o oferecimento simultâneo de incentivo econômico terminaram deixando a empresa.

Tocó a determinadas personas, afectaron emocionalmente. Dijeron “yo no vuelvo más después del seguro de paro, tomo el incentivo y me voy”. Te estoy hablando de gente clara de acá. No te estoy hablando de ningún tarado. Tenemos un compañero [...] militante, un compañero que realmente me saco el sombrero para hablar de él, que el compañero lo mató la empresa. Emocionalmente lo mató. Se fue. Lo mandó al seguro de paro y el compañero no se reintegró más, tomó los sueldos y se fue. Una compañera, [...] militante, de la lucha, [contra] la dictadura. Conaprole la mandó al seguro de paro, no se reintegró más. Se fue. Conaprole supo utilizar determinadas armas. Ahí no se equivocó [...] Que ellos tocaron a determinadas personas, con determinada sensibilidad [...] emocional. Y que ya sabían, ya tenían más o menos, como los grupos hechos. A la gente que iban a tocar. Y que sabían aparentemente de que lo iban a golpear [...] una compañera especializada, que hacía determinado trabajo que la única que lo hacía era ella. Y cuando la mandó el jefe [...] al seguro de paro, llamó al sindicato y le dijo: “yo me voy de Conaprole. Porque Conaprole esto a mí no me lo puede hacer. Soy la única persona que hago determinada tarea [...]”. Nos quedamos mudos. La compañera que es docente de la facultad, que [...] No le dio el poder de análisis para ver adonde estaba apuntando Conaprole (Entrevista com trabalhador N° 3).

Se, de um lado, os trabalhadores temporariamente desligados sofriam um forte impacto devido a uma situação de trabalho até esse momento de estabilidade; de outro, a direção da Conaprole exercia uma forte pressão através dos planos de demissão voluntária. No início da utilização massiva do mecanismo de seguro-desemprego, a direção oferecia incentivos econômicos decrescentes à medida que passava o tempo de permanência dos trabalhadores sob a prestação estatal (conforme depoimentos de dirigentes sindicais). Deve-se lembrar que passado o

limite temporal de seis meses no seguro-desemprego a empresa legalmente deve retomar o trabalhador ou demiti-lo. A proposta mensal decrescente resultava em uma pressão sobre o trabalhador, pois ele desconhecia se ao término do tempo no seguro-desemprego voltaria a trabalhar na empresa ou seria demitido, com direito legal neste último caso a apenas o equivalente a seis salários.

Os relatos sobre o envio massivo ao seguro-desemprego, em início de 1999, adquirem um tom muito forte de dramaticidade. Cabe destacar que, no caso do setor da administração, a decisão sobre quais trabalhadores deviam ser enviados temporariamente ao seguro-desemprego, com um o alto grau de incerteza quanto à probabilidade de voltar a fazer parte do quadro funcional da empresa, recaiu sobre os chefes de setor mais próximos dos trabalhadores.

Porque será que en la administración hay mucho amiguismo con los jefes de sección. Hay mucho amiguismo. Idas para el fútbol [...]. Entonces ese jefe cuando lo mandó al seguro de paro, fue como una gran decepción. “¿Cómo me mandó a mí qué íbamos a comer asado juntos? ¿Y qué íbamos a esto?” Los mataron. Cuando el primer seguro de paro en la administración, que se hizo una reunión en el sindicato, fue una psicóloga. Nosotros como sindicato contratamos una psicóloga. Gente que estaba hecha pelota. Gente que pensaron que nunca los iban a tocar. Entonces, el primer seguro de paro, mandaron mucha gente de administración. Y el sindicato citó a todos los compañeros que estaban en seguro de paro y fue una psicóloga. Entonces, escuchábamos que esa misma compañera que ya estaba de vacaciones en Parque del Plata, “Y me llamó X” [um chefe], y le dice Y [dirigente sindical]: “Qué X?”, “X, mi jefe, y me dijo que lamentaba mucho en el alma pero que me tenía que [...] que no me reintegrara porque me mandaba al seguro de paro; - Vos estás loco, a mí me vas a mandar al seguro de paro; - Sí, te tengo que mandar a vos Z”. “Yo me quería morir. Lloré tres días” [...]. Z, esa compañera, se fue de Conaprole (Entrevista com trabalhador N° 3).

De acordo com o depoimento anterior, o mesmo chefe, com o qual trabalhadores do setor de administração mantinham relações de amizade, foi o indicado pela direção da Conaprole para selecionar aqueles que, estando sob sua responsabilidade, deveriam ser desligados temporariamente, em um clima de incerteza quanto à possibilidade de conservação do posto. O depoimento seguinte aponta um ambiente de trabalho onde a qualquer momento podia ser

proposto ao trabalhador ir ao seguro-desemprego, mudar para outra planta de produção ou um incentivo econômico para abandonar a empresa.

Por eso cuando preguntabas si te sentías presionado, y yo te dije que no me habían presionado directamente pero es una presión en sí, la incertidumbre de donde podés ir a parar es bravo, es difícil (Entrevista com trabalhador N° 20).

Para os trabalhadores, um dos maiores impactos da reestruturação produtiva foi ocasionado pela mudança de planta de produção. Isso não quer dizer que para todos eles essa mudança tenha sido traumática, senão que vários sofreram, por esse motivo, um forte impacto ao terem que abandonar o local de trabalho onde desempenharam tarefas durante muitos anos. Isso pode ser observado no seguinte depoimento:

Y hay compañeros acá que todavía no les ha tocado la reestructura. Que les va a tocar ahora, para el año que viene. Como que uno ya está [...] a mí ya no me entran ni las balas, porque a mí cuando me sacaron la planta me sacaron un pedazo mío (Entrevista com trabalhador N° 3).

Ante os movimentos espaciais de plantas, uns aceitaram planos de demissão voluntária; e outros concordaram em serem transferidos, dependendo das suas situações familiares e das possibilidades proporcionadas pela direção da Conaprole para se deslocar até a nova planta (principalmente em termos de moradia e locomoção). Durante a pesquisa foram narrados casos de trabalhadores, inclusive de chefes de seções ou setores, que após concordarem em serem transferidos não conseguiram se adaptar à nova situação de trabalho e terminaram aceitando a proposta de demissão voluntária. Nesses casos, uma expressão comum tem sido a de que o trabalhador “não agüentou”, o que mostra a violência simbólica e material exercida sobre eles quando são removidos do local onde durante muitos anos, às vezes décadas, desempenharam tarefas.

Os trabalhadores que foram transferidos de planta – temporária ou definitivamente – passaram por situações pessoais difíceis, entre as quais, morar transitoriamente em pensões, ver a

família somente alguns dias na semana, enfrentar situações de conflito com o cônjuge, separar-se de colegas com os quais se compartilhava a jornada de trabalho, e sentimentos de frustração com a direção da empresa. A seguir, se reproduz uma definição, de um dirigente sindical, do que é para um trabalhador o chamado custo social.

Impacto social que no tiene costo, no se paga. El costo social, yo lo tengo que analizar como trabajador, como persona y ser humano, el costo social no tiene precio. Yo lo analizo de esa manera. Porque yo puedo trabajar vamos a suponer en Rivera, trabajar en Florida, o estar en Rivera. O por ejemplo hoy estoy en Florida, me mandan para Rivera, tengo trabajo en Rivera, yo mi compañera la tengo en Florida, mi familia, los hábitos de mis hijos, las raíces, que eso no tiene precio. Capaz que me tengo que trasladar con mi familia a Rivera, eso tiene un costo económico, social, la familia, todo (Entrevista com trabalhador N° 4).

Uma menção especial deve ser feita à atual multiplanta N° 9, localizada na cidade de San Ramón, no departamento de Canelones, que, como foi indicado anteriormente, é resultado da fusão de cinco plantas de produção. Os depoimentos coletados nessa unidade industrial mostram, melhor do que qualquer outra situação analisada durante a pesquisa, o que se tem denominado o custo social da reestruturação produtiva na sua fase de mobilização espacial de plantas<sup>139</sup>. Os trabalhadores transferidos para a Planta N° 9, de San Ramón, passaram por situações bem difíceis no que diz respeito, principalmente, à ruptura dos laços sociais mais próximos. Nos depoimentos narram-se histórias de perdas de laços sociais e até de rupturas definitivas com os cônjuges, devido em boa medida às distancias geográficas<sup>140</sup>. Alguns trabalhadores moram em San Ramón e a sua família ficou residindo no lugar de origem, especialmente Montevideú, Tarariras e Paysandú. Esse último caso é o que mostra um maior dramaticidade, pois se trata de

<sup>139</sup>Nos primeiros contatos com os trabalhadores sindicalizados, no início da pesquisa realizada para este estudo, eles manifestavam que para estudar o impacto da reestruturação produtiva era necessário visitar a Planta N° 9. Posteriormente, foram os trabalhadores que desempenhavam tarefas nessa planta os que se mostraram mais interessados em responder o questionário aplicado, e para oferecer seus depoimentos através de entrevistas. A observação e as entrevistas mostraram que eles, mais do que quaisquer outros trabalhadores incluídos na pesquisa, sentiam que questões importantes sobre sua situação de trabalho recente deviam ser contadas.

<sup>140</sup>Outros aspectos registrados, especialmente entre os trabalhadores transferidos para San Ramón foram a incerteza sobre a eventualidade de novas transferências para outras plantas e a perda do emprego de cônjuges que acompanharam o trabalhador na mudança de cidade.

trabalhadores que devem se locomover em torno de 500 quilômetros para visitar as suas famílias, mediante sistemas de transporte que não são diretos. No seguinte relato um chefe da Planta Nº 9, ele mesmo transferido, define a situação negativa para esses trabalhadores, principalmente os advindos de Paysandú.

Las cosas que están pasando ellos ahora es peor que si hubieran renunciado. Para mí no les advirtieron bien lo que iban a tener que hacer. Todo esto de venir y quedarse sólo. A los 20, a los 30 años lo hacés. Cuando tenés hijos grandes, cuando tenés nietos, vivir sólo a 500 kms. de distancia! A 12 horas de viaje! Una locura. Gente, una mujer que tiene el marido allá, que tiene un aserradero en Piedras Coloradas ¿Yo que sé donde queda eso? ¡Se verán cada muerte de obispo! El tipo tuvo un infarto ¿Cómo hizo para cuidarlo? Tuve que hacer maravillas con los horarios de la muchacha esa. Creo que ahí es donde está el peor de los problemas. [...] Al tipo le arruinás toda la vida, el costo social que tiene es mucho peor, es preferible que el tipo se quede sin empleo en el lugar en donde vive, alguna oportunidad va a tener, no se va a morir de hambre. Dale un buen incentivo por retiro, pero me parece que habría que obligarlo a [...] y los de Tarariras también, los que no se mudaron, hay gente que no se mudó totalmente. Están toda la semana trabajando acá y vuelve el fin de semana a ver a la familia. Eso es bastante difícil de hacer. (Entrevista com representante da empresa Nº 3).

Outros trabalhadores que moravam em outras cidades, principalmente em Montevideú, e que passaram a residir junto com suas famílias em San Ramón, viram diminuir sua qualidade de vida, por exemplo, em relação aos planos de saúde e às possibilidades educativas para seus filhos. Narram-se situações em que trabalhadores que passaram a morar na cidade de San Ramón se inscreveram no plano de moradia (acordado entre a direção da Conaprole e a da AOEC) e terminaram abandonando esse projeto, aceitando o plano de demissão voluntária.

Uma outra situação é vivenciada até hoje pelos trabalhadores que se deslocam diariamente à cidade de San Ramón. Existe uma linha de ônibus, colocada pela direção da empresa em acordo com a organização sindical, que transporta trabalhadores diariamente de Montevideú e da cidade de Canelones até a Planta No 9 em San Ramón. Esses trabalhadores tiveram um menor impacto nos seus laços sociais que os que passaram a morar em San Ramón, mas efetuam um grande esforço para poder manter seu posto de trabalho.

Cabe destacar que foi relatado, à época da pesquisa, que no início da transferência de trabalhadores de outras cidades para San Ramón houve uma divisão entre os trabalhadores “nativos” e os “transferidos”. Essas duas categorias caracterizam a divisão que se criou, por motivo do processo de mobilização espacial, na população trabalhadora da Planta N° 9. O seguinte depoimento, coletado à época da pesquisa, mostra a vigência dessa divisão, ainda hoje.

Cualquiera que entra aquella planta se da cuenta, que hay cinco plantas en una. Vos te parás y te das cuenta que son cinco realidades distintas (Entrevista com trabalhador N° 14).

Em uma ocasião, um dirigente sindical referiu-se a essa unidade industrial como uma “planta multirracial”. Essa divisão ocorreu, inicialmente, pelo fato de os trabalhadores terem sido transferidos com a linha de produção. Isto fez com que os trabalhadores originários de diferentes plantas não interagissem entre si, mantendo basicamente o seu relacionamento com os colegas da linha, seção ou setor onde já desempenhavam suas tarefas.

Es una planta con 5 plantas adentro. Porque “Planta 9”. Sí, somos de Planta 9, pero no estamos adentro de Planta 9, porque todavía conservamos aquello de aquella planta. Porque inclusive algunos fueron sin tareas, pero otros fuimos con la planta, como estaba acá pero la instalaron allá, entonces estamos dentro de Planta 9 pero no somos Planta 9. Porque inclusive conservamos las mismas estructuras de trabajo que teníamos acá. Fuimos con los mismos capataces, los mismos cuadros medios, trabajamos con los mismos compañeros, muy pocos fueron los que se sumaron (Entrevista com trabalhador N° 14).

O fato de se conservar a organização do trabalho originária, nas linhas de produção transferidas, contribuiu para a divisão da força de trabalho entre “nativos” e diversos grupos de “transferidos”. Um segundo fator a ser considerado é a percepção de alguns trabalhadores originários da Planta N° 9 de verem diminuídas suas possibilidades de promoção. Na medida em que se integraram à planta antiga trabalhadores com diversas qualificações, as possibilidades de promoção de um “nativo” ficariam reduzidas, visto que alguns dos transferidos possuíam a formação que eventualmente poderia ser requerida pela Conaprole, segundo essa visão.

Los compañeros que estaban acá [na Planta N° 9], que estaban acostumbrados a determinada forma de trabajo también los afectó y sobre todo porque encontraba [...] [...] ponele yo, si yo tengo determinadas aspiraciones para cubrir determinado puesto de trabajo, que puedo llegar, que implica un aumento de categoría, un aumento salarial, un montón de cosas, viene otra persona, estaba trabajando [...] entonces había tareas que se estaban haciendo en dos plantas al mismo tiempo. Entonces yo que vengo reestructurado, un ejemplo, soy maquinista o soy quesero y acá había la posibilidad de hoy o mañana tener un cargo como quesero. La empresa al quesero que viene de acá lo pone acá. No va a promover a otro. En algunos casos. Entonces yo, un residente, me siento afectado, porque tenía la posibilidad de llegar a un cargo que no voy a llegar porque me siento de cierta manera invadido (Entrevista com trabalhador N° 9).

Um terceiro fator a ser mencionado refere-se ao fato de que, até final da década de 90, jovens da cidade de San Ramón (muitas vezes filhos dos trabalhadores da Planta No 9) se empregavam na Conaprole como safristas, na época de aumento do recebimento de leite. No processo de reestruturação espacial, a direção da Conaprole e a da AOEC negociaram a diminuição do número de safristas na Planta N° 9, para poder disponibilizar um posto de trabalho aos trabalhadores transferidos de outras plantas. De alguma maneira, os trabalhadores nativos acabaram visualizando, nos recém-chegados, os responsáveis pela perda de oportunidade de trabalho dos jovens da cidade, às vezes seus próprios filhos.

El gran problema se da con la gente vieja de San Ramón. Ahí es donde viene el asunto. Ahí está el negocio. Porque había gente que estaba sentada en una silla “y no me movés de acá”. Y ahí vino el cambio. Se fueron dando cambios porque al llevar maquinaria nueva se fueron generando cambios. Y ahí fue que hubo y hay presión. Porque ellos sienten [...] inclusive mucha de esa gente que trabajaba en San Ramón, empleaba a los hijos ahí. Fuimos nosotros a sacarles los trabajos. Eso es lo que piensan ellos (Entrevista com trabalhador N° 14).

Cabe ainda referir um quarto fator que contribuiu para a divisão entre trabalhadores “nativos” e “transferidos”: a escolha prévia, por parte supervisores, dos trabalhadores que ficariam sob seu comando.

La gente vino y no quiso integrarse tampoco mucho al resto de los procesos, no quiso entreverarse. La misma gente no quiso entreverarse. También hay preferencia de los capataces, aquel que lo conoce a uno de toda la vida dice “bua, viene este que es nuevo”. Pero ya a esta altura el supervisor los conoce y

ya sabe a quien puede mandar a un lado y a quien a otro (Entrevista com representante da empresa N° 3).

Outros processos contribuíram, porém, para que a divisão entre trabalhadores “nativos” e “transferidos” tendesse, com o tempo, a se reduzir. Nesse sentido, podem ser enumerados: a flexibilização espacial que os foi levando a ocuparem diferentes postos de trabalho dentro da planta (quando muda a demanda dos produtos da fábrica) e a melhorarem assim seu conhecimento mútuo; o conhecimento que os supervisores passaram gradualmente a ter dos trabalhadores advindos de outras plantas; o afastamento de trabalhadores mais velhos (como se aponta em um depoimento acima era a “gente mais velha de San Ramón” a que mais resistia a chegada de trabalhadores transferidos) devido aos planos de aposentadoria e de pré-aposentadoria; e o que alguns chamaram a “sindicalização” da planta, isto é, o vínculo que começou a se criar entre trabalhadores pouco próximos anteriormente à organização sindical e os pertencentes à AOEC. Nesse último caso, trabalhadores transferidos, provenientes de outras plantas, como a N° 3 da cidade de Canelones e a N° 13 de Montevideu, ligados à AOEC, aproximaram os trabalhadores originários da Planta N° 9 à organização sindical.

Além da recepção inicial negativa dos trabalhadores originários da Planta N° 9, o processo de adaptação dos trabalhadores transferidos se viu obstaculizado pela instalação dificultosa na cidade de San Ramón. Conforme depoimentos de trabalhadores entrevistados, o operário da Conaprole era visto como privilegiado economicamente em uma cidade pequena onde os salários são muitos baixos. Assim, segundo esses depoimentos, logo que trabalhadores de outras unidades industriais começaram a ser transferidos para a Planta N° 9, subiram os preços dos aluguéis ou foram arrendados locais para moradia não apropriados para esse fim. Além disso, a população da cidade de San Ramón compartilharia com os trabalhadores nativos da Planta N° 9 a opinião dos colegas originários de outras cidades serem responsáveis pela perda de oportunidades de trabalho,



na Conaprole, para os jovens dessa localidade. No primeiro dos seguintes depoimentos, um dirigente da AOEC, que trabalha na Planta Nº 9, narra que quando em alguma estação de rádio de San Ramón se faz um programa sobre a situação da Conaprole na cidade, é comum a população local consultar sobre quando haverá novas contratações de safristas. No segundo depoimento, a seguir, outro dirigente da AOEC, que não trabalha na Planta Nº 9, analisa a situação criada, em que trabalhadores originários de San Ramón entendiam que os transferidos ocupavam o lugar dos nativos. Nesse depoimento agrega-se outra informação importante, com o processo militar no Uruguai, de 1973 a 1984, a ação sindical na Planta Nº 9, a diferença de outras unidades industriais da Conaprole, foi inexistente.

Vos hacés un programa de San Ramón, cuando va X, alguno de los muchachos, y tiran un teléfono al aire [refere-se a um programa de radio com participação de ouvintes], y la primer pregunta que sale [es] “¿cuándo entran los zafrales?”. Porque de ello vivían ellos, hacían política inclusive, los propios directores por el tema de la zafralidad. Pero al cortarse ello, más nos rechazan. Porque creen que les fuimos a sacar la comida (Entrevista com trabalhador Nº 14).

Ellos ven como que esta gente los desplazó. Los propios compañeros están viendo que el otro compañero vino y desplazó al hijo, a la familia. Porque ellos ya venían con gente de muchos años en Conaprole. Todo ese proceso. Le agarró el proceso de la dictadura la conformación de San Ramón. Que eso también jugó en lo que es la estructura propia de la planta. Durante la dictadura la acción sindical [...] (Entrevista com trabalhador Nº 2).

Os trabalhadores que vinham de outras plantas, particularmente os de Montevideú, praticavam um sindicalismo mais combativo. Por sua vez, os moradores da cidade de San Ramón apresentavam tradicionalmente, segundo os depoimentos dos entrevistados e resultados eleitorais referidos anteriormente, posições políticas conservadoras, que reforçavam a percepção negativa dos trabalhadores de “esquerda” que chegavam de outras plantas.

Hay una discriminación. Sí, sí. Claro nosotros somos de izquierda. Es un pueblo viste. Hay un primero de mayo y nosotros nos juntamos, hay un paro y nosotros paramos. Los otros días que tuvimos que salir a la calle, y te miran. Estos son los de afuera, no son los de acá. Es que los de allá no salen a la calle.

Entonces te discriminan. Ya te ponen nombre. Ya te rayan [refere-se a ficar marcado], (Entrevista com trabalhador N° 14).

Deve-se também considerar a adaptação à cultura local (registrada também na declaração anterior). Em uma cidade com poucos habitantes, onde as pessoas se conhecem, os recém-chegados são observados como “os outros”. Um chefe da Conaprole transferido expõe sua visão da inserção dos recém-chegados à Planta N° 9 a partir de sua experiência.

Si viene un profesional tiene la ventaja que me llamaban para formar parte de las comisiones de un club, o de un hospital, o de lo que fuera, y yo me interesaba involucrarme, era entretenido. Me metí mucho, pero vos veías que una reunión donde había diez personas, la comunicación entre los otros nueve era más fluida que conmigo. A mi me hablaban de fulano de tal y a veces no lo ubicaba. Lo conocen desde la escuela, es normal, es natural (Entrevista com representante da empresa N° 3).

Os problemas de saúde são enfatizados nos relatos dos trabalhadores. Um dirigente sindical da AOEC resumiu o processo atravessado pelos trabalhadores que tiveram que se deslocar, particularmente, de Montevideu para a Planta N° 9, assinalando problemas de relacionamento entre “nativos” e “transferidos”, de aumento de doenças psíquicas, bem como de inserção educativa e socialização dos filhos.

En San Ramón el impacto social fue terrible, para el trabajador y para la gente de San Ramón. Porque fueron trabajadores de Montevideo a trabajar a San Ramón y la gente de San Ramón tuvo una reacción horrible. Por la idiosincrasia de lo que era San Ramón. San Ramón era un pueblo de milicos, y no sé si lo sigue siendo ¿Qué pasaba? Aparte de trasladarse, de estar viviendo allá, aparte de tener problema en el trabajo tenían problemas con sus hijos, con los vecinos, en las escuelas. Y eso llevó [...] a que compañeros que nunca se habían enfermado, había compañeros que no tenían fichas en el servicio médico, y se empezaron a enfermar. Se enfermaron de los nervios, enfermedades psiquiátricas, psicológicas. Horrible (Entrevista com trabalhador N° 20).

A descrição de doenças psíquicas em trabalhadores transferidos para a Planta N° 9 foi afirmada também de forma intensa pelos trabalhadores e até por informantes qualificados da CASSECO.

Ha habido un aumento de ese tipo, de stress, las patologías psiquiátricas. En lo inmediato nosotros sentimos. Incluso problemas de alcoholismo. No te

puedo decir que hayan sido generados, pero sí de alguna manera desencadenó mucho stress, mucho inseguridad (Entrevista com técnico de CASSECO).

Os trabalhadores transferidos para outras cidades, que se separaram geograficamente de suas famílias, passaram a ter mais despesas devido ao fato de terem que viajar, por exemplo, semanalmente; seus gastos muitas vezes ficaram duplicados com duas moradias. A vida dos trabalhadores transferidos apresenta aspectos negativos, como as dificuldades para ver as suas famílias quando não transferem sua residência para a nova localidade, o tempo maior que devem dispor para chegar ao trabalho e os maiores gastos econômicos.

No seguinte capítulo, analisam-se as negociações e conflitos entre a direção da Conaprole e a direção sindical em torno do processo de reestruturação produtiva.

## **12 A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NEGOCIADA**

Neste capítulo a reestruturação produtiva é considerada no contexto da empresa, entendido como um campo de lutas. É analisada a perspectiva do sindicato dos trabalhadores face ao processo de reestruturação de plantas; bem como a luta pelos postos de trabalho nas plantas e nos setores de produção e a sua participação na negociação de medidas de atenuação dos efeitos negativos da flexibilização espacial. Contempla-se a busca por parte da empresa da colaboração da força de trabalho e a resistência sindical à flexibilidade mais visível, à multifuncionalidade e à formação de uma camada restrita de trabalhadores com domínio de competências. Aborda-se, também, as disputas em torno da busca gerencial de flexibilização e de envolvimento da força de trabalho, através de discursos e políticas gerenciais.

Analisa-se o posicionamento sindical em relação ao projeto gerencial de uma empresa enxuta, que é levado adiante através de demissões ou afastamentos antecipados voluntários dos trabalhadores e de terceirizações. Estuda-se o compromisso com desconfiança, isto é uma reestruturação que é efetuada através da negociação e que cria desconfiança entre trabalhadores. Nesse compromisso com desconfiança são registradas também as medidas sindicais de dissenso.

### **12.1 Negociação da realocização espacial**

O impacto do enxugamento e do fechamento parcial ou total de plantas de produção sobre os trabalhadores, desde o final da década de 90 até os dias atuais, tem sido tão forte que eles costumam identificar a reestruturação produtiva com esse processo. Segundo informações obtidas no decorrer da pesquisa, para a presente tese, a reestruturação é para os trabalhadores sinônimo de fechamento de plantas ou transferência de linhas de produção, seções ou setores. Eles

costumam se considerar reestruturados (ou não) em função de terem sido atingidos por essas mudanças. O seguinte depoimento exhibe essa percepção da reestruturação.

Mirá que uno ha pasado por cosas y realmente ahí como que hacés un momento de análisis y para mí ya hace cinco años todo lo que pasó en la Isla [Planta N° 13]. Porque estamos en pleno debate acá, como ahora, o sea que a veces esto es permanente, yo salí de una reestructura, estoy metida en otra y siempre lo mismo. Siempre peleando, siempre discutiendo, siempre esto, y cada vez se suman más cosas. Cada reestructura fue diferente, cuando cerraron Tarariras [Planta N° 5] fue un tema, cuando cerraron Canelones [Planta N° 3] fue otro tema, cuando cerró la Isla otro tema y ahora otro tema [refere-se à criação do CIM]. Es más complejo, es una de las reestructuras más complejas. Hay dos cosas: la empresa cada vez se va armando mejor, y eso te lleva a que vos también tenés que armarte mejor, tener más capacidad en todo (Entrevista com trabalhador N° 3).

Para os trabalhadores a reestruturação da Conaprole está associada ao processo de flexibilidade quantitativa, não apenas no que diz respeito à transferência de linhas e plantas de produção, mas também quanto à redução do quadro de funcionários da empresa. No seguinte depoimento, um chefe relata como a reestruturação é associada com a diminuição do quadro de funcionários da Conaprole.

Y como acá hay gente con mucha antigüedad, cada vez que se nombra reestructura lo primero que se piensa es que se va a echar [demitir] gente. Generalmente es el trabajo de las consultoras, cuando vienen a hacer una reestructura lo primero que ven es “¿bueno, qué bajamos? bajamos personal”, y al mes siguiente sabés que tenés menos gastos. Ha habido una desconfianza a todo lo que es consultoras por una cuestión lógica, porque miden el trabajo y los rendimientos (Entrevista com representante da empresa N° 7).

A reestruturação da Conaprole implica também na mudança da organização do trabalho e na criação, ao mesmo tempo, de um novo regime de mobilização da força de trabalho. O fechamento e as transferências de plantas e linhas de produção representam apenas a primeira parte do projeto de reorganização empresarial como indicado no primeiro depoimento acima citado, o espaço no qual se processa a reestruturação é um terreno de disputas onde os contendores vão aperfeiçoando seus posicionamentos à medida em que esta vai avançando.

Nesta seção será analisada uma parte dos aspectos mais visíveis das transformações em curso e, por isso, identificados pelos trabalhadores como definidores da reestruturação: a reorganização de plantas. Serão estudadas as lutas da AOEC pelos postos de trabalho e a sua participação na atenuação dos efeitos mais prejudiciais do processo de realocação espacial dos trabalhadores.

O processo de realocação das plantas teve, em quase todos os casos, a oposição inicial do sindicato dos trabalhadores, devido à possível perda de postos de trabalho. Uma das formas de ação do sindicato, nos casos de aviso de transferência de linhas de produção ou de fechamento de plantas de produção, tem sido a de apresentar sua discordância a órgãos legislativos. Por exemplo, em julho de 2004, integrantes da direção da AOEC apresentaram perante uma Comissão de Legislação de Trabalho, da Câmara de Senadores, sua posição contrária à eventual transferência das principais linhas de produção da Planta Nº 9 de San Ramón para a Planta Nº 8 de Rodriguez, no Departamento de San José (URUGUAY. Comisión de Legislación del Trabajo. Câmara de Senadores, 2004).

Nos casos em que ocorreram fechamentos de plantas de produção, no interior do país, houve oposição de agentes sociais locais devido, sobretudo, ao fato de eles perceberem o impacto negativo para a cidade do fechamento de uma unidade industrial que representava um fator dinâmico da economia do lugar. Conforme informação do Jornal La República antes de ser fechada a Planta Nº 6 em Paysandú em 2001, houve em 2000 importantes mobilizações locais, manifestando a oposição à efetivação dessa medida. Ocorreram reuniões e entrega de documentos à diretoria da Conaprole para reivindicar a manutenção dessa planta, com a participação do prefeito, de senadores, vários vereadores, inclusive o presidente da câmara, de produtores de leite e de trabalhadores sindicalizados, e de representantes da secretaria municipal de desenvolvimento, todos vinculados ao Departamento de Paysandú; de integrantes do Ministério

de Trabalho; da Universidade da República; e de dirigentes da AOEC. Nessas ocasiões foram apontados por esses agentes os impactos negativos sobre o setor industrial e o desenvolvimento regional face ao fechamento da Planta N° 6 (BUSCAN..., 2000, p. 29; CONAPROLE MANTIENE..., 2000, p. 52; CONAPROLE: AYER..., 2000, p. 52; EL DIRECTORIO..., 2000, p. 51; DEFENDIENDO..., 2000, p. 55)<sup>141</sup>.

Mesmo assim, a Conaprole procedeu à reorganização de suas unidades industriais. Iniciou-se em 1999 um complexo processo de redefinição quantitativa e qualitativa dos postos de trabalho necessários em cada linha, seção, setor e planta de produção. Nesse ano, a Conaprole e a AOEC chegaram a um acordo de estabilidade no trabalho, pelo qual a primeira se comprometia a não demitir nenhum trabalhador e a segunda se dispunha a negociar com a empresa quais seriam os postos de trabalho a serem ocupados pelos trabalhadores atingidos pelo processo de reorganização empresarial.

Al principio fue muy complejo, hoy el tema de toda esta movilidad y esta flexibilidad que instala Conaprole, me parece que lo vamos asimilando de otra forma, entendiendo de otra forma, y vamos generando estrategias de cómo negociarlo con la empresa o de cómo ir destrabando las situaciones, o de cómo apuntalar a determinados compañeros o compañeras de determinados lugares, que a veces se sienten que no va a funcionar. Inclusive a veces nosotros no podemos decir “no, no te traslades 600 kms”, porque no tenemos otro lugar para reubicarlo. Entonces a veces decimos, no lo proponemos muy explícitamente, pero a través del análisis decimos “mirá que es la única opción que nos queda, la otra es desvincularte, [con derecho a] 24 salarios” (Entrevista com trabalhador N° 11).

A AOEC assume a responsabilidade pelos trabalhadores que devem ser transferidos de planta de produção, detectada na expressão “não temos outro lugar para realocá-lo”. O processo de reestruturação produtiva adquiriu, a partir de então, o caráter de reestruturação negociada. A

---

<sup>141</sup>Outro exemplo de envolvimento de agentes sociais locais, no processo de reestruturação da Conaprole, foi registrado no anúncio de transferência das linhas de produção da Planta N° 9 de San Ramón para a Planta N° 8 de Rodríguez. Organizações sociais e esportivas, setores do comércio e outros agentes locais da cidade de San Ramón enviaram uma nota à direção da Conaprole descrevendo o impacto negativo para a região, caso a referida transferência se concretizasse (Declaração publicada em quadro no refeitório da Planta N° 9 de San Ramón).

instalação do CIM, concentrando as plantas de produção Nos. 1 e 2 de Montevideu, durante 2004 e 2005, representa o último grande processo de reestruturação de unidades industriais ocorrido até o final da pesquisa realizada para o presente estudo. Expresso de forma dramática por um trabalhador que seria transferido para o novo complexo industrial, tem-se o depoimento a seguir.

Es lo último que queda, acá no nos podemos mover para ningún lado, porque antes tenías la ventaja, no me voy para el Complejo [CIM] y me voy para Planta 13 o me quedo en Mantequería o me voy para el Dulce [setor de elaboração do doce de leite]. Ahora no. Esto es lo único que queda para mover (Entrevista com trabalhador N° 3).

Nada define melhor a luta quantitativa pela realocação dos trabalhadores que deveriam desempenhar suas tarefas em cada setor, seção ou linha de produção do que a determinação do “padrão”. O padrão é definido como a quantidade mínima de trabalhadores necessária para que a produção seja efetuada sob determinadas condições técnicas e organizacionais de trabalho.

Nosotros defendemos que cada sector tiene que tener su padrón básico de trabajo. Que son los trabajadores de ese sector, y dentro de ese sector cada uno tiene su actividad definida. Están los elaboradores, están los maquinistas, están los sacadores, están los que trasladan los productos a las cámaras o a la expedición, están los que extraen los insumos. O sea en cada sector existen ya los trabajadores definidos y hay algunos compañeros que de repente son operarios de tareas generales, que dan apoyo a esas tareas. Eso es lo que defendemos y defendemos que siempre esa actividad se haga en forma permanente (Entrevista com trabalhador N° 6).

A estimativa do número e a avaliação do perfil de trabalhadores necessários nos setores, seções ou linhas de produção determina o padrão total de uma planta. O processo de enxugamento leva a uma discussão permanente entre a direção da empresa e os trabalhadores organizados sobre qual é o padrão necessário nos diferentes lugares<sup>142</sup>.

Yo fui a trabajar a San Ramón en el año 2000, después de un cierre de planta en Montevideo. Yo trabajaba en la planta 13 [...] éramos 80 compañeros y cuando negociamos el padrón para San Ramón, negociamos un padrón de 45. Eso hizo que el resto de los trabajadores fueron reubicados dentro de Montevideo. Cuando yo llegué allá ya estaba la planta de Tarariras, que le había

<sup>142</sup>A criação do CIM com uma estimativa inicial de 280 trabalhadores dos aproximadamente 500 que desempenhavam tarefas nas plantas N° 1 e N° 2 levou, nos últimos anos, a uma discussão permanente entre a direção da Conaprole e a direção da AOEC para a definição dos padrões, em cada local de trabalho.



pasado exactamente lo mismo que a nosotros, de un padrón de 120, ellos no llegaron a llevar 50 personas. Después vino el cierre de planta 6 Paysandú, que ahí eran veinte y pico de compañeros y se trasladan aproximadamente 14, a Planta 9 también. Después viene, en un cierre transitorio de Planta 11, [...] 4 trabajadores de San José, también trabajando en Planta 9 (Entrevista com trabalhador N° 14).

No depoimento anterior detecta-se o movimento de realocação de trabalhadores de uma planta para outra em função do fechamento de unidades industriais. A idéia de negociação do padrão que permeia todas as transferências mostra que este é definido entre a direção da empresa e a direção sindical. A luta dos trabalhadores pela defesa do posto de trabalho é expressa claramente nos seguintes depoimentos:

Empezamos a tener contacto con todos los compañeros que estaban siendo reestructurados y como había sido la reestructura, y los compañeros te decían “si la empresa te dice que tenés lugar pa’ 40 tenés que llevar a 80, porque es la manera que vos los complicás” (Entrevista com trabalhador N° 9).

Plantean 20 de 36 que tenemos, de 40 y pico que tenemos, y bueno vamos a ver en cuanto le rompemos ese esquema. Pero la meta de todos nosotros es que los 36 que hoy están en Subproducto [setor de produção de sorvetes e iogures] vayan, los 36, no hay cambio de máquina, no hay innovación tecnológica, no hay esto, no hay aquello, porque tienen que ser menos? (Depoimento de dirigente sindical em reunião da AOEC).

Para ilustrar a definição do padrão em uma planta de produção focar-se-á, na análise a seguir, o processo de concentração das plantas Nos. 1 e 2 de Montevideú no CIM, durante 2004 e 2005. Nesse caso, registrou-se uma série de ações dos trabalhadores provenientes dessas unidades industriais referente ao padrão total (e aos específicos, por linha, seção ou setor).

A seguir, um depoimento de um dirigente sindical mostra a capacidade de intervenção do sindicato na definição do padrão total dos trabalhadores do CIM e do setor que envolve os trabalhadores de manutenção. Conforme esse dirigente, a direção da Conaprole teria estabelecido um número menor de trabalhadores para o CIM, em relação ao que ela havia indicado anteriormente.

Conaprole no está respetando ni siquiera el padrón que dieron ellos en su momento. Nosotros peleamos un padrón, ellos dieron uno, pero independientemente de eso, capaz que ese no me gustaba mucho el padrón que daban ellos, ellos lo bajaron al padrón. Lo dibujaron de un lado pa'l otro [...] Entonces ahora la situación del padrón, ahora ni siquiera nos llevan el padrón que ellos mismos plantean. Porque hoy el padrón como ellos lo planteaban, hoy como viene armada la película podíamos estar ahí. Porque agregando lo que agregamos, lo que sacaron de la Intendencia, dio pa' cá y algunas cosas ahí y alguna maniobra más, íbamos a andar ahí, capaz que peleando pero más cerca. Pero acá creo que lo peor de todo es que Conaprole no respeta ni siquiera lo que dijo primero. Ya no estoy peleando porque lo que dijo Conaprole y lo que decía yo, ya estoy peleando que ni siquiera están cumpliendo con lo que dijeron ellos. [...] Hay que aclararles, volverles a aclarar: no vamos a archivar este desplazamiento de trabajadores de oficio (Depoimento de dirigente sindical em reunião da AOEC).

No percurso de instalação do novo centro industrial, através de reuniões de negociação da direção da empresa com a direção da AOEC, principalmente com a criação de instâncias bilaterais (como a comissão paritária “CIM”, formada em 2004), foi se estabelecendo o número de trabalhadores considerado necessário. A iniciativa sempre foi da direção da Conaprole, ao definir o padrão tecnicamente necessário. O sindicato, porém, demonstrou constante capacidade de negociar suas demandas para que os empregados pudessem continuar trabalhando em Montevideu. As demais alternativas eram passar a trabalhar em uma planta no interior do país, aceitar proposta de demissão voluntária ou os que tinham 55 anos ou mais aderir ao plano de pré-aposentadoria.

O depoimento anterior mostra a complexidade desse jogo. Conforme o dirigente sindical, em setembro de 2004, a direção da Conaprole havia inicialmente definido um padrão mínimo de trabalhadores para o CIM e, posteriormente, procurou diminuir a proposta original, quando ainda faltavam muitos a serem transferidos. Cabe destacar que o processo de transferência de trabalhadores foi sendo realizado junto com o das linhas de produção. Diante da estratégia minimalista da direção da Conaprole, a AOEC seria obrigada a negociar um padrão inferior de trabalhadores ao que havia proposto originalmente. Saliente-se que, nesse processo, o sindicato

dos trabalhadores revelou possuir um conhecimento da empresa e de seus setores, semelhante ao dos dirigentes da Conaprole, no que respeita às atividades na produção. Um indicador disso é a avaliação, por parte da AOEC, da situação de cada um dos trabalhadores: cada um deles representa um caso a ser resolvido, na linha, na seção, no setor ou na planta.

A instalação do CIM requereu a transferência das linhas das plantas Nº 1 e No 2 sem paralisação da produção. Junto com as transferências das linhas de produção, os trabalhadores foram escolhidos gradativamente para trabalhar no novo complexo industrial, o que garantiria inicialmente que ninguém ficaria de fora. A ordem em que os trabalhadores deveriam ser transferidos teve sempre, através da comissão bilateral, a participação da organização sindical. Em alguns momentos, a direção da Conaprole fez movimentos antecipados, transferindo trabalhadores mais favoráveis à política da empresa. Porém, a AOEC sempre participou do debate sobre a ordem em que os trabalhadores deveriam ser deslocados.

Nesse processo poderia acontecer que enquanto o trabalhador que havia sido transferido em um primeiro momento tivesse garantido seu posto de trabalho na nova planta, o outro, que esperava sua oportunidade, ficasse em uma situação de grande incerteza sobre o seu futuro na empresa. Em setembro de 2004 já quase tinha finalizado a transferência das linhas de produção e dos trabalhadores da Planta Nº 2, ficando por serem transferidas as linhas e os trabalhadores da Planta Nº 1. Os acordos foram então sendo estabelecidos por linha, seção ou setor e envolveram a discussão posto por posto e até trabalhador por trabalhador, para evitar uma parcela sobrando.

No entanto, criaram-se situações conflitantes ali onde a incorporação tecnológica ou a unificação de setores determinava, segundo a direção da Conaprole, que seria menor o número de trabalhadores necessários em relação aos que desempenhavam essas tarefas nas plantas anteriores. Um dos objetivos, declarados pela empresa, para a unificação das plantas, era a redução dos custos de manutenção. Isso implicava também em redução do número de

trabalhadores ligados a esses setores. Por esse motivo, uma luta específica ocorreu em relação aos “trabalhadores de ofício” (operários de manutenção que aplicam conhecimentos relativos a alguns ofícios, tais como eletricidade, mecânica, tornearia, engraxamento e outros) necessários no CIM. A empresa propôs a formação de uma equipe de trabalhadores que fariam tarefas rotativas de montagem em diferentes plantas. Essa seria uma forma de alocar os trabalhadores de ofício que ficassem excedentes no CIM. Outra alternativa seria que passassem a trabalhar em alguma outra planta da Conaprole no interior do país.

Criou-se uma situação de incerteza na qual os trabalhadores ficavam sem saber se seriam escolhidos para o novo complexo industrial. Quando o sindicato fazia uma consulta sobre a disponibilidade desses trabalhadores de desempenharem tarefas fora do CIM, não se manifestavam candidatos, mesmo sabendo que quando a empresa definisse o número de mecânicos e eletricitas que trabalhariam no CIM, alguns deles teriam que desistir de trabalhar em Montevideu. Isso criava uma situação de conflito entre preferências individuais e problemas coletivos em que a organização sindical devia atuar com muito cuidado para não ser identificada como favorecedora de alguns de seus afiliados em detrimento de outros.

A direção da empresa, por sua vez, efetuava movimentos para que alguns trabalhadores aceitassem ser os primeiros a se deslocarem ao CIM, o que também terminava criando tensões entre eles. É o caso de um trabalhador que aceitou a proposta da empresa de se deslocar, antes dos demais, para o CIM, mas para desempenhar tarefas em um posto de menor qualificação, de limpeza. Quando os outros trabalhadores do setor ao qual esse trabalhador pertencia foram deslocados para o CIM, ele demandou, sem sucesso, voltar ao seu posto de trabalho original. O objetivo desse trabalhador de garantir um posto de trabalho no CIM o levou-o a aceitar, de imediato, uma tarefa de menor qualificação, o que terminou impossibilitando o seu retorno ao posto de trabalho original, que era de distribuição interna de insumos.

Siempre se dijo que los compañeros de Almacén tenían la prioridad para retornar a Almacén. [...] nosotros lo descartamos de la negociación porque pensamos [...] que estaba arreglado. En la discusión que tuvieron ustedes fulano si era en algún momento considerado padrón de Almacén no podría haber ido al CIM. Tenía que ir alguien de limpieza. Nosotros aceptamos que fulano fuera en limpieza al CIM, porque además yo se lo dije a él. “En las reuniones que tuvo Conaprole dijo que vos sos padrón de limpieza [...] por lo tanto venís a la limpieza”. No podría haber ido si no es padrón de limpieza, tenía que haber quedado [...] se lo dijimos [...] “mirá que la negociación que están llevando los compañeros [...] vos Conaprole ya dijo que sos padrón de limpieza. Por eso viniste para limpieza, sino no podías estar limpiando en el CIM” (Depoimento Depoimento de dirigente sindical em reunião da AOEC).

A luta do sindicato para garantir postos de trabalho no CIM se manifestou também em outros aspectos: no cumprimento de horas-extra; no trabalho dos supervisores na linha de produção e nos acordos sobre o uso de força de trabalho temporária. Desde final da década de 90, a AOEC impôs limitações à realização de horas-extra por parte de seus afiliados. Na medida em que a empresa levava adiante um forte processo de enxugamento, a organização sindical questionava o fato de que enquanto alguns trabalhadores estavam deixando a empresa – fomentado pelas políticas de demissão voluntária – outros, pelo contrário, estavam trabalhando mais. Outra fonte de tensões, no caso particular do CIM, foi representada pelo fato de a empresa colocar restrições para o aumento do padrão em determinadas seções ou setores, enquanto existiam trabalhadores efetuando nesses mesmos lugares jornadas de trabalho superiores às oito horas regulamentares. O mesmo pode ser dito em relação ao trabalho dos supervisores na linha de produção. O avanço de nova tecnologia cria uma redefinição dos cargos intermediários. Os operários especializados passam a efetuar cada vez mais tarefas de supervisão, tornando redundante o trabalho dos supervisores. Por isso, a empresa procura redefinir sua função na linha de produção. No entanto, a organização sindical opõe-se veementemente a que supervisores realizem tarefas “próprias de um operário”, como forma de não diminuir o padrão dos trabalhadores em cada setor.

O uso da força de trabalho temporária também tem envolvido acordos entre empresa e sindicato. Na Planta Nº 9 de San Ramón contava-se, na chamada “alta temporada” (primavera-verão, quando aumenta a produção de leite) de 1998-1999, com cerca de 130 trabalhadores contratados para a safra. Esses safristas foram atingidos no início do processo de enxugamento. Nessa ocasião, um dos acordos entre a direção da Conaprole e a direção AOEC determinou que não fossem atingidos os trabalhadores estáveis e sim, os instáveis. A Conaprole ainda mantém um número relativamente importante de safristas, ainda que inferior ao que contava em épocas anteriores.

O uso da força de trabalho temporária contratada por tempo determinado nos setores de manutenção também constitui um exemplo de negociação e de cooperação entre a direção da empresa e a direção da AOEC. Há trabalhadores temporários nos cargos de mecânico e eletricista, nas plantas do interior do país, que são recontratados de forma contínua pela Conaprole. Devido ao processo de enxugamento e de reestruturação de plantas, esses trabalhadores não conseguiram adquirir a condição de trabalhador efetivo, isto é, com carteira assinada. A organização sindical negociou com a direção da empresa que, até que não se definissem os postos de trabalho dos trabalhadores atingidos pela concentração de plantas em Montevideu, não seriam efetivados os contratados temporariamente. Assim, somente quando fosse definido quantos mecânicos e eletricistas, das plantas Nº 1 e Nº 2 de Montevideu, ingressariam no CIM, poder-se-ia saber se haveria trabalhadores de manutenção efetivos dispostos a serem transferidos a plantas do interior onde se encontravam desempenhando essas funções trabalhadores com contrato por tempo determinado (como era o caso da Nº 7 de Florida).

Se existissem trabalhadores efetivos de Montevideu candidatos (sobrantes do padrão do CIM) a trabalhar em plantas do interior, eles deveriam ter a preferência. Caso contrário, os trabalhadores contratados temporariamente em plantas do interior poderiam passar a ser

efetivados, isto é, a ter carteira assinada. O exemplo anterior mostra que a reestruturação negociada levou a que o sindicato se opusesse, embora temporariamente, à iniciativa da direção da empresa de contratar, por tempo indeterminado, trabalhadores que anteriormente contavam com contratos precários. Nos depoimentos seguintes de dirigentes sindicais é explicitada a situação de indefinição contratual dos trabalhadores nas funções mencionadas

Se está esperando que se termine la reestructura del CIM para saber cuántos trabajadores van a quedar en banda [isto é, ficar excedentes]. Te doy un ejemplo, en Florida faltan cuatro mecánicos, cuando se termine, se cierre todo acá [em Montevideú] van a quedar cinco mecánicos en banda Y vos no sabés. Ahora no te dicen “me voy para Florida”. Cuando te digan “loco, tenemos esto”, el compañero ese va a tener que definir si va para Florida o no. Entonces la gran pelea es si se efectivizan ahora o se espera que se termine la reestructura (Entrevista com trabalhador N° 20).

Y pasa que los compañeros de Florida vienen a las asambleas nuestras generales o han venido [...] que les permitan efectivizar, y la voz general del sindicato le hemos dicho “no podemos efectivizar por lo que está acá”. Ahora tuvimos una reunión con Conaprole el viernes pasado y ahora vamos a ver el miércoles de que en algunos lugares vamos a empezar a efectivizar. Vamos a permitir porque Conaprole quiere efectivizar y nosotros le hemos dicho que no. Y la empresa ha dicho no, entonces no efectiviza, porque le sirve, al ser contratado [...] tiene salvada varias cosas (Entrevista com trabalhador N° 6).

O processo de mobilização da força de trabalho não está relacionado somente ao fechamento definitivos de plantas de produção, mas também à paralisação transitória de uma planta ou de algumas linhas de produção, ocasionada por necessidades de manutenção ou por baixa da demanda, particularmente do mercado externo. Nesses casos, os trabalhadores são distribuídos entre diferentes plantas. Quando não existe possibilidade de alocar um trabalhador temporariamente em outra planta de produção recorre-se, durante alguns meses do ano, ao seguro-desemprego.

Sí, tenemos gente en el seguro [refere-se ao seguro-desemprego]. Tenemos 26, 27 personas en el seguro. Y que entraron el mes pasado. De 60, 70 que pensaba mandar la empresa, logramos nada más que 27 fueran. Sacamos 53. Los ubicamos en diferentes plantas. Adelantamos licencias, los ubicamos en diferentes plantas. No sé como va a ser julio (Entrevista com trabalhador N° 3).

No depoimento anterior, de um trabalhador e ex-dirigente da AOEC, volta a ser referida a importância da participação sindical no processo de reestruturação e de flexibilização espacial da força de trabalho. A expressão “temos gente no seguro” mostra o envolvimento e cooperação da organização sindical em todo o processo. Apesar de ser a direção da empresa quem define a existência temporária de trabalhadores sobrando em alguma unidade industrial, a organização sindical negocia o número deles e qual será o seu destino no tempo em que a linha, seção, setor ou planta, onde desempenham tarefas, permaneça inativa. Trata-se de um processo complexo no qual a empresa começa indicando o número de trabalhadores que deverá passar ao seguro-desemprego e, posteriormente, a ação sindical interfere para diminuir essa quantidade.

É importante lembrar que a situação no seguro-desemprego é negativa para o trabalhador, pois durante o tempo em que recebe o benefício estatal, acaba percebendo uma quantia bastante inferior a sua renda salarial. Nos casos de trabalhadores temporariamente excedentes, a organização sindical prega que eles sejam alocados em outras plantas ou usufruam de suas férias anuais. As expressões “tenemos” e “logramos” em relação ao seguro-desemprego salientam as disputas que a passagem temporária de trabalhadores à prestação estatal envolve. A ausência de conhecimento sobre os trabalhadores que poderão ser enviados ao seguro-desemprego no mês seguinte mostra a incerteza do processo de flexibilização espacial.

Hemos logrado hacer los seguros de paro rotativos. Un mes cada uno. [...] Cuando entra una tanda sale la otra tanda. Nunca dejamos que un compañero quede tres meses en el seguro de paro. Eso es lo que hemos logrado nosotros con el sindicato. Porque la idea de la empresa era tres meses, cuatro meses cada uno. Nosotros logramos que fuera rotativo. [...] lograrás siempre que el compañero se inserte de nuevo al trabajo (Entrevista com trabalhador Nº 3).

De acordo com o depoimento citado, a AOEC também tem proposto um sistema de menor impacto negativo para o trabalhador que deve ficar temporariamente fora dos quadros da empresa. Este sistema consiste na alternância dos trabalhadores no seguro-desemprego, de modo



que cada um deles não ultrapasse um mês nessa condição. De acordo com depoimentos de dirigentes sindicais, em alguns casos tem-se recorrido à escolha mediante sorteio, efetuado pela AOEC, dos trabalhadores que deverão ficar nessa situação, como forma imparcial de atuação da organização sindical. Além disso, a organização sindical tem implementado fundos econômicos de solidariedade para os trabalhadores que devem permanecer no seguro-desemprego, buscando compensar as perdas econômicas sofridas.

Alguns sistemas de locomoção têm sido implementados pela direção da Conaprole durante o fechamento transitório de unidades industriais, como o da Planta N° 11 de Rincón del Pino, no Departamento de San José. Nesse caso, para os trabalhadores que residiam na capital departamental, foi disponibilizado um sistema de transporte até a Planta N° 8 de Rodriguez, localizada no mesmo Departamento. Ainda, outros trabalhadores residentes na cidade de Rincón del Pino, no Departamento de San José, foram transportados para trabalhar na Planta N° 9, localizada no Departamento de Canelones. Em muitos casos, conforme depoimentos de dirigentes da AOEC, esses sistemas de locomoção têm sido instaurados devido à demanda da organização sindical, representando outro exemplo de reestruturação negociada.

Quando foi fechada a Planta N° 3, os trabalhadores transferidos para a Planta N° 9 começaram a utilizar um sistema de transporte disponibilizado pela direção da empresa para se deslocar da cidade de Canelones (onde continuavam morando) até San Ramón. Posteriormente, esse sistema foi ampliado para ex-trabalhadores da Planta N° 13 que, morando em Montevideú, passaram a trabalhar na Planta N° 9. Nos dois últimos casos citados, a utilização do transporte fornecido pela empresa é percebida, na visão sindical, como uma “conquista dos trabalhadores”.

[...] porque los compañeros de Planta 3 cuando el cierre ellos negociaron locomoción que fueron los primeros los que hicieron, los que implantaron el tema del ómnibus. Y nosotros cuando hicimos la reestructura de Planta 13, lo hicimos mixto. Dijimos “tenemos ya el antecedente que hay que es

el ómnibus de Planta 3 y queremos que se nos abran todas las otras puertas”  
(Entrevista com trabalhador N° 14).

O plano de moradia coletiva para trabalhadores que foram transferidos para a Planta N° 9 de San Ramón constitui outro componente da reestruturação negociada. Esse plano foi implementado originalmente como proposta da direção da empresa. O mesmo contaria com o apoio da Conaprole para a compra do terreno e a participação dos trabalhadores para a construção da moradia. Contudo, se o movimento inicial foi da empresa (através de um ex-diretor), a organização sindical acabou se envolvendo fortemente, pois desse modo os trabalhadores poderiam ter também moradia própria, vendo facilitada assim sua radicação em uma outra cidade. Conforme informações obtidas em entrevistas com dirigentes da empresa e da organização sindical, a construção da moradia coletiva em Canelones viu-se adiada devido, sobretudo, a dificuldades com a Prefeitura para a aquisição do terreno. Em 2004, após cinco anos da assinatura de um acordo entre a direção da empresa e a direção da AOEC, não se tinha começado a realizar o trabalho de construção. Em 2002, os trabalhadores já mostravam insatisfação com a demora em levar adiante o plano de moradia na cidade de San Ramón.

Conaprole se comprometió a llevar adelante lo que era una cooperativa de vivienda, donde los trabajadores íbamos a tener nuestro protagonismo y también iba a pasar por la gestión de la empresa para agilizar las mismas. Hoy ya han pasado dos años y ninguna conclusión (Depoimento de dirigente sindical da AOEC. LOS TRABAJADORES..., 2002).

Uma vez que o sindicato envolveu-se com a questão da moradia para os trabalhadores da Planta N° 9, o plano tornou-se objeto de disputa. Assim, situações de conflito, entre a direção da empresa e os trabalhadores sindicalizados, nos últimos anos, têm sido associadas a esta questão. A AOEC, apoiando-se no acordo assinado com a direção da Conaprole, questionou o pouco envolvimento dessa na resolução da questão da moradia dos trabalhadores transferidos para a

Planta Nº 9. Juntamente com o plano de moradia, foram estipuladas remessas de dinheiro, denominadas partidas, para que os trabalhadores pudessem cobrir seus aluguéis enquanto as moradias não estivessem construídas. Do lado do sindicato, o apoio aos trabalhadores que devem se deslocar entre plantas (não apenas no caso da Planta Nº 9) de forma definitiva consiste, muitas vezes, na luta por essas remessas de dinheiro. As medidas analisadas nesta seção constituem objetos de disputa entre a direção da empresa e direção sindical, no processo geral de reestruturação.

## **12.2 A flexibilização como disputa**

Esta seção é dedicada à análise do avanço dos processos de flexibilização interna, no que diz respeito a três questões: o desenvolvimento de uma camada de trabalhadores capaz de exercer diversas competências no local de trabalho, a criação de uma parcela multifuncional da força de trabalho e o consentimento e as disputas em torno desses processos.

Paulatinamente, começa a aparecer uma camada de trabalhadores mais afins com os processos de flexibilização interna. Uma constante da política empresarial é a tentativa de colocar, nos novos processos de trabalho, empregados que ofereçam pouca resistência. Na planta de Florida, por exemplo, conforme depoimento de dirigente sindical da AOEC, o setor de elaboração de leite em pó - o mais moderno em inovação tecnológica - foi organizado com base em trabalhadores que aceitavam as orientações dadas pela empresa, de acordo com os novos modelos de organização mais flexível. Para tanto, o investimento em capacitação foi direcionado mais a eles do que ao restante dos trabalhadores. Os trabalhadores do setor de elaboração de leite em pó desenvolvem diversas competências, aplicando diversos conhecimentos necessários para a

realização das suas tarefas<sup>143</sup>. Esses trabalhadores não apenas desenvolvem competências cognitivas, mas também comportamentais.

Como já foi analisado, segundo observações efetuadas na planta de produção N° 7, trabalhadores do setor de elaboração de leite em pó operam computadores em cabines, por exemplo, utilizando diferentes fórmulas para a produção de múltiplas variedades do produto. Nesse caso, podem ser realizadas misturas complexas de acordo com o pedido do cliente, atendendo à demanda diversificada do mercado global. A flexibilidade tecnológica dos equipamentos requer de trabalhadores que apresentem um alargamento de suas competências cognitivas. Nesses trabalhadores foi observada uma maior responsabilidade, autonomia e postura cooperativa com os objetivos gerenciais. Uma situação semelhante, segundo depoimento do dirigente sindical da AOEC, é encontrada entre os trabalhadores das seções de Manteiga e de Doce de leite da Planta N° 7. Nessas seções existe uma camada de trabalhadores que operam diversos equipamentos automatizados em seu posto. A presença de operários desenvolvendo diversas competências cognitivas e comportamentais, através de tecnologias flexíveis, também foi observada na fabricação de queijo na Planta N° 9 de San Ramón e na produção de leite pasteurizado ou longa vida no CIM, em Montevideú.

Outros operários desenvolvem diversas competências através da incorporação de novos *layouts*, na organização do trabalho. Isso permite a operação de vários equipamentos ao mesmo tempo, como no mencionado setor de elaboração de manteiga e doce de leite da Planta N° 7 de Florida e na seção de leite pasteurizado, no CIM.

Uma característica importante de trabalhadores que desenvolvem diversas competências é que não são afiliados ao sindicato. Isso pode ser verificado na Planta N° 7 de Florida nos trabalhadores que desempenham tarefas no setor mais moderno de leite em pó e nos que operam

---

<sup>143</sup>Esta análise baseia-se no uso do conceito de competências proposto por Gorgeu, Mathieu e Pialoux (2003).

vários equipamentos automatizados nas seções de Manteiga e de Doce de Leite. Em contraste, conforme o depoimento a seguir, os trabalhadores sindicalizados que trabalham, no último setor, são os que retiram o produto da linha de produção, isto é, realizam uma tarefa de menor qualificação em relação aos anteriores.

La cabina de la torre nueva que procesa 750 mil litros de leche en polvo es toda gente que no para [quer dizer que não faz greve] . Los compañeros que paran son los sindicalizados, no están trabajando en ese sector. [...] Ahora está el proyecto de manejar la caldera, quemadora de aceite y la torre. Está bien que tenga que manejar la computadora y todo, pero ya estás intentando manejar la caldera de aceite. Entonces sabemos bien que es gente de la empresa. [...] Mantequería y el Dulce es donde hubo la reestructura más grande. [...] Porque Mantequería y el Dulce estaba en Montevideo, en la Planta N° 1. [...] trabajaban unas 75, 80 personas. Al pasarlo para Florida [...] están trabajando en Mantequería y el Dulce alrededor de 35 personas. Las dos secciones. Es un turno sólo. Ahí está más repartida la cosa, gente nuestra y gente de ellos. La gente de ellos los tienen en lugares estratégicos. Esos famosos equipos que están en la empresa [...] A la gente nuestra, maneja una máquina, nada más! El sindicato, porque no vas a manejar dos o tres máquinas. [...] Donde están los compañeros nuestros que son afines al sindicato es en la salida de la materia prima [refere-se ao produto manufaturado]. Tanto como el Dulce también. La parte tecnológica del Dulce maneja gente de la empresa, la gente que no es afín al sindicato. En la salida de los boyones de dulce o bols de cuatro, cinco kilos de dulce lo manejan la gente que es afín al sindicato, que paran, por medidas (Entrevista com trabalhador N° 4).

O extenso depoimento anterior, de um dirigente sindical, mostra que o processo de reorganização do trabalho avançou na Planta N° 7, com trabalhadores desenvolvendo diversas competências nos setores com maior investimento em tecnologia – mediante “a gente deles”, isto é, com trabalhadores não afiliados ao sindicato. A direção da empresa busca evitar a resistência colocando nos setores de produção, que requerem maior treinamento e que implicam a operação de vários equipamentos, trabalhadores mais dispostos a colaborar. Pelo contrário, de acordo com o depoimento desse mesmo dirigente sindical, postos de trabalho de retirada do produto, como nas seções de Manteiga e Doce de Leite, são ocupados por trabalhadores que possuem baixa qualificação, mais resistentes às transformações em curso.

En la tecnología son digitados [escolhidos] los equipos, para unos sí para otros no. Siempre se ha prestado así, en el futuro vamos a ver como se da la

cosa. Porque en eso el sindicato viene haciendo hincapié. De que si viene tecnología y tiene que ser para todos porque el trabajo es para todos, pero acá se ha manejado. Acá se cambió, se hizo toda esta planta nueva, se digitó un poco la gente que se llevó. Después se normalizó: fue “este sí, este no”. Marcando, pero con el correr del tiempo de adoptar gente en general, de todo tipo.[...] , por ejemplo, personas que en ningún momento habían pertenecido a una línea de trabajo, por ejemplo, el de leche en polvo y sin embargo los llevaron para allí. Por pertenecer a cierto sector o tener ciertas formas de pensar, por ser una persona de repente, más flexible [...] La gente que en principio fue ahí fue toda digitada [escolhida]. Y que gente que históricos de años, por ejemplo, en la leche en polvo con ese cambio quedaron por el camino. No perdiste el puesto de trabajo porque trabajo había en otra sección, pero que se perdió (Entrevista com trabalhador N° 8).

Conforme o depoimento anterior, de um trabalhador sindicalizado, a Conaprole retirou trabalhadores que anteriormente desempenhavam tarefas no setor mais moderno da planta e promoveu outros mais afins com as políticas da empresa, provenientes de outros setores. No entanto, a escolha de trabalhadores para esses setores tem se transformado em um terreno de disputa. O sindicato insiste no que seria a democratização do acesso aos postos de trabalho com maior tecnologia.

Esse cenário voltou a se repetir no processo de concentração de plantas de Montevideú. É certo, de um lado, que a transferência de trabalhadores foi sendo efetuada à medida que foram transferidas as linhas de produção e que a organização sindical foi participando em âmbitos paritários, onde se foi estabelecendo quais deles (e em que ordem) seriam deslocados para o CIM. No entanto, também é certo que a empresa fez os movimentos que considerou necessários para que a transferência e funcionamento das linhas de produção, no novo centro industrial, tivessem sucesso. Para isso procurou transferir inicialmente trabalhadores que aceitassem as novas formas de organização do trabalho flexíveis que seriam implantadas na nova planta industrial. É entre os trabalhadores não sindicalizados que a direção e as chefias da Conaprole buscam o consentimento para dar início às atividades no novo sítio produtivo.

Indudablemente la empresa está marcando un criterio que es el que quiere llevar adelante con gente que es colaboradora.[...] el CIM con los no

afiliados. Acá me parece que el responsable directo es X que tomó un criterio unilateral, nada que ver con lo que ya estaba hablado [...] así que acá queda por el piso lo que nosotros manejamos desde un principio que las prioridades iban a ser para los compañeros afiliados al sindicato, que nosotros fuimos a hablar en ese momento. Los demás supuestamente ya se habían acomodado cada uno en un sector y no íbamos a tener problema. Si después sobraba en ese sector, bueno, que fueran ahí que quedaran afuera, son carneros, en definitiva nosotros vamos a pelear por los compañeros nuestros, pero acá unilateralmente se marcó la cancha por parte de la empresa. [...] en la medida que acomodó la empresa, se nos complica (Depoimento de dirigente sindical em reunião da AOEC).

O depoimento acima foi expresso no momento em que tinham sido transferidas para o CIM as linhas de produção de Planta Nº 2 e ainda restava fazer a transferência das linhas da Planta Nº 1. A mais importante divisão encontrada, no presente estudo, para levar adiante a reestruturação, ocorre entre os trabalhadores pertencentes ou não à organização sindical. Quando a empresa tem que fazer um movimento em direção a uma nova forma de organização do trabalho mais flexível, apóia-se em trabalhadores que oferecem menor resistência (desde que sejam portadores das competências requeridas), entre eles, os não afiliados, embora não só nestes, pois um posto de trabalho garantido – principalmente em uma época de alto desemprego – tem um valor central para qualquer trabalhador. Assim, a garantia de um posto de trabalho no CIM significa também, em alguns casos, que a direção empresarial também seleciona trabalhadores afiliados ao sindicato. No seguinte depoimento, observa-se a inconformidade de um dirigente sindical com a posição conivente com a direção da empresa de trabalhadores que anteriormente tinham uma posição de resistência.

Y va a haber que hacer reuniones ahí adentro y meter el peso [refere-se a pressionar à direção da empresa] a alguno que otro. Y no me importa si son carneros o no. Con dos, tres compañeros de ahí sabemos como tenemos que hacerle a la cosa. No precisa ni pegarle, ni pegarle. Yo no le tengo miedo a esos carneros [fura-greve]. No le tengo miedo. [risas] Pero es así, y ahora como decía Fulano se han achanchado [tem se acomodado], uno compañeros porque agarraron [...] se acabó. Se achancharon [acomodaram-se]. Fueron allá y quedaron unos gatos. Muchos. Me acuerdo que ibas y po' los Bin Laden de usina 2 eran, lo golpeaban todo, fueron allá, le pasaron la mano por el lomo y adiós. Hay que rescatar ese compañero, hay que rescatarlo, “loco vos en la 2

decías una cosa, acá tenemos que hacer lo mismo” (Depoimento de dirigente sindical em reunião da AOEC).

Por ocasião da transferência de trabalhadores da Planta Nº 2 para o CIM foi negociado com a organização sindical a realização de horas-extra. Estas teriam por objetivo superar dificuldades que pudessem ser criadas pelas primeiras experiências de produção no novo centro industrial. Porém, em um momento em que ainda ficavam trabalhadores (em sua maioria da Planta Nº 1) para serem transferidos à nova planta industrial, criou-se uma situação paradoxal: de um lado, trabalhadores pretendendo garantir o seu posto no CIM; de outro, seus colegas realizando horas-extra. Além disso, conforme depoimentos de dirigentes da organização sindical, o volume de horas-extra acabou superando o negociado com a empresa, indicando que há uma camada de trabalhadores que aceita a política gerencial.

Aparte por lo que optaron fue por traer a la gente que en definitiva se podría llamar más floja o que puede colaborar más con la empresa. [...] De mi sección, [...] los tres primeros que trajeron había uno que no acompañaba (un carnero, le llamamos así) y los otros compañeros eran bastante flexibles. El capataz venía y le decía “vos andá para aquella sección y andá y ponete un escobillón [...] y barré también”. E iba y lo hacía. Entonces eso hacía que vos tuvieras que estar a la expectativa de lo que estaba pasando y así están trayendo de a uno, y así en todas las secciones. En definitiva te terminás calentando con un montón de compañeros, con esos compañeros te terminás calentando. Vos luchás por la generalidad del gremio y entrás y tenés los compañeros que no acompañan (Entrevista com trabalhador Nº 17).

Conforme o relato acima de um dirigente da AOEC, apesar da oposição do sindicato, a direção da empresa conta com trabalhadores que aceitam a multifuncionalidade. No caso narrado, trabalhadores que desempenham tarefas na mesma seção do depoente estavam dispostos, segundo ele, a trabalhar, contra as orientações da AOEC, em uma mesma jornada de trabalho em outras seções.



O projeto da direção da empresa de formar uma força de trabalho mais flexível, em termos de multifuncionalidade, e a oposição sindical são narrados no seguinte depoimento de um chefe da Conaprole.

Es un tema de principios para el sindicato. “No a la polifuncionalidad”. “Falta gente, contraten gente. Yo hago lo mío, hasta acá, si de acá pa’ delante falta, no hay posibilidades dentro de la empresa, contraten gente”. Que es una de las cosas que permanentemente están reivindicando. Es decir, comentar lo que es la incorporación de mano de obra. Porque claro es un sindicato fuerte [...] Del punto de vista de flexibilidad [...] acá la empresa lo pone arriba de la mesa todos los días, el sindicato dice “no lo aceptamos”. Por varios factores, por un tema de principios, porque promociona lo que es empleo. [...] Esto es histórico: “no a la polivalencia, no a la polifuncionalidad”. Yo me acuerdo que una de las cosas más interesantes y de las preocupaciones mayores que tenía el Gerente General, [...] que asumió creo que fue en 98, en determinado momento fuimos al Ministerio de Trabajo y él lo manifestó que había que ir hacia la polivalencia. Y se armó un lío bárbaro. Porque claro, era nuevo, no conocía y se metió a manejar ese término que de por sí ya no es muy bonito, no es muy lindo, escucharlo, y mucho menos un trabajador. Pusieron un grito en el cielo (Entrevista com representante da empresa Nº 2).

Neste depoimento se expressa a resistência que a direção da empresa encontra na organização sindical para implantar um projeto de multifuncionalidade. O projeto empresarial visa à obtenção de uma força de trabalho altamente flexível que, sobretudo, se desloque na linha de produção e entre linhas, seções, setores e plantas. Os trabalhadores sindicalizados lutam para manter as funções associadas a seu posto e para se deslocar o menos possível, mas o desenvolvimento tecnológico, as oscilações na produção e o deslocamento entre plantas requerem mais flexibilidade. Os trabalhadores preferem desempenhar tarefas em outro posto de trabalho a serem encaminhados ao seguro-desemprego ou terem de aceitar a alternativa da demissão voluntária.

En algún lado los equipos que han venido han sido más sofisticados y ha llevado a funciones que antes tenían una determinada cantidad de trabajadores hoy tengan menos. Pero siempre hemos pretendido delimitarnos. El maquinista de un equipo es maquinista, no puede ser maquinista, sacador y estar trasladando la producción de un lado a otro. El maquinista tiene que controlar ahí. Ellos pretendieron decir, “pero no, estos equipos son más automáticos, más automatizados, más controles directos, el maquinista que haga esto y haga otra cosa”. No, para eso que ponga otro trabajador. Ahora, claro, hay realidades que a

veces llegan, que al comprar un equipo nuevo, ese maquinista que tenía de repente una función de ocho horas de trabajo, de repente tiene cuatro horas de trabajo en el día. No quiere decir que las otras cuatro horas no trabaje y haga otra tarea. Pero, mientras hace de maquinista hace de maquinista. [...] Con respecto a que los trabajadores hagan más funciones porque los equipos aparentemente son mejores, más confiables, tienen más automatismo, en general eso no se ha dado. Salvo, reitero, algunas excepciones, claro han llegado en algunos lugares a equipos de tal magnitud, se hace difícil defender que una persona exclusivamente tenga que estar parado delante de un equipo y no hacer otra cosa. Pero son excepciones (Entrevista com trabalhador N° 6).

No depoimento anterior visualiza-se como novos equipamentos na produção têm levado a que determinados setores passassem a utilizar um número de trabalhadores menor. Nesses casos, os trabalhadores passaram a realizar funções, no seu posto de trabalho, que antes eram realizadas por outros. Um chefe da Conaprole comentou a interpretação sindical da flexibilidade interna, por ele denominada de polivalência.

[Os trabalhadores do sindicato costumam pensar] “Porque una vez [...] si a mí me pagan por esto porque voy a hacer esto, esto y esto, si yo me gané mis derechos para hacer esto”. Creo que esto además se ata con otra cosa si vos permitís ser polivalente probablemente se eliminen puestos y no se tome más gente, entonces esa fuente de trabajo que tenés, los trabajadores están perdiendo lugares (Entrevista com representante da empresa N° 2).

No entanto, nos casos em que os operários, por diversos motivos (produtividade da tecnologia, mercado externo, tarefas de manutenção na planta) não têm trabalho na sua linha, a organização sindical os autoriza a desempenharem tarefas diferentes das designadas no seu posto; com a condição de efetuarem atividades que exigem menor ou igual qualificação. Por exemplo, se um maquinista, que é um operário especializado, não tem trabalho na sua seção, pode trabalhar retirando produtos de outra linha, mas um retirador de produtos não pode trabalhar de maquinista. De acordo com a indicação da AOEC, isso implicaria que um operário comum desempenhasse tarefas de qualificação superior à exigida em seu posto. Essa é uma forma a que o sindicato recorre para defender o sistema de classificação de categorias entre operários especializados e

comuns existente na Conaprole. Essa questão é colocada no seguinte depoimento de um trabalhador sindicalizado.

La posición es no, no moverse cuando vos no te movías antes. En nuestro caso no movernos implica salir de las sección donde trabajamos para otra, pero no dentro de la misma sección. [...] Nosotros teníamos trabajo, intentaron traer trabajadores de otro sector a aprender en puestos claves para nosotros que son las máquinas. Nosotros decimos no. La política es si no hay trabajo en otras secciones, no pretendemos que el trabajador no trabaje, pero si va a cumplir puestos en otra sección que no sean puestos claves. Y no sean de mayor categoría. [...] si vos vas a otra sección que sea de peón. [...] Yo respeto el lugar de trabajo del otro trabajador, no pretendo que saquen otro trabajador para ponerme a mí (Entrevista com trabalhador N° 9).

Uma das tentativas de desenvolvimento de diversas competências buscadas pela direção da empresa é, por exemplo, transformar os operários de manutenção em eletricidade e em mecânica em “eletro-mecânicos”. Assim, um operário técnico em eletricidade desempenharia funções e aplicaria conhecimentos de mecânica e um operário especializado em mecânica faria trabalhos elétricos. Este representa um exemplo de desenvolvimento de competências. Cumpre mencionar que a direção da empresa propôs, segundo depoimentos de dirigentes sindicais, cursos de capacitação para a formação desses novos trabalhadores eletro-mecânicos. Outro caso é representado pela proposta do o operário de linha de produção desempenhar funções de manutenção mecânicas e elétricas. Também, nos dois últimos casos citados, a direção da Conaprole enfrenta a oposição do sindicato<sup>144</sup>. Essa visão negativa está vinculada, uma vez mais, à eventualidade de redução de postos de trabalho. A aceitação ou oposição do sindicato a que operários desenvolvam novas competências ou transitem entre vários postos e linhas (multifuncionalidade) está relacionada com a defesa do emprego.

Si hoy me hubiese quedado sólo con el curso de soldadura no estaba en Conaprole. Porque necesitan gente polifuncional y la necesidad te obliga a quedarte y hacerlo [...] Pasa, muchas veces pasa. No pasa más porque por parte del gremio lo que inculca es respetar las tareas y los oficios. [...] Nosotros al ser

---

<sup>144</sup>Na amostra de trabalhadores entrevistados, de acordo com os resultados apresentados anteriormente, não houve nenhum operário de produção que declarasse ter efetuado tarefas de manutenção mecânicas ou elétricas.

contratados no somos afiliados al sindicato y hay algunos beneficios que no los tenemos. Pero en las asambleas que ellos hacen [...] lo que nos pasan a nosotros es que nosotros respetemos. Como hay electricistas contratados y mecánicos contratados, entre nosotros que respetemos, “mirá que si es la parte eléctrica, mirá que hay un electricista contratado”. Que es respetar la fuente de trabajo del otro, y en la parte eléctrica también. A veces cuando quedamos de guardia, que me ha tocado varias veces, con un electricista contratado y un mecánico contratado, en el caso mío, cuando hay alguna rotura o algún problema en alguna de las máquinas siempre vamos los dos, porque tanto nos damos una mano en la parte mecánica él a mí, como en la parte eléctrica yo a él. O en la neumática. Pero no nos cubrimos, nos respetamos la tarea. Es importante. Para nosotros mismos. Porque hay electricistas que cumplen bien la parte de mecánica, pero ellos respetan, hasta cierto punto, porque si te manda un capataz vos no podés negarte (Entrevista com trabalhador N° 21).

No depoimento anterior, um trabalhador contratado por tempo determinado aponta a pressão exercida por alguns chefes para que operários especializados em elétrica efetuem tarefas de operários especializados em mecânica, assim como para que os segundos façam tarefas próprias dos primeiros. Esse trabalhador aponta, também, a resistência sindical a essa troca de funções. Nesse depoimento também se nota que trabalhadores que possuem um contrato precário procuram acatar as medidas sindicais que visam se opor à flexibilidade interna.

Conforme depoimentos de dirigentes sindicais, a direção da Conaprole tem procurado, através de chefes de seção ou de setor, institucionalizar a cooperação entre os trabalhadores, o que implica em certo grau de multifuncionalidade. Há uma luta quotidiana no chão de fábrica entre trabalhadores e chefias imediatas: enquanto os primeiros procuram continuar fazendo suas tarefas específicas, os últimos pressionam para que fique consolidada a realização de atividades até então executadas por aqueles apenas ocasionalmente. Isso é exemplificado no depoimento seguinte de um dirigente sindical:

También es cierto que esto forma parte de un círculo de muchos años en el que los trabajadores de alguna manera hemos tenido también importancia en el desarrollo. Por ejemplo, el tema de las gauchadas [refere-se a ajudar a um colega no trabalho] [...]. A mí no me cuesta nada si yo estoy barriendo una sección, veo que un compañero está sobrecargado, ir y ayudarlo sin que el capataz me mande. Ahora hoy día se está perdiendo eso, porque vos hacés eso y el capataz viene y te dice “bueno, ya que lo hiciste una vez lo vas a hacer dos, y

ya que estás ahí hacelo, y por las dudas lo otro”. Lo que no quieren es que estén parado, sin hacer nada (Entrevista com trabalhador N° 18).

Porém, de forma semelhante à flexibilidade espacial, os trabalhadores e sua organização sindical têm cooperado com o projeto gerencial de multifuncionalidade para garantir seu posto de trabalho. Conforme depoimento de dirigente da AOEC:

Nosotros estamos de acuerdo en esa flexibilidad cuando nos permite sortear por ejemplo obstáculos tan peligrosos, entre comillas, como es el seguro de paro. Por ejemplo, si nosotros tenemos, en el caso ahora de los helados que es el sector que hoy está más expuesto al tema del seguro, y tenemos compañeros de subproductos [seção especializada na elaboração de derivados lácteos como os iogurtes] que tienen que tomarse la licencia, pero que a la vez no tienen como sacar esos compañeros la licencia porque no tienen quien los reemplace. Entonces nosotros estamos de acuerdo, y estamos dispuestos a que compañeros de helados vengan a hacer la suplencia de los compañeros de subproductos. Y a la inversa [...] O sea, aceptamos que compañeros de helados puedan pasar al yogurt pero que hagan todo el día, trabajar a yogurt, hacer los procesos y los trabajos en helado. [...] O sea se llama, lo que nosotros decimos, flexibilidad pero con determinada discusión o reglamentación. No somos [...] andamos pa' un lado y p' al otro ¡No! (Entrevista com trabalhador N° 6).

No entanto, trata-se de uma flexibilidade interna que é negociada com a direção da Conaprole. No caso acima citado, um dirigente sindical, narra uma situação negociada com a direção da empresa, em que se aceita que operários trabalhem em uma seção que não é a sua, o que representa um exemplo de multifuncionalidade, para que não tenham que passar para o seguro-desemprego devido à escassez de trabalho na sua seção.

Examinado o avanço da flexibilização interna na Conaprole, bem como a oposição e cooperação sindical, passa-se agora à análise dos discursos e políticas gerenciais que apóiam esse processo.

### **12.3 A flexibilização e o envolvimento da força de trabalho através dos discursos e das novas políticas gerenciais**

A flexibilização interna e o envolvimento da força de trabalho são buscados também através dos discursos e das novas políticas gerenciais. Cumpre enumerar a relevância dos cursos de capacitação e de qualidade na produção; a incorporação do conhecimento do trabalhador na organização social e técnica do trabalho; os novos conceitos de competências cognitivas e comportamentais; e as políticas de individualização (avaliação de desempenho, compensações por produtividade e relação pessoal com o trabalhador e sua família). Essas questões são abordadas nas visões e disputas entre a direção empresarial e a direção sindical.

O discurso do envolvimento da força de trabalho marca a passagem do conceito de “grande família”, que era característico de políticas gerenciais anteriores mais paternalistas, para o de “todos somos Conaprole”. Cursos de capacitação e sobre qualidade na produção, reuniões da empresa com os trabalhadores e cartazes e notas de felicitações expostos nas unidades industriais difundem a idéia de que a empresa não sobrevive se todos não se consideram parte dela. No seguinte depoimento aponta-se a orientação que vem se procurando difundir desde certas linhas gerenciais.

En definitiva que este trabajador en mediano plazo, lo que le interesa es que este proceso sobreviva, si sobrevive hay fuente de trabajo [...]. Hoy día cada vez más la empresa sobrevive si es competitiva. Ya no es ser competitiva en un mercado cerrado como lo era antes sino es ser competitiva en el mundo. Y es imposible competir en el mundo si cada uno tira para un lado. Esa es la visión. Cómo llevamos el desafío es cómo llevamos el cambio adelante. Se viene cambiando [...]. Notoriamente (Entrevista com representante da empresa N° 10).

No entanto, voltam a aparecer os dilemas colocados pela introdução de um discurso comunicativo em um momento de forte enxugamento e mobilidade espacial da força de trabalho. Como sentir-se parte de uma empresa que afirma que muitos deverão “ficar pelo caminho”? Que

não há lugar para todos? Trata-se da principal lógica contraditória dirigida pela direção da empresa: “todos são parte mas não se sabe se todos vão ficar”.

Para o sindicato, o envolvimento buscado pela empresa estaria ao serviço do próprio enxugamento, em parte devido ao processo simultâneo de perda ou transformação de funções, mencionado anteriormente, dos supervisores. Conforme a direção sindical, a Conaprole busca diminuir o número destes últimos através do envolvimento cada vez maior dos trabalhadores com a produção.

Involucrarse a los trabajadores para resolver los problemas de la empresa y no para que sea un forma de trabajo armónico del trabajador. Y la empresa a través de eso busca dos cosas, que el trabajador resuelva los problemas, pero además que le sirva de elemento para ir disminuyendo los cargos medios, no los de dirección, porque los cuadros medios, son los capataces y eso (Entrevista com trabalhador N° 2).

Nas relações sociais no interior da empresa, os trabalhadores sindicalizados resistem fortemente em assumir um maior envolvimento. Na época da pesquisa foi registrado um exemplo disso, quando um supervisor chegou atrasado ao início de seu horário de trabalho em uma unidade industrial. Nessa ocasião, conforme o depoimento de um chefe da Conaprole, os trabalhadores de chão-de-fábrica desse setor negaram-se a iniciar o processo produtivo até que o supervisor chegasse.

Un supervisor llegó 31 minutos tarde, tenía que llegar a las 23 y llegó a las 23 y 31, y se encontró con el sector parado. Preguntó “por qué? [...] [e responderam] decisión gremial, no nos hacemos responsables por la producción, por los posibles inconvenientes que pueda ocasionar una operación mal efectuada, también si alguien tiene que hacerse responsable si ocurre algún accidente de trabajo” (Entrevista com representante da empresa N° 2).

Cumpre descrever agora os componentes mediante os quais o discurso gerencial é veiculado. Em primeiro lugar através de cursos de capacitação que teriam entre seus principais objetivos apontarem lineamentos comportamentais de envolvimento e a sistematização (incorporação) de conhecimentos práticos dos trabalhadores. Contudo, os cursos até 2004 não

estavam disseminados no conjunto dos trabalhadores. Durante 2003 houve uma forte capacitação de supervisores, que envolvia o aprendizado dos seguintes conhecimentos: liderança, comunicação, trabalho em equipe, tomada de decisões, segurança e higiene, qualidade, adaptação à mudança e cultura organizacional, bem como normas internas da empresa. Segundo depoimentos de representantes da empresa, alguns conceitos como comunicação e trabalho em equipe foram projetados para serem generalizados mais adiante na capacitação do conjunto dos trabalhadores. Contudo, deve ser mencionada também a oposição sindical, declarada tanto por dirigentes da AOEC quanto por representantes da empresa, aos cursos que transmitem a idéia de envolvimento<sup>145</sup>. No seguinte depoimento um integrante da direção sindical manifesta uma forte desconfiança sobre o discurso da capacitação de determinadas linhas gerenciais. Na época, a direção da empresa estava propondo a capacitação em eletro-mecânica para trabalhadores de manutenção. Na interpretação sindical, a capacitação era visualizada como fazendo parte de uma política de maior flexibilidade e enxugamento da força de trabalho.

A veces nos dibujan tan bien las cosas, planteos que vienen deformados, totalmente deformados, que vos ¡pá! Yo lo que decía recién de este proceso que quieren llevar delante de capacitación, que lo plantean tan bien, tan adornadito, que los compartí en un 99,99%, pero después te vas dando cuenta que no, nada que ver, que no es. La idea abajo es [...] otra totalmente diferente, apunta bien a la productividad, apunta a reducir la mano de obra, a la polivalencia, a la polifuncionalidad, a todo eso. En un primer vistazo, y vos te ponés a pelear, y siempre sale, surge esa flor que tiene la empresa para mostrarte (Entrevista com trabalhador N° 15).

No discurso das gerências dialogais o conhecimento dos trabalhadores é um elemento a ser incorporado na organização do trabalho. A própria iniciativa, tímida ainda, de reuniões com

---

<sup>145</sup>Em alguns depoimentos fornecidos por dirigentes sindicais afirma-se que trabalhadores sindicalizados chegaram a se recusar em participar de atividades organizadas pela empresa que discutiam o “envolvimento” da força de trabalho. A direção da AOEC também é receosa a participar de atividades que possam implicar envolvimento da organização sindical nas políticas da empresa. Conforme entrevista com chefe da Conaprole, a AOEC não deu resposta a uma proposta da direção da empresa, de nomear um representante sindical, para participar em um grupo sobre qualidade junto com representantes da empresa. De forma semelhante, de acordo a diversos depoimentos coletados à época da pesquisa, a direção sindical não deu resposta ou recusou-se a participar junto com representantes da empresa na elaboração de uma avaliação de desempenho alternativa à vigente.



os trabalhadores aponta à valorização da dimensão cognitiva<sup>146</sup>. A cada novo movimento modernizador, a empresa toma impulso para avançar nesse processo de incorporação do saber do trabalhador. Enquanto alguns trabalhadores agem de acordo com as orientações da AOEC, contrária à socialização dos conhecimentos produtivos, outros aceitam a nova política gerencial, não oferecendo resistência.

Esa, toda esa estructura que hicieron ellos, que hicieron, de repente en parte la podrán utilizar, pero no en todo. Porque, claro, tenemos que armar la estructura sindical, la tenemos que armar ahí adentro, y armarla a nuevo [...] Porque es así, desgraciadamente nos agarraron desarmados en el CIM. Fueron, gente que de repente con el miedo de no quedar en el lugar, entregó el conocimiento, entregó un montón de cuestiones, que no se tendría que haber dado. Entonces, claro, lo llevaron, le pusieron toda la planta en una computadora, y ahora “loco mirá que acá hay que hacer esto, esto y esto ¿Cómo se puede hacer esto? ¿Es mejor? ¿Qué podemos mejorar?” Le entregaron una computadora [...] “loco vos sos el crack acá, el cráneo”. Entonces la estructura sindical la vamo’ a tener que armar y creo que tenemos elementos en este momento (Depoimento de dirigente sindical em reunião da AOEC).

A incorporação dos conhecimentos é percebida por esse dirigente da AOEC como uma apropriação indevida. O sindicato interpreta que o conhecimento da tarefa dos trabalhadores é um ativo que pode ser utilizado nos momentos de conflito com a direção da empresa. No seguinte depoimento de outro dirigente da AOEC, manifesta-se quais seriam os prejuízos no caso dos trabalhadores socializarem seus conhecimentos com chefes e gerentes. Conforme esse dirigente sindical, caso isso ocorresse, os conhecimentos seriam apropriados por trabalhadores não afiliados à organização sindical e mais colaboradores com as políticas gerenciais. Seria perdida então uma importante ferramenta de poder de negociação em relação, particularmente, aos direitos e rendimentos dos trabalhadores.

En la medida que nosotros creemos que el conocimiento del trabajador, en la medida que somos quienes estamos desempeñando las tareas diariamente, es un cúmulo de poder importante en el momento de estar llevando determinada acción. En la medida en que eso se colective, se generalice, y teniendo en

---

<sup>146</sup>Como foi observado no capítulo 9, práticas de reuniões que incluíssem os trabalhadores estavam pouco estendidas na empresa, na época da pesquisa. Em boa medida devido à oposição sindical dada até esse momento ao processo de reestruturação de plantas e à redução quantitativa da força de trabalho.

cuenta que también ese conocimiento lo van utilizar personas no afines al sindicato, directamente involucradas con la empresa, nos socavan lo que es el poder de negociación que tiene el sindicato a la hora de estar defendiendo sus conquistas o lo que es la manutención de los ingresos y salarios de los trabajadores (Entrevista com trabalhador N° 6).

Os trabalhadores sindicalizados lutam para resguardar seus conhecimentos e a direção da Conaprole seleciona e capacita operários mais colaboradores quando introduz novas ferramentas informáticas.

Hoy con el CIM nos están matando en muchas cosas porque ellos fueron primero, [...] es una cosa que se innova, entonces ahora pasa [...] los que tienen la información son ellos. Nosotros venimos de allá queriendo pero nos mató un problema coyuntural que hay en el CIM, una idea totalmente nueva, una cosa totalmente nueva, es algo que nos comió la cabeza. Nos rompió eso, pero el esquema, y siguen planteándolo, ahora nos plantean, qué nos plantean pa'l CIM? Una escuelita, donde [...] y vuelta en el CIM, de capacitación. “Yo te capacito en lo que la teoría que vos tenés que saber y vos me das ese conocimiento que no sabés escribir” (Depoimento de dirigente sindical em reunião da AOECE).

No anterior depoimento, registra-se a queixa de um dirigente sindical pelo fato de, conforme sua interpretação, o novo conhecimento, introduzido pela empresa no novo complexo industrial em Montevideu, não ser difundido entre os trabalhadores que pertencem à organização sindical. A situação pode ser colocada da seguinte forma: os trabalhadores organizados negam-se a entregar os seus conhecimentos anteriores do posto de trabalho porque isso pode significar abrir mão de uma ferramenta política em momentos de atrito forte com a direção da empresa; e esta por sua vez capacita principalmente trabalhadores dispostos a aceitar os novos métodos organizacionais e tecnológicos de produção. De acordo com o depoimento citado, no caso do CIM, haveria, no entanto, uma nova proposta gerencial de tipo “toma lá, dá cá”, o trabalhador socializaria seus conhecimentos e a direção da empresa proporcionaria a ele os conhecimentos introduzidos com o novo centro industrial.

No novo discurso gerencial adquirem uma grande importância os conceitos de competência cognitiva e comportamental. A seguir, observa-se o ponto de vista da empresa sobre

um modelo de organização do trabalho baseado nas competências dos trabalhadores, bem como a percepção da resistência sindical sobre a sua implantação

Estamos proponiendo por ejemplo trabajar en lo que es competencias laborales, tema que es altamente resistido por el sindicato. Estamos trabajando, si bien Conaprole lo está haciendo unilateralmente, evaluar al personal a través de desempeño, también estamos tratando de lograr un acuerdo para celebrar un convenio con el sindicato, esto y lo anterior. Competencia y evaluación, con el sindicato. Tenemos frecuentes reuniones, pero sistemáticamente nos hemos encontrado con la negativa de los trabajadores. Con temores, cada uno lo ve desde su óptica (Entrevista com representante da empresa N° 2).

A resistência sindical está vinculada à redução de postos de trabalho. Um operário que domina várias competências ou que transita entre diversos postos de trabalho representa, desde o ponto de vista da AOEC, uma ameaça à manutenção do número de trabalhadores. A própria avaliação de desempenho, analisada a seguir, representa uma tentativa de aplicação de um modelo de competências cognitivo e comportamental.

A avaliação de desempenho representa um sistema de classificação da força de trabalho, bem como uma política de envolvimento individual. A direção da empresa, através das linhas gerenciais mais dialogais, tem tentado sem sucesso que a direção da AOEC conceda seu apoio à avaliação. A recusa em reconhecer esse sistema avaliador da força de trabalho constitui, em parte, uma disputa simbólica; na medida em que o sindicato não se envolve, não pode ser responsabilizado pelos efeitos que se possam criar a partir de sua aplicação.

Cumprе destacar que esse tipo de avaliação não é um instrumento novo dentro da empresa, pois entre 1971 e 1973 os trabalhadores recebiam uma gratificação econômica de acordo com uma pontuação que era atribuída por seu chefe imediato. Para validar a pontuação existia, nessa época, uma comissão bilateral formada pela direção da Conaprole e pelo sindicato dos trabalhadores. A organização sindical, através de delegados por setores, aprovava que os trabalhadores fossem avaliados de forma positiva (com gratificação econômica para estes) ou

negativa. Conforme depoimento de um integrante da direção sindical da AOEC, isso criou um certo desprestígio dos representantes sindicais que acabavam decidindo, em parte, a sorte econômica dos trabalhadores. Com o golpe militar de 1973, e a conseqüente proibição da atividade sindical no país, a comissão paritária foi extinta. Contudo, passado o período ditatorial, esse sistema específico de pontuação voltou a ser aplicado, sendo contestado pela organização sindical, e posteriormente anulado.

Nos últimos anos, a direção da Conaprole tem elaborado uma nova avaliação de desempenho conforme com uma nova forma de organizar o trabalho e com a busca de um novo regime de mobilização da força de trabalho. Como foi mencionado anteriormente, o atual sistema de avaliação de desempenho inclui as seguintes dimensões: competência cognitiva, em termos de capacitação, experiência e habilidades; e comportamental, em termos de envolvimento com a tarefa e de relacionamento com chefias e colegas de trabalho.

Uma primeira razão para a negação sindical de cooperar com um novo sistema de avaliação está vinculada à memória histórica dos trabalhadores (deve-se lembrar que se trata de uma força de trabalho antiga). A participação sindical em um sistema deste tipo colaborou, no início da década de 70, para a divisão entre os trabalhadores. Uma segunda razão é o estabelecimento de um sistema de individualização e classificação da força de trabalho no meio de um processo de enxugamento e de reestruturação de plantas. De acordo com a visão sindical não existiriam garantias de que tal sistema não estivesse ao serviço desse processo mais amplo. No seguinte depoimento, um chefe da Conaprole vinculado à instrumentação da avaliação de desempenho, explicita as visões do quadro gerencial e da direção sindical sobre a avaliação de desempenho.

Herramienta de medición, de la actitud del trabajador frente al trabajo. Tenemos que tener algo para decir que esto es bueno, malo o regular. Esa es la propuesta. Con el sindicato tenemos la discrepancia. Ellos nos dicen “¿qué

garantías nos ofrecen a nosotros con la evaluación de desempeño? Si un supervisor actúa con una tendencia totalmente subjetiva, ¿cuál es la garantía que nosotros le damos al trabajador para que no sea en definitiva castigado con la evaluación de desempeño?”. Entonces esa es una partes que tenemos que discutir, creo que lo medular del porque no hemos concluido ningún acuerdo. [...] Conaprole hace tres años que está tratando [...] con frecuentes alternativas de conversación con ellos. Hemos planteado que elaboren un proyecto, que nos digan que es lo que pretenden, porque creo que la mejor forma de intercambiar información: “estamos acá parados, nos ofrecen esto otro, ¿es viable? ¿Es posible llegar a un entendimiento y llegar a un acuerdo en este aspecto?” Estamos en eso y no salimos de eso, y se han negado y lo que veo con muchas dificultades de llegar a buen puerto en ese sentido (Entrevista com representante da empresa N° 2).

Cabe destacar que o sistema de avaliação foi aplicado, de acordo com depoimentos tanto da direção da empresa quanto da direção sindical, no momento de transferência das linhas de produção de manteiga e doce de leite da Planta N° 1 de Montevideu para a Planta N° 7 de Florida. Nesse caso foram selecionados – por decisão da diretoria da Conaprole - os trabalhadores que iriam junto com a linha de produção de Montevideu para Florida, através dos resultados obtidos na avaliação de desempenho.

Como sindicato siempre nos opusimos a las calificaciones. Hubo compañeros que personalmente decidieron ir a buscar su puntaje, y en esos momentos dieron puntajes muy, muy bajos. Entonces, se creó una situación bastante compleja, porque compañeros que no eran generalmente afines al sindicato se vieron en situaciones complejas, simplemente por ir a buscar el puntaje o la calificación y no estar de acuerdo con la calificación. ¿Quién corrige? ¿Y quien [...]? ¿Cómo se fijan las pautas? En ese punto no ha habido hasta el momento un acuerdo explícito sobre las calificaciones (Entrevista com trabalhador N° 11).

Como é registrado no depoimento anterior de um dirigente sindical, um sistema que avalia competências cognitivas e comportamentais dos trabalhadores, gera controvérsias sobre as dimensões utilizadas e sobre quem o aplica. Individualmente os trabalhadores podem solicitar o resultado de sua avaliação. A organização sindical orienta os trabalhadores a não solicitarem nem darem conformidade mediante assinatura à avaliação que a direção da empresa, através do departamento de Recursos Humanos, leva adiante. O “não assinar” a avaliação adquire uma dimensão de luta simbólica. No depoimento anterior observa-se a situação constrangedora criada

em alguns trabalhadores que procuraram saber, contrariamente à orientação dada pela organização sindical, o resultado da avaliação. Muitos deles, conforme o depoimento anterior, tiveram uma qualificação baixa e acabaram assim reconhecendo um sistema avaliador que o sindicato não aceita. Conforme certas apreciações de alguns dirigentes sindicais, a avaliação é também um instrumento que tem por objetivo sancionar dirigentes sindicais.

Hoy está aplicando la evaluación de desempeño que tiene esa característica. Por los cargos de dirección [...]. Esos compañeros, por ese tipo de relacionamiento que tiene el cargo de dirección siempre con los dirigentes sindicales. Los van calificando y los señalan y van discriminando al compañero del sindicato (Entrevista com trabalhador N° 4).

Além da exatidão da afirmação anterior, na medida em que a avaliação é aplicada por supervisores – em que alguns mantêm métodos de controle da força de trabalho mais autoritários – existe a possibilidade de haver arbitrariedade na pontuação de alguns trabalhadores. Como já se disse, a direção da empresa tem tentado envolver o sindicato na elaboração de um novo sistema avaliador. A direção sindical nega-se a esse envolvimento, questionando o caráter sancionador do atual sistema de avaliação e se apoiando em normas trabalhistas internacionais que questionam sua aplicação unilateral. A instauração de uma avaliação de desempenho negociada é importante para a empresa porque representa um instrumento para a construção de um novo regime de mobilização da força de trabalho. A avaliação significa estabelecer uma classificação entre os trabalhadores, uma diferenciação entre melhores e piores. Ela faz parte também da reestruturação produtiva, pois no processo de enxugamento pretende-se que permaneçam “os melhores”, de acordo, em boa parte, com indicadores associados a uma nova forma de organizar o trabalho. Dificilmente a organização sindical apóie a avaliação de desempenho, e não por uma resistência à modernização ou por uma oposição a novas formas de organizar o trabalho, ou mesmo, por seu possível caráter sancionatório. Sua negativa visa não legitimar um instrumento que classifica e diferencia os trabalhadores e que pode ser utilizado, desde seu ponto de vista, tanto para transferir

trabalhadores entre plantas quanto, eventualmente, para deixar fora dos quadros da empresa os que não se adaptarem aos novos processos de trabalho. No seguinte depoimento registra-se a crítica sindical à avaliação de desempenho:

El objetivo era sacar personal, entonces claro como vos vas a entrar a terrible tema, [...] Si participamos, ¿no nos encierran? [...] Te encierran, [...] nosotros hasta ahora estamos en una actitud de defensa pero si mañana nos dicen “participen” [...] porque si tenés menos de 40 puntos no les servís. Lo han dicho, mirá que se han calentado y lo han dicho. La evaluación de desempeño lógico que es para reducir personal (Entrevista com trabalhador N° 14).

Uma outra política de envolvimento individual, já mencionada anteriormente, é a tentativa recente da direção da empresa em estabelecer gratificações extra-salariais de acordo com a produtividade individual do trabalhador. A direção da empresa negociou em um dos últimos acordos com a AOEC a estipulação dessa gratificação, ainda que de forma genérica. No seguinte depoimento registra-se a visão sindical da proposta de gratificação por produtividade individual.

Eso no nos vamos a negar a discutirlo con Conaprole, pero siempre hemos defendido que es colectivo, no individual, o sea estamos dispuestos con el sindicato a discutir la productividad de todos los sectores de Conaprole, e incluir en forma colectiva a todos los trabajadores. No a los de un sector o a los de determinada área y no a algunos en particular (Entrevista com trabalhador N° 6).

De acordo com o depoimento anterior, o sindicato nega-se a instituir gratificações em função da produtividade individual de cada trabalhador e de qualquer forma de gratificação que crie uma divisão entre os trabalhadores. Sua proposta é de que qualquer gratificação econômica deve considerar os trabalhadores coletivamente. A idéia de gratificação coletiva anula qualquer projeto de individualização nas compensações, que é o que está no centro da proposta empresarial.

O sistema de correspondências que a Conaprole utiliza para se comunicar com o trabalhador e a sua família constitui um terceiro componente, já mencionado anteriormente, das políticas de envolvimento individual da força de trabalho. O sistema de cartas é utilizado,

principalmente, como já foi analisado, em datas comemorativas (como, por exemplo, a mudança de ano).

De acordo com depoimentos de dirigentes sindicais, em outras ocasiões tem sido utilizado para promover a posição da direção da empresa em conflitos com o sindicato.

Conforme depoimento de dirigente da AOEC<sup>147</sup>, o gerente geral da Conaprole enviou em uma oportunidade uma carta a cada trabalhador, apontando ao enfraquecimento da posição da organização sindical em um momento de conflito. Em outros casos, as comunicações (não só escritas, também de tipo oral) têm tido por objetivo afirmar que a direção da empresa é quem comanda o processo de reestruturação produtiva em andamento. Um exemplo disso, informado por dirigentes sindicais, ocorreu quando da criação do CIM. Nessa ocasião, a direção da empresa, através do departamento de Recursos Humanos, fazia questão de parabenizar os trabalhadores que eram transferidos das plantas N° 1 e N° 2 para o novo complexo industrial. Isso provocou, de acordo com o depoimento de um dirigente sindical, um conflito direto entre a organização sindical e o departamento de Recursos Humanos.

Llegás al CIM, cuando los compañeros recién llegaban al CIM, la bienvenida es: “te felicito, sos parte del equipo del CIM”. Sos parte de algo ¿Qué? ¿De qué sos parte? [...] “No, te felicito porque sos parte de los elegidos pa’ esto que es el sumum”. Es una política hacia el CIM, ¿si eso calaba en los trabajadores? “Bueno, yo soy parte de lo mejor, voy a a ser mejor que antes, voy a laburar más que antes, en peores condiciones, pero es mejor, pa’ Conaprole va a ser mucho mejor”. Pero en tu cabeza entra “soy parte de esta selección única”. El planteo que nos querían hacer a fin de año [...] “Queremos darle la tranquilidad a algunos trabajadores, que se queden tranquilos, que van a ir pa’l CIM. Te digo a vos, a vos y a vos” ¿Y a los otros qué? Si eso hubiera pasado, si eso el sindicato lo hubiera permitido, que no lo ha permitido. Que ahí tenés otra muestra más de agresividad sindical, que fuimos allá a Recursos Humanos [...]Depoimento de dirigente sindical em reunião da AOEC).

A direção da Conaprole tem estabelecido uma relação não apenas com o trabalhador individualmente, mas também com a sua família. Assim foi notado por um trabalhador da

---

<sup>147</sup>Citado no capítulo 7, página 232.



Conaprole ao afirmar que “se metió el departamento de Recursos Humanos adentro de nosotros” (Entrevista com trabalhador N° 11). As missivas enviadas pela direção da empresa ao domicílio do trabalhador introduzem a situação de trabalho dentro da unidade familiar e representam outro espaço de disputa entre aquela e a organização sindical.

As políticas de envolvimento analisadas têm como objetivo principal a consolidação da relação da empresa com o trabalhador de forma individualizada. No seguinte depoimento, observa-se, mais uma vez, a resistência sindical com o envolvimento individual procurado no que representa a tentativa de estabelecer um novo regime de mobilização da força de trabalho.

El tema de grupos de trabajo, de consultar a los trabajadores directamente. Como el sindicato se resistió, eso no lo pudo llevar a cabo. Más allá de que lo tiene, asimilamos los programas de la empresa, los HACCAP, Normas ISO, un montón de cosas, que pretende círculos de calidad. Pretende el involucramiento del trabajador en forma individual. El sindicato le da resistencia. Siempre le ha dicho que el sindicato está dispuesto a discutir con la empresa, todo lo que tiene que ver con las mejoras, en lo que va del trabajo para lograr una mejor producción, para lograr una mayor eficiencia, pero no en forma individual, no a través del estímulo individual. Y esto ha llevado, a pesar de las pretendidas charlas que intentó hacer al margen del sindicato, las convocatorias. Inclusive el papel de líder, sacando a los cargos de dirección. Todo eso no ha podido (Entrevista com trabalhador N° 6).

O envolvimento procurado pela direção da empresa, em todos seus aspectos (avaliação de desempenho, gratificações econômicas extra-salariais e comunicações com o trabalhador e a sua família), promove a identidade individual do trabalhador com a direção empresarial antes que outras identidades coletivas, dali a resistência da direção sindical para com essas políticas.

#### **12.4 As políticas de enxugamento e a resistência dos trabalhadores sindicalizados**

Os acordos assinados em 1999 entre a direção da Conaprole e a direção da AOEC estabelecem, como já foi mencionado, que a primeira não efetuará demissões de trabalhadores. Por esse motivo, dentro de um delineamento geral de enxugamento, ela recorre a políticas de demissão e de retiro antecipado voluntário dos trabalhadores, e de terceirizações. Ambas

representam formas de enxugamento do quadro de funcionários, a primeira porque diminui diretamente o número de trabalhadores, e a segunda porque faz isso indiretamente quando a empresa se retira de atividades até esse momento efetuadas por ela.

Essas políticas contam também, assim como a flexibilização e a busca de maior envolvimento da força de trabalho, com a resistência da organização sindical. Na medida em que a AOEC defende os postos de trabalho opõe-se a qualquer política que signifique redução no número de trabalhadores. As demissões voluntárias, conforme o depoimento a seguir de um dirigente sindical, implicam em indenizações superiores às estipuladas nas normas legais (as quais são em caso de demissão de um salário por ano trabalhado até um máximo de seis).

Naturalmente a veces esas opciones no han satisfecho a los trabajadores [refiere-se às transferencias de trabalhadores entre plantas] y ahí la empresa comenzó en algún caso, a partir del año 99, con incentivos para retirarse. El cual el sindicato lo rechazó, el cual el sindicato no lo negoció y el cual el sindicato no alienta a ninguno. Inclusive pretende incidir para que los trabajadores no acepten la desvinculación. Pero, producto de la situación socio-económica del trabajador, producto de que trabajadores que tienen otra actividad en sus lugares, y hacen que estas alternativas de trabajo no las puedan llevar a cabo o que tienen que trasladarse o radicarse con su familia, cuando su familia también tiene otras actividades o producto de que trabajadores no han visto un horizonte acá en nuestro país y han emigrado, ha llevado a que individualmente han negociado la desvinculación también con salarios complementarios que les da la empresa para que se desvinculen, aparte de los despidos legales, en nuestro país, que son 6 salarios. O sea, hay trabajadores que se han ido con 12, 18, 24 y le están ofreciendo 30 sueldos para desvincularse voluntariamente. Ese es el camino. Por lo tanto, la empresa no ha podido hacer acá una selección, como en otros lugares que, si tienen que echar trabajadores, seleccionan (Entrevista com trabalhador N° 6).

Conforme o depoimento anterior, várias são as razões pelas quais os trabalhadores aceitam as propostas de demissão voluntária incentivada da direção empresarial, veiculada através do departamento de Recursos Humanos: por esta passando por uma situação sócio-econômica crítica, porque possuem outros empregos, porque suas situações familiares não lhes permitem se transferir para outra planta quando isso acontece ou porque emigram do Uruguai.

Hay una propuesta de incentivo, de retiro, que todas son cosas que no, a nuestro entender no favorece al trabajador, porque a la larga eso te afecta. Y lo tiran con mucho tiempo antes, que nosotros lo vayamos procesando aunque a regañadientes [com inconformidade]. Y hay gente que psicológicamente afloja y hay otro tanto de compañeros que están económicamente muy apretados y con estos incentivos que le dan, agarran el incentivo para salir de las cuentas. Y te quedás sin laburo al otro día. Y después te comés la plata, te la comés. Pero, nosotros siempre tratamos de frenarlo pero la decisión es del trabajador (Entrevista com trabalhador N° 13).

De acordo com a visão sindical, a proposta de demissão voluntária, uma vez que é efetuada, significa uma pressão permanente sobre o trabalhador. Por sua vez, a organização sindical opõe-se a qualquer seleção individualizada de trabalhadores excedentes, chegando, em algumas ocasiões, a realizar medidas de paralisação de atividades e de ocupação física do setor de Recursos Humanos, que é quem implementa os planos de demissão voluntária.

Nosotros rechazamos por escrito y por asamblea, lo rechazamos al tema de los incentivos. Porque qué había hecho la empresa ahora últimamente? Estaba llamando a determinada gente para decirle que había tantos sueldos porque esa persona no tenía más lugar para ella en ese puesto. Había llamado a 4, 5 compañeros de taller mecánico, a electricista, y cuando iba a empezar a llamar a la gente de laboratorio fue cuando nosotros le paramos la mano. De que rechazábamos esa postura de la empresa. Entonces como que la empresa no llamó a más nadie, pero lo va a hacer (Entrevista com trabalhador No. 3)

Segundo a visão sindical, uma ação de protesto pode fazer com que a direção da empresa desista de selecionar trabalhadores para que aceitem planos de demissão voluntária. Porém, ela poderá pretender aplicar, novamente, essa política, mais adiante, sem negociação com a direção sindical. Deve-se acrescentar que, como foi visto anteriormente, a empresa tende a avançar nas propostas de demissão voluntária quando o trabalhador não se encontra em uma situação normal de cumprimento da jornada de trabalho. Isto pode acontecer quando ele deve passar ao seguro-desemprego por fechamento temporário ou total da planta de produção ou quando se encontra transitoriamente no auxílio-doença.

A direção da Conaprole impulsionou, desde metade dos anos 90, o desligamento de trabalhadores que chegavam à idade legal de aposentadoria. Posteriormente, em 2003, dando

continuidade com a política de desvinculação dos trabalhadores mais antigos, implantou o plano de pré-aposentadorias. Este último plano, como foi analisado anteriormente, visou o desligamento de trabalhadores que tivessem atingido os 55 anos.

Cumprе salientar, que, segundo depoimentos de dirigentes sindicais, e de forma semelhante às propostas de demissão voluntária, as de pré-aposentadoria eram efetuadas muitas vezes quando um trabalhador se encontrava em uma situação irregular de emprego, como, por exemplo, no seguro-desemprego ou no auxílio-doença.

Y resulta que por ahí te aparece un compañero que está enfermo de la columna porque se rompió cinchando cajones. “No, no lo vamos a reubicar más porque estamos de recorte de gastos y la gente que se enfermó podríamos jubilarlo”. Inclusive, complicidad de los Ministerios. Ministerio de Trabajo, BPS [Banco da Previdência Social]. “Lo jubilamos temporalmente”. Un compañero con 50 años, está enfermo de la columna [...] “lo jubilamos tempranamente”. Dos o tres años el período de la jubilación. Y después qué? Adiós. Porque el Banco de Previsión Social dice hasta acá por los recortes. El tipo queda desvinculado de la empresa. Y por otro lado, el Banco de Previsión Social te dice no, ahora por tu situación, por esto y por otro te rebota (Entrevista com trabalhador N° 11).

Em casos como o citado, a direção sindical interpreta essas propostas como uma pressão sobre o trabalhadores para que aceitem afastar-se da empresa. Como foi explicitado anteriormente, a pré-aposentadoria é uma novação de contrato. Trata-se da estipulação de um novo contrato de duas horas pelo qual o trabalhador não precisa mais se apresentar ao local de trabalho e que finaliza quando ele atinge a idade legal da aposentadoria. Embora se fale em pré-aposentadoria, a validade do conceito de novação de contrato, utilizado juridicamente pelo Direito Comercial uruguaio, é reconhecida tanto pela direção empresarial quanto pelos trabalhadores sindicalizados. Conforme a primeira:

O sea que a los que están próximos a la jubilación les estamos diciendo “hagamos una novación de contrato”, se quedan en la casa, hacen alguna tarea, ganan un sueldo mínimo y se les complementa hasta el 85%, como una cuota indemnizatoria. Por el daño que yo le hago [...] sacándolo de su lugar de trabajo y bajándole sus salarios. Yo le pago una especie de despido en tantas cuotas por cuántos meses le falte para cumplir la edad jubilatoria. Y eso como la persona,

en general tiene más de 20 años, el Banco de Previsión social le toma el promedio de los mejores 20 años, y este tiempo, 2 o 3 años que está en este plan, no le perjudica para el cómputo del salario (Entrevista com representante da empresa N° 5).

A seguir apresenta-se o depoimento de trabalhador sindicalizado sobre a mesma questão.

Es una novación de contrato, legalmente se le llama novación de contrato, vos firmás, vos terminás el contrato de trabajo que tenías por el cual las condiciones son distintas, seguís siendo funcionario de la empresa. La empresa te reconoce todo lo anterior, pero tenés un contrato nuevo. Está mal aplicado el término prejubilación. Prejubilación fue lo que sacó años por atrás por decreto el Poder Ejecutivo donde se retiraron determinados sectores de la Administración Nacional, antes del trabajo. Pero eso estaba establecido por ley, no había evasión fiscal, no había nada, estaba todo como debería de estar, te jubilabas antes, montones de planes que tuvo el Estado hace años. Esto no, vos acá estás firmando un contrato nuevo (Entrevista com trabalhador N° 9).

Nos últimos dois depoimentos, observa-se a leitura oposta, de um representante da empresa e de um trabalhador sindicalizado, em relação ao plano de pré-aposentadoria. Para o primeiro, o trabalhador não precisará mais trabalhar e a Conaprole compensará os prejuízos econômicos que possa ocasionar-lhe. Além disso, o valor econômico da aposentadoria não será fortemente atingido, pois será calculado levando em consideração os últimos vinte anos de trabalho. Isto porque, nesses anos de “pré-aposentadoria”, a Conaprole só poderá remunerá-lo legalmente por um contrato mínimo de duas horas. A contribuição para a Previdência Social do trabalhador seria nesses anos muito baixa, ao ser calculada sobre as duas horas estabelecidas no novo contrato. Daí a compensação que a Conaprole lhe pagaria fora do salário. Este aspecto é visualizado pelo trabalhador sindicalizado entrevistado como sonegação.

O sindicato tem se oposto às pré-aposentadorias, aconselhando seus afiliados a não modificarem sua relação contratual com a empresa. No centro da crítica da AOEC está a perda econômica que sofreria o trabalhador por essa situação supostamente transitória entre a atividade

e a inatividade. Nessa interpretação, o trabalhador recebe um salário mais baixo para não se apresentar diariamente no local de trabalho e sua aposentadoria ficará reduzida em comparação à eventualidade de ficar desempenhando tarefas na empresa.

Contudo, o objetivo da empresa, à época da pesquisa, não parecia ser prejudicar economicamente os trabalhadores, e sim avançar no processo de enxugamento da força de trabalho, principalmente em função da concentração de plantas em Montevidéu. E efetivamente, o plano de pré-aposentadorias avançou fortemente. Em 2004, conforme informação proporcionada pelo departamento de Recursos Humanos, a um ano de estabelecido o plano, algumas estimativas indicavam que em torno de 100 trabalhadores já tinham aceitado a proposta.

As terceirizações constituem uma outra política de enxugamento da empresa. No capítulo 5 foi descrito o amplo processo de terceirização empreendido desde a década de 90, o qual foi concentrando cada vez nas atividades de produção (leite e derivados lácteos) e foi abandonando as atividades periféricas (não relacionadas diretamente com produtos lácteos).

Na questão da terceirização não existiria uma posição homogênea entre as linhas gerenciais, denominadas anteriormente, mais estratégicas e mais comunicativas, enquanto as primeiras tendem a considerar que essa política é um instrumento necessário de redução de custos; a última tende a avaliar cada caso em particular. No relato seguinte, um chefe expressa as visões diferentes de integrantes das linhas gerenciais mais dialogais e mais estratégicas em relação às terceirizações de tarefas de manutenção, que ainda se efetuavam, à época da pesquisa, na Conaprole.

El caso que [...] se terceriza. Hay gente que lo podemos ver de una formación humanística y decir no ¿Por qué motivo? ¿Cuál es el indicador que tiene que desaparecer si en definitiva mandando los trabajos a la calle encarecés el servicio? Y por otra parte el taller es el corazón, yo le llamo el corazón, y lo compartimos [cita vários chefes e gerentes] . Dicen “nosotros tenemos un taller altamente competente, competitivo con quien sea, con gente que durante muchos años está en lo que es la industria lechera, que sabe de qué estamos hablando,

que sabe qué tiene una máquina, cómo arreglar la máquina” (Entrevista com representante da empresa N° 2).

O ponto de vista da organização sindical sobre esta questão, de forma semelhante à das linhas gerenciais mais dialogais, é que na indústria do leite existiriam especificidades que fazem que não seja conveniente externalizar determinadas tarefas. O trabalhador da Conaprole - neste caso particular, o de manutenção - é, conforme a organização sindical, quem pode levar adiante as tarefas na empresa, e não um trabalhador terceirizado que não conhece as especificidades do trabalho.

Es también un valor importante que tenemos a la hora de defender que los trabajos se sigan realizando dentro de Conaprole y no se hagan afuera, como han pretendido tercerizar los mantenimientos o las tareas de reparación. Así que eso nos da [...] en todos los trabajadores los argumentos, conocimientos e idoneidad suficiente para que el sindicato pueda defender que tiene su lugar dentro de la empresa (Entrevista com trabalhador N° 6).

Na pesquisa realizada para este estudo constatou-se com que em cada mínimo sintoma de terceirização de atividades na Conaprole tinha imediatamente a resistência da organização sindical. Ao terceirizar uma atividade não há redução imediata de trabalhadores, já que por mais que a empresa se torne mais enxuta, existe um acordo de estabilidade no trabalho. No entanto, se uma tarefa é externalizada, um trabalhador perde o seu posto de trabalho e fica excedente, portanto deverá ser realocado em outro lugar da empresa.

Apesar de o processo de terceirização já ter avançado muito, como foi descrito anteriormente, a análise das disputas entre a direção da empresa e a direção do sindicato, à época da pesquisa, mostrava que algumas tarefas pontuais eram objeto de disputa. As principais atividades, onde foram corroboradas disputas por terceirizações em 2003 e 2004, foram no setor de distribuição de insumos; na manutenção elétrica e mecânica; no manejo de equipamentos de recebimento do leite nas plantas (mangueiras); na colocação de etiquetas em recipientes de sorvetes; na embalagem de sucos, na expedição de produtos, nos trabalhos de tornaria e de

soldagem, e no cuidado e limpeza de setores de algumas plantas de produção (refeitório, vestiário, parques e jardins).

Mencionam-se a seguir dois exemplos de planos de terceirização, um levado adiante e outro não. O setor de armazém da Conaprole distribuía, até início de 2003, mais de 400 insumos. Nessa época o armazém foi terceirizado ao ser adquirido pela empresa de correio privado Tiempost do grupo Exxel, o qual tinha, anteriormente, tentado comprar parte dos ativos da Conaprole. A posição dos dirigentes da AOEC, na época da terceirização, foi a de que essas tarefas deveriam continuar sendo executadas por trabalhadores da Conaprole. No caso do recebimento do leite, a direção da Conaprole tentou, em início de 2003, repassar a terceiros as tarefas de ligar as mangueiras que conectam o caminhão à planta permitindo o recebimento do produto e de lavagem posterior do veículo. Essas tarefas eram efetuadas até o momento por operários da Conaprole, mas em algumas unidades industriais tinham começado a serem realizadas pelo pessoal das empresas que transportavam o produto desde o tambo até a planta. No caso da alteração ser generalizada, a responsabilidade pelo cumprimento dessas tarefas passaria a ser dessas empresas. No entanto, o sindicato, através de ações de protesto, conseguiu reverter a situação e essas tarefas continuaram sendo efetuadas por operários da Conaprole.

Tanto nas propostas de demissão voluntária quanto nas de novas terceirizações observa-se (de forma semelhante às políticas de reestruturação de plantas, de desenvolvimento de competências, de multifuncionalidade e de envolvimento da força de trabalho) a tentativa da direção empresarial por levá-las adiante quanto a dos trabalhadores sindicalizados por impedi-las. Contudo, as políticas de enxugamento tem ido adiante junto com o processo de reestruturação espacial das plantas e de flexibilização interna.



### 12.5 Compromisso com desconfiança entre os agentes do campo da empresa

O projeto de reestruturação produtiva é levado adiante pela direção da Conaprole, porém ele é conduzido através de um compromisso estabelecido com os trabalhadores sindicalizados, o qual vem sendo denominado neste capítulo como “reestruturação negociada”. Cabe esclarecer que as lutas (e o compromisso) no campo não se reduzem ao agir entre os agentes que fazem parte do mesmo. Em ocasiões, principalmente de acirramento do conflito entre eles, observa-se a intervenção de agentes pertencentes ao espaço social mais amplo, por exemplo, de associações de produtores e organizações sociais nos locais geográficos onde estão localizadas as plantas de produção, da organização nacional de trabalhadores (PIT-CNT) ou mesmo de órgãos do Estado, como, por exemplo o Ministério do Trabalho. O Estado também tem intervindo, através de alterações na lei original de criação da Conaprole (a última vez em 2000), modificando aspectos importantes da relação entre os trabalhadores e a direção da empresa, como por exemplo, a anulação da disposição legal que estabelecia que um percentual dos rendimentos econômicos advindos da industrialização do leite, deveriam ser repassados para os primeiros.

No que diz respeito ao espaço da empresa, deve-se lembrar o papel das linhas gerenciais mais dialogais que participam do projeto de reorganização empresarial. Como foi analisado anteriormente, essas linhas gerenciais procuram estabelecer um diálogo com os trabalhadores para levar adiante o processo de reestruturação sem maiores “traumatismos”.

Ya el tema de no querer conflictos, vamos a arreglar en forma civilizada, en temas como estabilidad, hay un acuerdo salarial por productividad, no hubo una hora de paro, lo arreglamos todo negociando, y partimos de posiciones muy separadas. No que partimos de posiciones cercanas. La empresa quería bajar los salarios [...] y una resultante obvia, que venimos negociando y convenciendo a las dos partes que era la mejor solución. Se convenció a las dos partes que era la mejor solución y firmamos un acuerdo sin conflicto. Pero eso también yo creo que pesa mucho la confianza que tenemos, sino tuviéramos la confianza personal no hubiésemos llegado (Entrevista com representante da empresa N° 10).

A negociação, neste depoimento, de um representante da linha gerencial mais dialogal é identificada com o avesso do conflito e como sinônimo de formas “civilizadas” de relacionamento. Ademais, neste depoimento sobre um acordo salarial, o representante da linha gerencial mais dialogal se coloca como um terceiro no campo separado da empresa (que seria identificada com a diretoria da Conaprole) e dos trabalhadores sindicalizados.

Um indicador do sucesso da comunicação é o fato de se ter levado adiante um forte processo de enxugamento da força de trabalho, ao longo de duas décadas e aprofundado desde 1999 em diante, sem realizar demissões em massa e sem conflitos que paralisaram a produção na empresa. No entanto, ainda que a comunicação e a cooperação tenham tido sucesso não significa que não tenham havido, durante o processo de reestruturação produtiva, como se verá mais adiante, conflitos entre a direção da Conaprole e os trabalhadores sindicalizados. A comunicação e a cooperação prosperaram porque se conseguiu estabelecer um mínimo acordo entre os agentes do campo para efetuar, sob o comando da direção da Conaprole, uma importante reorganização interna da empresa. Alguns dirigentes sindicais visualizam, como já foi visto, nas linhas gerenciais mais dialogais uma forma menos rigorosa de impor o projeto estratégico da empresa. Já a linha gerencial mais estratégica apontaria, segundo a direção sindical, exclusivamente à baixa dos custos da empresa através da demissão de trabalhadores, enquanto a que se aproxima a um modelo mais comunicativo procuraria uma relação mais dialógica com eles.

A formação de um compromisso entre linha gerencial mais dialogal da direção da Conaprole e os trabalhadores sindicalizados para que a reestruturação se levasse adiante sem grandes conflitos não implicou em que houvesse uma consolidação da confiança dos últimos em relação à primeira, como pode ser observado no seguinte depoimento de um dirigente sindical.

Es una dinámica que me parece a mí es una política de la empresa bien neoliberal. Es decir partimos los sindicatos, bajamos los salarios, aumentamos la productividad de los trabajadores. Está en la base de los tipos esa concepción

neoliberal. Y al mismo tiempo hacemos que con todo este trabajo cotidiano en todo el personal generamos un clima distinto. Lo ves por los pasillos, ves las caras, ves todos, todo el mundo enloquecido con el laburo, para acá para allá, compenetrados, “que vendimos, que no vendimos, que compramos, que llevamos, que hicimos” (Entrevista com trabalhador N° 11).

A desconfiança dos trabalhadores responde ao fato de, apesar da busca de comunicação das linhas gerenciais mais dialogais, prevalecer na direção empresarial o objetivo estratégico de formação de uma empresa enxuta. Essas linhas gerenciais carregam consigo um projeto que não é agradável para os trabalhadores, o de que boa parte destes ficarão fora da empresa. Seu discurso não pode deixar de ser contraditório, como já foi visto anteriormente, pois ele afirma que “haverá uma Conaprole melhor, mas não será para todos”.

Contudo, chama a atenção que, apesar do esforço das linhas gerenciais mais dialogais e da organização sindical dos trabalhadores, não se estabeleça uma comunicação mais confiável entre os agentes do campo. De um lado, os representantes das linhas mais dialogais investem boa parte de seu tempo em procurar acordos e soluções, e em criar âmbitos de diálogo. De outro, a direção sindical participa de múltiplas reuniões com representantes dessas linhas gerenciais, ocupando nisso boa parte do tempo dedicado à ação sindical. Existe, aliás, um conhecimento pessoalizado de muitos anos entre integrantes de uns e de outros e uma comunicação imediata caso surjam problemas não previstos em algum setor da Conaprole ou atividades sindicais que possam ter conseqüências prejudiciais para a produção.

Cumprir mencionar que a AOEC repassa ao departamento de Recursos Humanos o listado de trabalhadores que se ausentarão de seus postos de trabalho nos casos de alguma reunião coletiva interna ou da central sindical mais ampla à qual eles pertencem (PIT-CNT). Nessas ocasiões, o departamento de Recursos Humanos se encarrega de efetuar os movimentos necessários para que a ausência desses trabalhadores não tenha impactos negativos sobre a produção. A Conaprole não remunera essas horas de não-trabalho, as quais são cobertas pela

AOEC, mas facilita que os trabalhadores sindicalizados participem dessas atividades. No congresso anual do PIT-CNT de 2003, época da pesquisa, conforme depoimento de chefe da Conaprole, 17 integrantes da AOEC pertencentes a diferentes plantas deixaram suas atividades para participar durante vários dias dessa atividade sindical nacional.

A desconfiança encontrada não é apenas visualizada na direção sindical, senão que está presente no conjunto dos trabalhadores, pelo menos nos afiliados ao sindicato. Como já foi analisado apesar de existir uma forte identidade dos trabalhadores com a Conaprole, existe um importante contingente que acredita que a reestruturação produtiva implementada pela direção da Conaprole é prejudicial para os trabalhadores. O processo de enxugamento e de mobilidade espacial da força de trabalho é tão forte que os discursos e políticas comunicativas colidem diante dessa realidade. Também prejudicam a consolidação da confiança, as medidas empresariais contraditórias, conforme o depoimento dos dirigentes sindicais, que são levadas adiante no processo de mobilidade espacial da força de trabalho entre plantas, tais como: a) a retificação no que diz respeito às plantas de produção que serão fechadas; e b) a realização de horas-extra não negociadas com o sindicato ou o trabalho de supervisores na linha de produção, ao mesmo tempo em que outros operários não tem um lugar definido para trabalhar.

A formação da confiança é também obstaculizada pelos conflitos criados ao redor dos processos que fazem parte da reestruturação produtiva, analisados neste capítulo, tais como a maior flexibilidade interna, principalmente no que diz respeito à multifuncionalidade; os discursos e as políticas de envolvimento individual da força de trabalho; e a implementação de terceirizações e de planos de demissão voluntária.

Outro obstáculo para levar adiante um relacionamento comunicativo com os trabalhadores é representado pelo fato de muitos supervisores imediatos (chefes de seção, de setor ou mesmo de planta) serem formados, ainda à época da pesquisa, em métodos de direção de pessoal antigos –

até pode-se dizer pré-tayloristas – com primazia do autoritarismo. A capacitação pela qual os supervisores estavam passando, à época da pesquisa, que incluía questões relacionadas com comunicação, não pareciam ter modificado substancialmente essa situação.

Difícilmente os trabalhadores confiariam na veiculação do discurso da comunicação através de chefes que até então se relacionavam autoritariamente com eles. Porém, é justamente através desse tipo de supervisores que uma relação mais comunicativa pode ser instaurada, quotidianamente, por se tratarem de representantes da empresa que se encontram mais próximos do trabalhador. O depoimento seguinte é um exemplo de dificuldade de transmissão do novo discurso através de chefes da “velha escola” (assim denominados, como visto anteriormente, por um representante das linhas gerenciais mais dialogais).

Son muy cráneos. “Bueno sí, si tenés un problema no te hagas ningún problema, andate”. El trabajador dice “mirá que bueno que es fulano, el tipo me dio una mano, justamente cuando yo lo precisaba”. Hicieron cursos con los capataces. A los capataces se le hacían cursos. Y yo vi los cambios, X que era un dictador, vi los cambios de él después que empezó a hacer estos cursos. “¿Cómo anda su nena Y?”. Yo sabía que nunca le había importado mi hijo que le iba a importar ahora ¿Qué le importa a X como anda mi familia? Si nunca le había importado, entonces ahí nos enteramos que estaban dando los cursos (Entrevista com trabalhador No. 3)

A desconfiança dos trabalhadores, em relação à direção da Conaprole, assume o ápice quando se trata do cumprimento de acordos efetuados. No diálogo reproduzido, a seguir, entre dirigentes sindicais se observa a desconfiança em relação a que a empresa reconheça o acordo feito com os trabalhadores que aderem individualmente ao sistema de pré-aposentadoria

Trabalhador X: Firmó una cosa que el sindicato no va a poder levantar. Mañana el compañero tiene un problema, la empresa lo cita, el sindicato va a decir “no, usted le dijo que no iba a venir”. Ya lo dijimos acá, el sindicato va a avalar a todos los compañeros que se mantengan trabajando. [...] Si vos firmaste una condición de trabajo. Conaprole dice que no te va a llamar, pero mañana te llaman, vos no te podés negar a venir, salvo que expresamente diga una cosa, que no lo van a poner , que vos no vas a venir. “Usted nunca va a venir a Conaprole”. Vos tenés una relación de trabajo. [...]

Trabalhador Y: Los compañeros que estén por encima de la resolución del sindicato están tomando la posición personal. Están en contra de una medida

sindical. El sindicato, ¿qué medida toma? Respaldar a todos los compañeros que se quieren quedar, y no caminar por el planteo de Conaprole. [...] Hay en pila de compañeros que están por ese camino, por ese camino de Conaprole. [...] En su momento cuando los compañeros tengan problemas por ese nuevo contrato que tienen, el sindicato “fuiste loco” (Depoimentos de dirigentes sindicais em reunião da AOEC).

Segundo o diálogo desses dirigentes sindicais, existiria a possibilidade da direção da empresa, após comprometer-se com o trabalhador de dispensá-lo da obrigação de se apresentar diariamente ao local de trabalho, mudar de posição e descumprir o acordo estabelecido. Nos últimos anos, houve conflitos, devido à organização sindical avaliar que a direção da Conaprole não tinha respeitado acordos salariais assinados entre ambos. A desconfiança a respeito do cumprimento dos diferentes acordos tem seu principal alicerce nesses conflitos. Em 2002, por exemplo, teve lugar um dos principais conflitos, devido à demanda da AOEC de que a direção da Conaprole não teria cumprido um acordo que determinava um incremento de 6% dos salários e ao plano de envio de 300 trabalhadores ao seguro-desemprego (RELACIONES..., 2002, p. 17).

Vários depoimentos de trabalhadores sindicalizados da Conaprole ressaltam descumprimento de acordos, por parte da direção da empresa, bem como as dificuldades de formação da confiança. Conforme um trabalhador afiliado à AOEC, porém de baixa participação no sindicato: “[...] ha habido toda una historia, muchos acuerdos se incumplen en forma unilateral. El sindicato desconfía mucho [...] de los acuerdos con la empresa. [...] Ese es el elemento que más obstruye ese tipo de cosas” (Entrevista com trabalhador N° 1).

Na seguinte depoimento nota-se a desconfiança quanto à direção da Conaprole cumprir o acordo acerca do número de trabalhadores necessários na concentração das plantas N° 1 e N° 2 no CIM. Conforme o dirigente sindical, a direção da empresa teria indicado um número menor de trabalhadores para trabalhar no novo centro industrial, quando percebeu que superava seus cálculos originais. No acordo estabelecido sobre a transferência de trabalhadores para a nova

unidade industrial, a AOEC reclamava, como se observa no depoimento deste dirigente sindical (através principalmente da expressão final: “o compromisso, o compromisso!”), que o mesmo fosse efetivado, quer dizer, a definição dos trabalhadores que fariam parte do CIM. Caso isso não ocorresse, de forma imediata, a direção da AOEC orientaria seus afiliados para não fazerem mais horas-extra no CIM, pensadas, originalmente, para resolver problemas gerados nas primeiras experiências de produção.

Nosotros hemos sido super-respetuosos de todos los acuerdos que hemos hecho, pero resulta que Conaprole está revisando todas las opiniones que tuvo desde un principio. Yo no puedo entender hoy que Conaprole venga y me diga que va a achicar los padrones todavía de que ya le había achicado en el tema de oficio, como lo trasladó ayer ¿Qué Conaprole puede hacer lo que se le antoje? Nosotros seguimos con los mismos acuerdos que teníamos con ellos No, me parece que las presiones que tengamos, que tienen que ser a consecuencia de las presiones que recibimos de Conaprole, tienen que enmarcarse dentro de una estrategia. [...] Conaprole revió ahora los padrones, porque llevó más gente de la que tenía pensada, y quieren llevar menos de los sectores que quedan. Y bueno, no. Yo quiero garantizar que no van a ir menos. Y de arranque, de pique, sé que van a ir más porque bueno ahí vas a precisar gente. “Yo te sigo haciendo horas extras si vos me garantizás de que acá estos lugares cuando se traslade todo en el caso de que hubiera excedente van a ir a parar ahí ¡El compromiso, el compromiso! (Depoimento de dirigente sindical em reunião da AOEC).

Para os trabalhadores sindicalizados a criação do compromisso com a empresa depende da própria ação sindical. A presença no campo da organização sindical é, segundo eles, a que garante que a empresa tenha uma política comunicativa e não puramente estratégica.

Porque nosotros tenemos determinada trayectoria, determinada política que nos lleva a tener un diálogo. Pero si fuera por ellos, si no los hubiéramos parado y si no tuviéramos la organización sindical que tenemos, hace rato que éramos boleto [ter desaparecido]. Hacía rato [...] de eso se lo preguntás a la mayoría de la gente y te va a decir lo mismo, que nosotros todavía tenemos la herramienta, que es la organización, que no [...] a hacer lo que ellos quieren (Entrevista com trabalhador No. 3).

A expressão “se perguntares à maioria das pessoas” indica a percepção desse trabalhador, ex-dirigente da AOEC, da importância crucial da ação sindical para que

reestruturação levasse em conta o parecer dos trabalhadores<sup>148</sup>. O depoimento expressa que a situação dos trabalhadores seria amplamente negativa, caso a reestruturação empresarial dependesse somente da direção da Conaprole.

As relações entre os principais agentes da empresa são de cooperação, desconfiança e também de conflito. Nas épocas de conflito é quando melhor se visualiza a existência do campo de lutas. Não quer dizer que, nesses momentos, não se constate a busca de comunicação por parte dos agentes, senão que ficam expostas as posições ocupadas e a própria existência do campo.

Me parece que le tenemos que dar el ultimátum, nosotros de aquí al miércoles que es la próxima directiva, tómense todo el tiempo pa' resolverlo, pero llevar una posición drástica, ratificando la postura nuestra con respecto a los padrones [...] Los criterios y las propuestas que tiene la AOEC en cuanto a padrones, nosotros el miércoles la directiva va a estar resolviendo. [...] no le tengo miedo a entrar a dar palo, pero si puedo darle el margen para que recule pero con [...] puedan salir con elegancia. [...] no podemos esperar más, [...] como liquidamos algunos temas del CIM, este tema de oficio lo queremos liquidar. [...] Y el plazo se lo ponemos nosotros. [...] Y el miércoles estamos resolviendo o estamos evaluando una propuesta seria [...] de parte de la empresa que puede dar margen a que la directiva lo considere [...] La intención mía es marcarles mañana la presión, más que llevar una posición hoy, si ellos nos quieren ver en la cancha, bueno nos veremos en la cancha (Depoimento de dirigente sindical em reunião da AOEC).

Nessa declaração aparecem vários elementos que ilustram a existência objetiva do campo de lutas. Em todo o discurso está presente a oposição entre um “Nós” (o sindicato) e um “Outro” (a direção da Conaprole). As declarações sobre a necessidade de “entrar a bater” (*entrar a dar palo*), “fazer pressão” e “se ver no campo de jogo” (*nos veremos en la cancha*) assinalam explicitamente a existência do campo, com dois agentes principais: a direção da empresa e a direção sindical.

<sup>148</sup>Em uma pergunta aberta sobre a ação do sindicato diante da reestruturação, que se colocou no questionário aplicado aos trabalhadores de quatro plantas de produção registrou-se, mormente, uma visão positiva. De 81 trabalhadores que responderam essa pergunta, 28 afirmaram que o sindicato amortizava os efeitos mais negativos da reestruturação; 32 que este era uma ferramenta nas mãos dos trabalhadores; oito que era ineficiente e 12 que não era representativo. Num dos depoimentos, representativos de vários do mesmo teor, um trabalhador afiliado, mas não dirigente da AOEC, escreveu a seguinte frase: “Devido à união de todos (sindicato) esta reestruturação não tem tido mais custo social do que o que lamentavelmente tem tido que pagar como sempre os trabalhadores. Obrigado.” (Questionário aplicado a trabalhadores de planta de produção, tradução nossa).



Cumpra mencionar que a direção sindical não é homogênea. A uma linha dominante mais negociadora, acrescenta-se um setor minoritário que valoriza a ação direta. O principal questionamento da linha sindical minoritária é o papel central dado à argumentação no processo de reestruturação negociada. As diferenças estão associadas a setores políticos, enquanto a linha sindical dominante responde a uma chapa com dirigentes pertencentes aos partidos comunista e socialista; o setor minoritário está composto por dirigentes pertencentes a grupos tradicionalmente denominados radicais dentro da esquerda política<sup>149</sup>. Essa divisão não tem sido aprofundada nesta tese, porque seu objeto está focalizado no universo da empresa e não no do sindicato. Contudo, sua menção aqui aponta mostrar que existe uma crítica interna de setores da AOEC sobre como o sindicato enfrenta a reestruturação da empresa.

Os conflitos registrados nos últimos cinco anos, com medidas de paralisação por parte da AOEC, estão relacionados com múltiplas questões, entre as quais: a) propostas de fechamento de plantas; b) transferência de linhas de produção e de trabalhadores; c) venda de ativos da empresa e terceirizações; d) modificações no regime legal que ampara a Conaprole; e) encaminhamento de trabalhadores ao seguro-desemprego (sobretudo, entre 1999 e 2002); f) realização de horas-extra em plantas de produção que estão sendo reestruturadas; g) trabalho de supervisores como operários nas linhas de produção; h) escassez de informação por parte da direção da Conaprole sobre o processo de reestruturação de plantas; i) discordância com os “padrões”, principalmente, em setores de produção com trabalhadores transferidos; j) aplicação da avaliação de desempenho; k) envio de missivas ao trabalhador e à família; l) implementação do plano de moradia para trabalhadores; m) descumprimento de acordos assinados (salariais e outros); n) desconhecimento

---

<sup>149</sup>Os integrantes dos setores chamados “radicais” pertencem, na sua maioria, ao chamado Movimento de Participação Popular que inclui, entre seus principais integrantes, o Movimento de Liberação Nacional-Tupamaros. Todos esses setores políticos, incluídos os partidos comunista e socialista, integram o Encontro Progressista-Frente Ampla, a maior organização política de partidos de esquerda e de centro esquerda, atualmente no governo do país.

de medidas sindicais; e o) sanção a trabalhadores que cumprem medidas da AOEC contra o avanço da reestruturação.

Com exceção dos acordos salariais, os conflitos entre a direção da AOEC e a direção da Conaprole têm sido sobre questões vinculadas à reestruturação produtiva. Inclusive o relativo à avaliação de desempenho, pois esse instrumento, de um lado, já foi utilizado pela direção da empresa para decidir que trabalhadores de Montevideu seriam transferidos para a Planta N° 7 e, de outro, visa a criação de um novo regime de mobilização da força de trabalho.

Em momentos de conflito, os trabalhadores sindicalizados negam-se a executar quaisquer tarefas que impliquem flexibilizações. A decisão sindical de “trabalho a regulamento”, mencionada no seguinte depoimento, implica que o trabalhador aceite fazer apenas funções relacionadas com seu posto de trabalho. Por exemplo, um “maquinista” não aceita trabalhar em tarefas de operário comum. Isto é aceito, como já foi visto, pelos trabalhadores, em tempos de “normalidade”, nos casos em que não existe demanda de produção no seu setor.

Y así nos ha pasado que en algún conflicto hemos tenido compañeros que no hemos aceptado el cambio de sección, de turno y trabajamos a reglamento y hemos estado a la orden en los comedores. Acá nos pasó también, algún conflicto con la parte de helados y hemos tenido de repente con veinte compañeros acá la orden, después [...] no les permitíamos tenerlos en otro lugar, y tal era la presión que al final prefería tenerlos acá en el sector mismo, porque perdía por todos lados. [...] nos pasó en varios lugares, en las queserías, a veces [...] Esa es una parte, porque a veces vos podés “no a las horas extras, no cambio de sección”, pero a veces discutimos si acá hay que cambiar algún compañero de un sector al otro somos más flexibles en la medida, a veces somos más duros en la medida. Depende en qué momento estemos, en que situación conflictiva y qué objetivo tenemos planteado (Entrevista com trabalhador N° 6).

Em 2004, à época da pesquisa, quando começou a transferência de equipamentos e de trabalhadores para o CIM, a organização sindical debateu a possibilidade de levar adiante o “trabalho a regulamento”. Essa seria uma forma de lutar contra o trabalho de capatazes nas linhas de produção e contra as horas-extra efetuadas pelos trabalhadores já transferidos, defendendo assim o posto de trabalho dos colegas ainda não transferidos.

Em alguns casos, a AOEC chegou a paralisar o funcionamento das plantas. Em 2002 a direção da Conaprole determinou que as tarefas de recebimento de leite, na Planta Nº 7, até então realizadas por operários da Conaprole, fossem executadas por trabalhadores das empresas terceirizadas que transportam o leite do tambo à planta. Os operários da Conaprole do setor afetado recusaram perder essa atribuição, sendo, por esse motivo, sancionados pela direção da empresa. Diante da medida empresarial, o sindicato determinou a paralisação de atividades, inclusive do recebimento do leite vindo dos tambos. Em outros casos, a AOEC determinou medidas de paralisação rotativa (por exemplo, três horas semanais por trabalhador), afetando o funcionamento das linhas de produção de toda a fábrica.

Nos últimos anos também foram registradas medidas simbólicas como a denúncia pública de chefes com quem se tem uma relação conflituosa; a ocupação pelos trabalhadores sindicalizados do setor de Recursos Humanos; e as mobilizações coletivas ao Ministério de Trabalho, ao Parlamento ou a cidades com plantas da Conaprole no interior do país.

O tempo das ações sindicais também está associado ao estado do espaço de lutas. Assim, ante a eventualidade de criação ou renovação de um acordo entre a direção da empresa e a direção sindical, esta efetua determinadas ações. A renovação dos acordos salariais muitas vezes vem precedida de ações da AOEC. Outro exemplo é representado pelo acordo de estabilidade no trabalho, isto é, o compromisso da direção da Conaprole em não demitir unilateralmente trabalhadores. No acordo assinado em 9 de agosto de 1990, entre a direção da empresa e a direção da AOEC, que determinou a estabilidade no emprego dos trabalhadores da Conaprole, a AOEC declarou que “las medidas dispuestas por el sindicato por esta cuestión serán cortadas, normalizandose las actividades en la empresa”. Uma situação semelhante foi notada em relação à transferência de linhas de produção e de trabalhadores das plantas Nº 1 e Nº 2 de Montevideú

para o CIM. Os trabalhadores se negavam a deixar mover as máquinas até chegarem a algum acordo sobre as características da transferência.

Entretanto, quando a disputa no campo se torna muito acirrada não é só o sindicato que leva adiante determinadas ações para apoiar sua posição. Nesses momentos, a direção da empresa também efetua ações que impeçam a geração de prejuízos econômicos para a organização. Em casos em que os trabalhadores sindicalizados da Conaprole efetuam medidas de paralisação do trabalho, de acordo com informação fornecida por dirigentes da AOEC, a direção da Conaprole tem contratado trabalhadores temporários, sem proteção sindical, para garantir que a produção não seja cortada. Isso implica uma luta pela ocupação dos postos de trabalho no chão-de-fábrica.

En tiempos de conflicto usa a los contratados para cubrir ese tipo de puesto. En situaciones conflictivas muy grandes, muy firmes. Tenemos que dejar guardias gremiales, a los efectos de que la responsabilidad de las máquinas siempre sea del trabajador efectivo de Conaprole. En cuanto a las bocas de salida donde haya compañeros que no sean afines al gremio y trabajen, las bocas de salida la llenan con zafrales. Y los usan en cualquier sector, cualquier sección. Y eso nos es improbable frenarlo porque eso es una disposición de la empresa (Entrevista com trabalhador N° 13).

Nas primeiras seções deste capítulo analisaram-se as disputas entre a direção da empresa e a direção sindical em relação a questões centrais do processo de reestruturação produtiva. Na última seção foi analisado um modelo de reestruturação empresarial que tem tido sucesso, por ser levado adiante junto com um compromisso e uma cooperação entre os agentes do campo: as denominadas linhas gerenciais mais dialogais e a direção da AOEC. Mas, paradoxalmente, trata-se de um compromisso (ou “reestruturação negociada”) com desconfiança, devido, principalmente, à primazia do objetivo estratégico de efetivar uma reorganização empresarial com enxugamento e mobilidade espacial de linhas de produção e de força de trabalho. Como foi notado, o compromisso e a cooperação não implicam inexistência de conflitos, os quais têm estado presentes em todo o processo de reestruturação produtiva.

## CONCLUSÃO

A inserção no mercado global implica para as empresas ter capacidade de participar com sucesso em uma lógica econômica cada vez mais concorrencial. A Conaprole, empresa analisada neste estudo, tem feito importantes mudanças para se adaptar a esse contexto global, tais como o estabelecimento de alianças estratégicas com empresas multinacionais, a obtenção de financiamento com organizações financeiras globais e o aumento no volume de vendas para o exterior através da diversificação dos mercados de destino, constituindo-se, em anos recentes, na principal empresa exportadora do Uruguai. Além disso, a Conaprole tem aprofundado seu relacionamento com um conjunto de empresas colaterais, com as quais forma um conglomerado; tem efetuado um forte processo de terceirização, concentrando-se gradativamente em atividades de produção (de leite e derivados lácteos), abandonando outras, mais periféricas (vigilância, limpeza, distribuição, manutenção e outras) e estreitado sua relação com os fornecedores.

Essas mudanças têm sido acompanhadas por um processo geral de reorganização empresarial nas unidades fabris que se aprofundou a partir do final dos anos 90 do século XX. Desde o início da década de 90, iniciou-se o processo de redução no número de trabalhadores estáveis, através dos planos de demissão voluntária, dos planos de aposentadoria legal e antecipada e da não contratação de novos trabalhadores com carteira assinada. É também no decorrer da década de 90 que começa a se registrar um processo de concentração de linhas de produção e até de fechamento de uma pequena unidade industrial no Departamento de Flores. Em 1999 se inicia um forte processo de unificação de plantas industriais que vai até 2005. O projeto de reestruturação industrial apontou para a construção de três grandes sítios produtivos, incluindo, cada um deles, as linhas de produção advindas das antigas plantas: um primeiro, de leite em pó e derivados lácteos (manteiga, doce de leite e outros produtos); um segundo, de

produção de queijo, e um terceiro, de produção de leite pasteurizado, de leite longa vida e de derivados lácteos (sorvete, iogurte e outras sobremesas). Fora desses três grandes sítios, permanecem em funcionamento duas unidades industriais produtoras de leite pasteurizado para as zonas norte e leste do país. Em todo o processo de concentração de plantas, efetuado de 1993 a 2005, o parque industrial da Conaprole passou de 13 para oito unidades produtivas.

No presente estudo foram constatadas alterações em relação ao modelo clássico taylorista que proporcionam um uso mais flexível da força de trabalho. A flexibilidade faz parte do projeto empresarial, pressionado pela concorrência no mercado, sobretudo o externo, altamente variável e exigente na demanda diversificada de produtos.

Verificou-se também que a organização do processo de trabalho apresenta a persistência de elementos do modelo taylorista tais como a divisão entre gestão, supervisão e execução e a incorporação secundária do conhecimento dos trabalhadores na realização de suas atividades de trabalho. A persistência do modelo taylorista se reflete no caráter monótono e repetitivo das tarefas realizadas por grande parte dos trabalhadores de chão-de-fábrica, mesmo quando considerado o seu agrupamento através da multifuncionalidade.

A complexidade organizacional exhibe a incorporação de novas tecnologias de informação e de produção que são acessadas de forma diferente segundo o lugar ocupado na hierarquia da empresa. Verificou-se que há um mercado interno de trabalho na Conaprole, que tem por origem a avaliação dos trabalhadores estáveis em diferentes categorias, com base em um sistema de classificação que determina níveis salariais e carreiras internas. No chão-de-fábrica, por exemplo, há categorias de operários especializados e comuns nas áreas da produção e de manutenção. A incorporação de tecnologias de gestão e de produção com base na microeletrônica reforça o mercado interno de trabalho da Conaprole, pois alguns operários especializados têm acesso às

tecnologias em rede que conectam toda a empresa, enquanto os trabalhadores comuns, não. Os operários especializados dispõem da possibilidade de desenvolvimento de competências cognitivas e comportamentais, de maior autonomia, de participação na tomada de decisões e de responsabilidade na fabricação do produto, enquanto os operários comuns, ao se tornarem multifuncionais, permanecem realizando tarefas monótonas e repetitivas, características dos métodos tayloristas.

A segmentação é ampliada com a contratação de trabalhadores temporários no chão-de-fábrica (safristas), em épocas de aumento da produção; com a de trabalhadores no setor de manutenção sobretudo para obras de montagem e de estagiários na administração. Esses trabalhadores apresentam uma situação mais precária de trabalho no que refere aos rendimentos salariais e à proteção social em relação aos trabalhadores contratados por tempo indeterminado.

Na empresa estudada verificou-se um certo grau de hibridismo quanto ao modelo produtivo. Cumpre mencionar a presença recente de características que têm sido atribuídas ao modelo japonês tais como a produção puxada pela demanda, o enxugamento em toda a fábrica e o aumento da flexibilidade interna. Essas características são as que configuram junto com outras de tipo taylorista (reforçadas pelas tecnologias de informação e de produção com base na micro-eletrônica) o novo hibridismo produtivo. Além disso, o *just-in-time* na Conaprole está estendido por toda a empresa e cria um fluxo tensionado que repercute em uma intensificação do ritmo de trabalho.

O hibridismo diz também respeito à permanência de relações entre supervisores e subalternos de cunho autoritário, em algumas unidades fabris, indicando que persistem práticas características de métodos pré-tayloristas, baseadas na autoridade do supervisor. O estudo da organização do trabalho nessa empresa mostra que não há uma única forma (por exemplo,

taylorista) de transformar a capacidade de trabalho em trabalho efetivo, questão central do debate sobre o controle no processo de trabalho.

O processo de reestruturação produtiva na Conaprole é conduzido por duas linhas gerenciais que se articulam: uma delas, de cunho estratégico, e a outra de cunho dialogal. A primeira é formada sobretudo por contadores e é a que determina as condições básicas do enxugamento e efetua as principais definições econômicas da reestruturação produtiva. Já a linha dialogal, composta por indivíduos que possuem formação profissional humanística e que se encontram há vários anos trabalhando na firma, procura estabelecer acordos com o sindicato de trabalhadores, de modo que a reestruturação seja realizada “sem maiores traumatismos”.

Os mecanismos promovidos pelas linhas gerenciais dialogais para levar adiante uma reestruturação produtiva “sem maiores traumatismos” apóiam-se na efetivação de acordos com os trabalhadores (com formação de comissões bilaterais com o sindicato), no estabelecimento de planos de demissão voluntária e na divulgação, entre todos os envolvidos, das decisões gerenciais como é, por exemplo, o caso de uma futura transferência de linhas de produção entre plantas. Vários fatores contribuem para a opção, do lado da empresa, por uma reestruturação mais dialogal do que coercitiva, entre os quais, a imagem da firma na sociedade uruguaia, as características da indústria de processo contínuo, as recomendações dos órgãos financeiros mundiais de crédito com referência a relações trabalhistas de cooperação e também a capacidade de atuação da organização sindical.

Contudo, uma contradição afeta os setores gerenciais de orientação dialogal: a de pretender estabelecer uma relação dialógica com os trabalhadores e, ao mesmo tempo, se ajustar, às diretrizes estabelecidas pelos setores gerenciais estratégicos, entre as quais a criação de uma empresa enxuta. Essa contradição sinaliza para os trabalhadores, a possibilidade de, a qualquer



momento receberem uma proposta de desligamento, mesmo que na forma de demissão voluntária.

A reestruturação negociada, como tem sido denominado esse processo de diálogo entre parte da direção da empresa e os trabalhadores, exhibe também vários limites, salientando-se a unilateralidade empresarial nas decisões sobre as transferências de linhas de produção e de unidades industriais. A escassez numérica dos membros da gerência que seguem a linha mais dialogal é também um indicador da fragilidade da negociação dentro da empresa.

Na organização do trabalho que vem se configurando na Conaprole busca-se também um novo regime de mobilização da força de trabalho. Esse implica, principalmente, que os trabalhadores estejam motivados em aceitar a proposta empresarial de maior flexibilidade nas suas variadas formas e desenvolvam uma identidade individual com a empresa.

O estudo efetuado na Conaprole mostrou que esse novo regime de mobilização da força de trabalho vem se realizando no que diz respeito a uma maior flexibilidade, mas encontra dificuldades no referente à identificação individual do trabalhador com a empresa. Vários fatores contribuem para dificultar o seu desenvolvimento, tais como o processo de enxugamento e de realocização espacial, o hibridismo que comporta a persistência de relações de cunho autoritário entre supervisores e subalternos, o mercado interno segmentado que separa hoje trabalhadores com desenvolvimento de competências cognitivas e comportamentais de trabalhadores multifuncionais e a ação sindical que resiste a cada avanço de flexibilização e de maior envolvimento da força de trabalho.

Entre os trabalhadores, constatou-se que uma parcela relevante considera importante aumentar a produtividade e afirma que “veste a camiseta” da empresa. Isso significa que eles percebem as dificuldades da empresa para concorrer no mercado global e que mantém sua identidade com a Conaprole. Significa também que o discurso de envolvimento tem avançado

entre eles. Esse é um indício de que parte dos trabalhadores começa a agir de acordo com o novo regime de mobilização da força de trabalho proposto pelas linhas gerenciais. “Vestir a camiseta” é afirmar uma identidade empresarial em detrimento de outra operária. Novas pesquisas poderão indicar se tais mudanças, que indicam o avanço parcial de um novo regime de mobilização da força de trabalho, implicam também modificações do *habitus* operário.

Como foi observado nesta tese, a reestruturação produtiva levada adiante pela direção da Conaprole tem sido acompanhada de forma permanente pelo sindicato de trabalhadores. Desde o ponto de vista sindical procura-se garantir que os trabalhadores mantenham seus postos de trabalho. A ação sindical tem procurado constantemente renegociar o processo de enxugamento da empresa, a realocação espacial de trabalhadores e o uso flexível da força de trabalho. Trata-se de uma forma de “reestruturação negociada” que envolve entre os trabalhadores o sentimento de desconfiança, devido, sobretudo, à percepção de que os objetivos estratégicos devem prevalecer, sejam quais forem os acordos obtidos. A reestruturação da Conaprole tem implicado, em várias ocasiões, na eclosão de conflitos entre a direção da empresa e a organização sindical.

Uma reflexão final é realizada em relação ao modelo de reestruturação negociada desenvolvido na Conaprole. A forma de conduzir a reestruturação produtiva se diferencia das experiências de reorganização empresarial observadas em distintas indústrias e países, caracterizadas, em geral, pela demissão unilateral dos trabalhadores. Assim, apesar das limitações desse modelo apontadas nesta tese, de estar afirmado tanto no consentimento quanto na coerção e de trazer consigo custos sociais para os trabalhadores e suas famílias, o mesmo se sobressai no contexto global.

No âmbito uruguaio, os trabalhadores que permanecem na Conaprole fazem parte de uma organização econômica bem-sucedida no mercado local e internacional. Isso traz como resultado melhores condições de trabalho na comparação com o restante dos trabalhadores uruguaios. Em

contrapartida, porém, a conservação de seu emprego ou de seu posto de trabalho já não é garantida, podendo ser abalada a cada nova modernização da empresa.

## REFERÊNCIAS

- ABRAMO, Laís; LEITE, Márcia de Paula. Novas institucionalidades e novas formas de regulação no mundo do trabalho. **Pro-Posições**, Campinas, v. 13, n.1, p. 60-77. 2002.
- ALVES, Giovanni. Trabalho e sindicalismo no Brasil: um balanço crítico da década neoliberal (1990-2000). **Revista de Sociologia e Política**. n. 19, p. 71-94. 2002.
- ANCAP es la empresa que más factura. **La República**, Montevideo, 29 agosto 2003. Sección Economía, p. 14. Disponível em <<http://www.larepublica.com.uy>> . Acesso em: 18 mar. 2004.
- ANTUNES, Ricardo. **¿Adiós al trabajo? Ensayo sobre las metamorfosis y el rol central del mundo del trabajo**. Buenos Aires: Antídoto. Colección Herramienta, 1999.
- ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2002.
- ASOCIACIÓN de remitentes protesta. **La República**, Montevideo, 20 jul. 2002. Sección Economía, p. 13. Disponível em <<http://www.larepublica.com.uy>>. Acesso em: 19 maio 2004.
- ASOCIACIÓN NACIONAL DE PRODUCTORES DE LECHE. **Comisión directiva. (2004)**. Disponível em <<http://www.anpl.com.uy>>. Acesso em: 10 mar. 2004.
- ATKINSON, J. Flexibilidad del empleo en los mercados internos y externos de trabajo. In: FINKEL, Lucila. **La organización social del trabajo**. Madrid: Pirámide, 1994. p. 454-473.
- BACHET, Daniel. Les conditions économiques de la nouvelle division du travail. In: BOLLIER, Guillaume; DURAND, Jean Pierre (coords.). In: **La nouvelle division du travail**. Paris: Les éditions de l'atelier, 1999. p. 111-123.
- BARBATO, Celia; PAOLINO, Carlos. **La lechería, un tema de hoy**. Montevideo: CINVE. Ediciones de la Banda Oriental. 1985.
- BARRIER-LYNN, Christiane. Note sur le post-taylorisme. **Sociologie du travail**. Paris. n.2, p. 377-379. mars. 1994.
- BATLLE ALENTÓ el tipo de asociación por el que optó Conaprole. **El País**, Montevideo, 1º nov. 2000. Disponível em <<http://www.elpais.com.uy>>. Acesso em: 6 maio 2004.
- BATLLE VISITARÁ mañana obras en planta de Conaprole en Florida. **El País**, Montevideo, 6 agosto 2000. Disponível em <<http://www.elpais.com.uy>>. Acesso em: 6 maio 2004.
- BAUMAN, Zigmunt. **Globalização, as conseqüências humanas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

BEAUD, Stéphane; PIALOUX, Michel. **Retour sur la condition ouvrière. Enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard**. Paris: Fayard, 1999.

BEYNON, Huw. As práticas do trabalho em mutação. In: ANTUNES, Ricardo (org.) **Neoliberalismo, trabalho e sindicatos**. São Paulo: Boitempo, 1997.

BEYNON. **Trabalhando para Ford. Trabalhadores e sindicalistas na indústria automobilística**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

BOCANADA de ánimo. **El País**, Montevideo, 19 abr. 2002. Disponível em <<http://www.elpais.com.uy>>. Acesso em: 6 maio 2004.

BOISSONAT, Jean. Combating unemployment, restructuring work: Reflections on a French study. **International Labour Review**. New York, v. 135. n. 1. 1996.

BONELLI, Regis. Transformações do emprego no Brasil na década de 90. In: POSTHUMA, Anne Caroline (org.). Brasil. **Abertura e ajuste do mercado de trabalho no Brasil: políticas para conciliar os desafios de emprego e competitividade**. Organização Internacional do Trabalho - Ministério do trabalho e emprego Brasília: Ed. 34, 1999. p. 87-115.

BORGES, Ângela; DRUCK, Maria da Graça. Crise global, terceirização e a exclusão no mundo do trabalho. **Caderno CRH**. Salvador, n. 19, p. 22-43. 1993.

BORTOLETO, Eloísa; WILKINSON, John. Trajetória e demandas tecnológicas nas cadeias agroalimentares do Mercosul Ampliado. Montevideo: **Procisur BID. Resúmenes Ejecutivos**, n. 5. 1999.

BOURDIEU, Pierre. A double vérité du travail. **Actes de la Recherche em Scienses Sociales. Les Nouvelles formes de domination dans le travail (I)**. Paris. n. 114, p. 89-90. 1996.

BOURDIEU, Pierre. A gênese dos conceitos de *habitus* e de campo. In: **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000. p. 59-73.

BOURDIEU, Pierre. **Contrafogos. Táticas para enfrentar a invasão neoliberal**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.

BOURDIEU, Pierre. Esboço de uma teoria da prática. In: ORTIZ, Renato (org.). **Pierre Bourdieu: sociologia**. São Paulo: Ática, 1983. (Grandes cientistas sociais, 39). p. 46-81.

BOURDIEU, Pierre. Espaço social e espaço simbólico. In: \_\_\_\_\_. **Razões práticas: sobre a teoria da ação**. Campinas: Papiurus, 1997. p. 13-33.

BOURDIEU, Pierre. Espaço social e gênese das “classes”. In: **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000. p. 133-161.

BOURDIEU, Pierre. **Respuestas por una Antropología reflexiva**. In: BOURDIEU, Pierre; WACQUANT, Loïc J. D. México, DF: Grijalbo, 1995.

BOYER, Robert. Flexibilidades del trabajo: formas contrastadas, efectos mal conocidos. **Trabajo y Sociedad**. Madrid. v. 12. n. 1, 2, 3. p. 123-149, 1987.

BOYER, Robert; DRACHE, Daniel. Introdução. In: \_\_\_\_\_. (coords.) **Estados contra mercados: os limites da globalização**. Lisboa: Instituto Piaget, 1996. p. 13-41.

BRANDÃO, Sebastião César Cardoso et al. Automação na indústria de laticínios. **Revista Indústria de laticínios**, n. 44, p. 52-61, 2003.

BRASIL DEFINE acordo do leite com o Uruguai. Milkpoint, Brasil, 18 abr. 2001. Disponível em <<http://www.milkpoint.com.br>>. Acesso em: 17 de jul. 2004.

BRASIL DESAPARECE como mercado para nuestros productos lácteos. **La República**, Montevideo, 25 sept. 2001. Sección Economía, p. 40. Disponível em <<http://www.larepublica.com.uy>> . Acesso em: 20 maio 2004.

BRASIL, Ministério de Ciência e Tecnologia. Instituto Nacional de pesquisas espaciais. **O que é intranet?** Brasília. 2004. Disponível em: <<http://www2.dem.inpe.br>> . Acesso em: 15 abr. 2004.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Exportação brasileira. 2002**. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br>>. Acesso em 22 out. 2004.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

BUENO, Carmen. QS9000: calidad en la diversidad. **Revista Mexicana de Sociología**, México, D.F, n. 3, p. 29-49, 2000.

BURAWOY, Michael. **A transformação dos regimes fabris no capitalismo avançado**. Revista Brasileira de Ciências Sociais. São Paulo. n. 13, p. 29-50, 1990.

BUSCAN solución a cierre de planta de Conaprole. **La República**, Montevideo, 9 feb. 2000. Sección Trabajo, p. 29. Disponível em <<http://www.larepublica.com.uy>>. Acesso em: 27 maio 2004.

CAMEX renova compromisso de preços mínimos com Uruguai. Milkpoint, Brasil, 6 abr. 2005. Disponível em <<http://www.milkpoint.com.br>>. Acesso em: 20 jul. 2005.

CARDOSO, Adalberto Moreira; COMIN, Álvaro Augusto. Câmaras setoriais, modernização produtiva e democratização nas relações de trabalho no Brasil: a experiências do setor automobilístico. In: VILLAS BOAS, Claucia; GONÇALVES, Marco Antonio. **O Brasil na virada do século: o debate dos cientistas sociais**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará. 1995.

CARDOSO, Luis Antonio. Effets de la mondialisation sur la solidarité participative. In: BOLLIER, Guillaume; DURAND, Jean Pierre (coords.). In: **La nouvelle division du travail**. Paris: Les éditions de l'atelier, 1999. p. 201-219.

CARVALHO, Ruy de Quadros; SCHMITZ, Hubert. O fordismo no Brasil. **Novos Estudos Cebrap**. São Paulo, n. 27. p. 148-156. 1990.

CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social. Uma crônica do salário**. Petrópolis: Vozes, 1999.

CASTRO, Nadya Araújo; GUIMARAES, Antônio Sergio Alfredo Guimarães. Além de Braverman, depois de Burawoy: vertentes analíticas na sociologia do trabalho. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. São Paulo. n. 17, p. 44-52, 1991.

CENTRO DE INVESTIGAÇÕES ECONÔMICAS. **Tops y lácteos: tecnología industrial en la agroindustria**. Montevideo: Ediciones de la Banda Oriental, 1989.

CENTRO URUGUAY INDEPENDIENTE. **Como votó el EP en cada ciudad: mejor porcentaje en La Paz que en Montevideo. El triunfo en Canelones**. 2004 Disponível em: <<<http://www.uc.org.uy/de06.htm>>. Acesso em: 30 jul. 2005.

CHESNAIS, François. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

CLAVES metodológicas del Modelo de Prestigio. **El País**, Montevideo, 26 agosto 2004. Suplemento Economía & Mercado. Disponível em <<http://www.elpais.com.uy>>. Acesso em: 16 jan. 2005.

COLISTA, M. Incendio en Conaprole no afecta producción. **El País**, Montevideo, 17 enero 2001. Disponível em <<http://www.elpais.com.uy>>. Acesso em: 6 maio 2004.

COMUNICACIÓN con Luis Goichea dirigente del sindicato de CONAPROLE. Radio Centenario, Montevideo, 23 abr. 2003. Disponível em <<http://www.cx36.com.uy>>. Acesso em: 18 nov. 2003.

CONAPROLE DECIDIDA a instalarse en México y Venezuela. **La República**, Montevideo, 23 oct. 2001. Sección Economía, p. 10. Disponível em <<http://www.larepublica.com.uy>>. Acesso em: 20 maio 2004.

CONAPROLE ENCARA nuevas inversiones y decidió mejorar los precios a los tamberos para recomponer la producción. **El País**, Montevideo, 13 agosto 2000. Disponível em <<http://www.elpais.com.uy>>. Acesso em: 6 maio 2004.

CONAPROLE ESPERA exportar em 2004 por US\$ 100 millones a 30 países. **El País**, Montevideo, 8 sept. 2004. Disponível em <<http://www.elpais.com.uy>>. Acesso em: 16 jan. 2005.

CONAPROLE FIRMÓ importante alianza estratégica con empresa irlandesa. **La República**, Montevideo, 19 feb. 2003. Sección Economía, p. 14. Disponible em <<http://www.larepublica.com.uy>> . Acesso em: 10 maio 2004.

CONAPROLE FUE premiada como Primer Mayor Exportador del país. **La República**, Montevideo, 7 sept. 2004. Sección Economía, p. 14. Disponible em <<http://www.larepublica.com.uy>>. Acesso em: 20 nov. 2004.

CONAPROLE MANTIENE su decisión de cerrar planta de Parada Esperanza. Comisión sanducera comienza a movilizarse. **La República**, Montevideo, 4 oct. 2000. Sección Litoral, p. 52. Disponible em <<http://www.larepublica.com.uy>>. Acesso em: 26 maio 2004.

CONAPROLE OBTIENE crédito para desarrollo industrial,. **La República**, Montevideo, 1º nov. 2002. Sección Economía, p. 48. Disponible em <<http://www.larepublica.com.uy>> . Acesso em: 19 maio 2004.

CONAPROLE OBTUVO el premio mayor. **El País**, Montevideo, 10 oct. 2003. Disponible em <<http://www.elpais.com.uy>>. Acesso em: 7 maio 2004.

CONAPROLE PODRÍA prescindir de 400 trabajadores. **La República**, Montevideo, 10 oct. 2001. Sección Política, p. 8. Disponible em <<http://www.larepublica.com.uy>>. Acesso em: 20 maio 2004.

CONAPROLE RECIBIRÁ un préstamo de U\$S 35 millones. **El País**, Montevideo, 24 mayo 2002. Disponible em <<http://www.elpais.com.uy>>. Acesso em: 6 maio 2004.

CONAPROLE SE ASOCIA con una de las más grandes lácteas del mundo. **El País**, Montevideo, 18 feb. 2003. Disponible em <<http://www.elpais.com.uy>>. Acesso em: 6 maio 2004.

CONAPROLE SE REESTRUTURA para seguir na liderança do mercado uruguaio. Milkpoint, Brasil, 10 abr. 2001. Disponible em <<http://www.milkpoint.com.br>>. Acesso em: 17 jul. 2004.

CONAPROLE TEM AUMENTO na produção e nas exportações. **El País**, 28 oct. 2005. Disponible em <<http://www.milkpoint.com.br>>. Acesso em: 20 jan. 2006.

CONAPROLE VOLVERÁ a formar área de extensión para mejorar la relación con tamberos. **El País**, Montevideo, 30 enero 2001. Disponible em <<http://www.elpais.com.uy>>. Acesso em: 6 maio 2004.

CONAPROLE: AVANZA desarrollo industrial. **El País**, Montevideo, 28 mayo 2002, Disponible em <<http://www.elpais.com.uy>>. Acesso em: 6 maio 2004.

CONAPROLE: AYER se reunieron directivos y productores para encontrar una solución. **La República**, Montevideo, 25 oct. 2000. Sección Litoral, p. 52. Disponible em <<http://www.larepublica.com.uy>>. Acesso em: 26 maio 2004.



CONSULTORA Seragro. A LECHE revuelta, ganancia de productor. **El País**, Montevideo, 13 abr. 2003. Disponible em <<http://www.elpais.com.uy>>. Acceso em: 5 maio 2004.

CORIAT, Benjamin. **El taller y el cronómetro: ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa**. Madrid: Siglo XXI Editores, 1993.

CORIAT, Benjamin. O taylorismo e a expropriação do saber operário. In: PIMENTEL, Duarte et al.(orgs.). **Sociologia do trabalho: organização do trabalho industrial**. Lisboa: A regra do jogo, 1985.

CORIAT, Benjamin. **Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa**. México D.F.: Siglo XXI Editores, 1995.

CORPORAÇÃO FINANCEIRA INTERNACIONAL. Environmental Review Summary – Uruguay-Conaprole. 2002. **Project. n. 11306**. Disponible em: <<http://www.worldbank.org>>. Acceso em: 10 jul. 2004.

CRITICAN reestructura. **La República**, Montevideo, 15 enero 2000. Sección Trabajo, p. 29. Disponible em <<http://www.larepublica.com.uy>> . Acceso em: 27 maio 2004.

CURUTCHET, Raquel; INQUINTANELLI, Renzo; PASCALE, Marcelo. **Competitividad de los productos lácteos nacionales**. 2000. Monografía (Conclusão do curso de contador público) – Universidad de la República Oriental del Uruguay, Montevideo.

DE CARVALHO, M. P. Cooperação x competição regional. **Milkpoint**, Brasil, 19 ago. 2002. Disponible em <<http://www.milkpoint.com.br>>. Acceso em: 15 jul. 2004.

DE LA GARZA TOLEDO, Enrique. La flexibilidad del trabajo en América Latina. **Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo**. São Paulo, n. 5, p. 129-157. 1998.

DE LA GARZA TOLEDO, Enrique. Problemas clásicos y actuales de la crisis del trabajo. 2001. Disponible em: <<http://docencia.izt.uam.mx/egt/publicaciones/capituloslibros/problemas.pdf>>. Acceso em: 20 mar. 2004.

DE LA GARZA TOLEDO, Enrique; HERNÁNDEZ, Juan Manuel. Fin del trabajo o trabajo sin fin. In: DE LA GARZA TOLEDO, Enrique (coord.). **Tratado latinoamericano de sociología del trabajo**. México: Fondo de Cultura Económica, 2000. p. 755-773.

DE LOS TAMBOS a las urnas. **El País**, Montevideo, 18 nov. 2001. Disponible em <<http://www.elpais.com.uy>>. Acceso em: 6 maio 2004.

DEFENDIENDO la planta de Parada Esperanza, lo hacemos también con el patrimonio nacional. **La República**, Montevideo, 29 oct. 2000. Sección Litoral, p. 55. Disponible em <<http://www.larepublica.com.uy>>. Acceso em: 25 maio 2004.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

DEMANDA por produtos saudáveis direciona inovação no setor de lácteos da UE. Milkpoint, Brasil, 28 jan. 2003. Disponível em <<http://www.milkpoint.com.br>>. Acesso em: 20 jan. 2006.

DESPUÉS del No. **El País**, Montevideo, 22 feb. 2001. Disponível em <<http://www.elpais.com.uy>>. Acesso em: 6 maio 2004.

DÍA del exportador. Entregan premios a la exportación. **El País**, Montevideo, 12 nov. 2002. Disponível em <<http://www.elpais.com.uy>> . Acesso em: 6 maio 2004.

DICEN que se busca impedir exportación de leche en pie. **El País**, Montevideo, 4 agosto 2003. Disponível em <<http://www.elpais.com.uy>>. Acesso em: 5 maio 2004.

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

DIEZ empresas interesadas en asociarse con Conaprole. **La República**, Montevideo, 2 feb. 2000. Sección Economía, p. 31. Disponível em <<http://www.larepublica.com.uy>>. Acesso em: 27 maio 2004.

DIRETOR da Conaprole critica medidas do Brasil. Milkpoint, Brasil, 17 maio 2004. Disponível em <<http://www.milkpoint.com.br>>. Acesso em: 15 jul. 2004.

DRUCK, Maria da Graça, 2001. **Terceirização: (des) fordizando a fábrica: um estudo do complexo petroquímico**. São Paulo: Boitempo, 2001.

DRUCK, Maria da Graça. Globalização, reestruturação produtiva e movimento sindical. **Caderno CRH**. Salvador, n. 24/25, p. 21-40. 1996.

DUARTE, Adriana. A crise do fordismo nos países centrais e no Brasil. In: **Trabalho & Educação: revista do NETE**. Belo Horizonte. n. 7. p. 49-61. 2000.

DUBOIS, Pierre. **Les ouvriers divisés**. Paris: Fondation Nationale des Sciences, 1981.

DURAND, Jean Pierre. A refundação do trabalho no fluxo tensionado. **Tempo Social**, São Paulo, v15, n.1, p. 139-158. 2003.

DURAND, Jean Pierre. Le nouveau modèle productif. In: BOLLIER, Guillaume; DURAND, Jean Pierre (coords.). In: **La nouvelle division du travail**. Paris: Les éditions de l'atelier, 1999. p. 23-42.

DURAND, Jean Pierre. Les fonctionnalites de l'évaluation individuelle dans le modele de la competence. In: **Contraintes, normes et compétences du travail: les regimes de mobilisation**. Atelier 2. Paris: Centre Pierre Naville. Universié Paris X-Nanterre, 2003.

EDWARDS, Richard: **Contested terrain. The transformation of the workplace in the twentieth century**. Londres: Heinemann, 1979.

EL DIRECTORIO de Conaprole aceptó seguir analizando la situación de la planta de Parada Esperanza. **La República**, Montevideo, 28 oct. 2000. Sección Litoral, p. 51. Disponible em <<http://www.larepublica.com.uy>>. Acesso em: 25 maio 2004.

EL MINISTRO Bensión expondrá hoy las medidas destinadas a la reactivación económica y reducción del desempleo. **El País**, Montevideo, 10 agosto 2000. Disponible em <<http://www.elpais.com.uy>>. Acesso em: 6 maio 2004.

EL MÓVIL de Jose Garcia desde la usina No.1 de la Cooperativa de productores de leche, Conaprole. Radio Centenario, Montevideo, 23 oct. 2002. Disponible em <<http://www.cx36.com.uy>>. Acesso em: 18 nov. 2003.

EL MÓVIL de José García desde una planta de Conaprole donde los trabajadores llevan adelante un paro de doce horas. Radio Centenario, Montevideo. 13 mayo 2003. Disponible em: <<http://www.cx36.com.uy>>. Acesso em: 20 dez. 2003.

EL OBJETIVO del acuerdo es el de obtener más dinero por la leche. **El País**, Montevideo, 2 marzo 2003. Disponible em <<http://www.elpais.com.uy>>. Acesso em : Acesso em: 22 out. 2004.

EMPRESA láctea envía en mayo a sexta parte de su personal al seguro de paro. **La República**, Montevideo, 19 abr. 2002. Sección Trabajo, p. 17. Disponible em <<http://www.larepublica.com.uy>>. Acesso em: 20 maio 2004.

EN EL SERVICIO domestico la cifra alcanza al 73,7%. **La República**, Montevideo, 12 abr. 2005. Sección Economía, p. 13. Disponible em <<http://www.larepublica.com.uy>>. Acesso em 8 jan. 2005.

ENGECOMP. Perguntas e respostas sobre Gerenciamento de Energia Elétrica. **Boletim Engecomp. n. 105**. São Paulo. 12 jan 2004. Disponible em: <<http://www.engecomp.com.br>> . Acesso em: 15 abr. 2004.

ENTREVISTA a los dirigentes del sindicato de Conaprole sobre la grave situación que atraviesan los trabajadores que laboran en la planta de San Ramón. Radio Centenario, Montevideo, 10 marzo 2003. Disponible em: <<http://www.cx36.com.uy>>. Acesso em: 18 nov. 2003.

ENVASADORA envió al 80% del personal al seguro de paro. **La República**, Montevideo, 6 abr. 2001. Sección Trabajo, p. 29. Disponible em <<http://www.larepublica.com.uy>> . Acesso em: 25 maio 2004.

EUA: concentração industrial causa impacto no setor de lácteos. Milkpoint, Brasil, 15 mar. 2001. Disponible em <<http://www.milkpoint.com.br>>. Acesso em: 20 jan. 2006.

EXPORTACIONES de lácteos alcanzaron en 2000 los U\$S 129 millones. **La República**, Montevideo, 8 nov. 2001. Sección Economía, p. 10. Disponible em <<http://www.larepublica.com.uy>>. Acesso em: 20 maio 2004.

EXXEL Group va tras Mosca. **La República**, Montevideo, 13 enero 2000. Sección Política, p. 30. Disponível em <<http://www.larepublica.com.uy>>. Acesso em: 27 maio 2004.

FERREIRA, Cândido Guerra et al. Alternativas sueca, italiana e japonesa ao paradigma fordista: elementos para uma discussão sobre o caso brasileiro. In: **Seminário Interdisciplinar “Modelos de organização industrial e trabalho”**, São Paulo: 11-12 abr. 1991.

FINKEL, Lucila. **La organización social del trabajo**. Madrid: Pirámide, 1994.

FONTERRA e Bonlac fazem parceria. *Gazeta Mercantil*, 2 jul. 2002. Disponível em: <<http://www.laticinio.net/noticias.asp?cod=137>>. Acesso em: 21 ago. 2005.

FORRESTER, Viviane. **O horror econômico**. São Paulo: Unesp, 1997.

FREITAG, Bárbara; ROUANET, Sérgio Paulo. Introdução. In: FREITAG, Bárbara; ROUANET, Sérgio Paulo (orgs). **Habermas**. São Paulo. Atica. 1980.

FUERTE optimismo por acuerdo con México. **El País**, Montevideo, 5 oct. 2002. Disponível em <<http://www.elpais.com.uy>>. Acesso em: 5 maio 2004.

FUNDAMENTAL que el gobierno ayude. Entrevista con Presidente de la Cámara de la Industria Láctea del Uruguay. **El País**, Montevideo, 16 agosto 2002. Disponível em <<http://www.elpais.com.uy>>. Acesso em: 5 maio 2004.

GERARD, Hubert; WUNSH, Guillaume. **Demografia**. Madrid: Pirámide, 1973.

GOBIERNO electo aspira retirarse de Conaprole. **El País**, Montevideo, 11 feb. 2000. Disponível em <<http://www.elpais.com.uy>>. Acesso em: 6 maio 2004.

GONZALEZ, Yamandú; STOLOVICH, Luis. El movimiento sindical uruguayo en los tiempos del MERCOSUR. In: SILVA PORTELLA DE CASTRO, Maria; WACHENDORFER, Achim (coords.). **Sindicalismo y globalización. La dolorosa inserción en un momento incierto**. Caracas: Nueva Sociedad, 1998.

GORDON, David M. ; EDWARDS, Richard; REICH, Michael. **Trabajo segmentado, trabajadores divididos. La transformación histórica del trabajo em Estados Unidos**. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1986.

GORGEU, Armelle; MATHIEU, René; PIALOUX Michel. **Polyvalence, polycompétence ouvrières et intensification du travail : l'exemple de l'industrie automobile**. Paris, 2003. Disponível em: <[http://www.cee-recherche.fr/fr/colloque\\_intensification/pdf/Gorgeu%20Matieu%20Pialoux.pdf](http://www.cee-recherche.fr/fr/colloque_intensification/pdf/Gorgeu%20Matieu%20Pialoux.pdf)>. Acesso em: 22 fev. 2003.

GOUNET, Thomas. **Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel**. São Paulo: Boitempo, 1999.

GRAMSCI, Antonio. Americanismo e fordismo. In: **Obras escolhidas**. São Paulo: Martinez Fontes Editora, 1978.

GRIFFIN, Michael. El efecto de la liberalización del comercio agrícola sobre el mercado global de lácteos. **Revista Tecnología Láctea Latinoamericana**. Buenos Aires. n. 16, p. 14-19. 1999.

GUIMARÃES, Nadya Araújo. O trabalho (e sua sociologia) em transformação. In: LEITE, Márcia de Paula. **Trabalho e sociedade em transformação: mudanças produtivas e atores sociais. Prefácio**. São Paulo, Fundação Perseu Abramo, 2003. p. 11-16.

HABERMAS, Jürgen. A nova intransparência. A crise do Estado de Bem-Estar social e o esgotamento das energias utópicas. **Novos Estudos Cebrap**. São Paulo, n. 18. p. 103-114. 1987.

HABERMAS, Jürgen. **Habermas**. In: FREITAG, Bárbara; ROUANET, Sérgio Paulo (orgs). São Paulo. Atica. 1980.

HABERMAS, Jürgen. **Teoría de la acción comunicativa: complementos y estudios previos**. Madrid: Catedra Teorema, 1994.

HABILITACIÓN de México reactiva a los lácteos. **El País**, Montevideo, 3 oct. 2001. Disponível em <<http://www.elpais.com.uy>>. Acesso em: 6 maio 2004.

HARVEY, David. **A Condição Pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1993.

HAY QUE hacer valer la marca. Batlle dijo que apoyará a Conaprole, porque está convencido del gran destino de los lácteos uruguayos. **El País**, Montevideo, 8 agosto 2000. Disponível em <<http://www.elpais.com.uy>>. Acesso em: 6 maio 2004.

HELOANI, Roberto. **Organização do trabalho e administração. Uma visão multidisciplinar**. São Paulo: Cortez, 2002.

HIRATA, Helena. Reorganização da produção e transformações do trabalho: uma nova divisão sexual? In: BRUSCHINI, Cristina e UNBEHAUM, Sandra G. (orgs). **Gênero, democracia e sociedade brasileira**. São Paulo: FCC: Ed. 34, 2002. p. 339-355.

HOLLOWAY, John. La rosa roja de Nissan. Buenos Aires. **Cuadernos del Sur**. n. 7, p. 113-144. 1988.

HOY en el Interior regalan leche. **La República**, Montevideo, 30 sept. 2002. Sección Economía, p. 8. Disponível em <<http://www.larepublica.com.uy>>. Acesso em: 19 maio 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - PNAD - BRASIL**. Rio de Janeiro, IBGE, 1999, v. 21. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 17 mar. 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios** - PNAD - BRASIL. Rio de Janeiro, IBGE, 2001, v. 22. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 17 mar. 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios** - PNAD - BRASIL. Rio de Janeiro, IBGE, 2002, v. 23. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 17 mar. 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios** - PNAD - BRASIL. Rio de Janeiro, IBGE, 2003, v. 24. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 17 mar. 2006.

INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL. **Comportamento social e trabalhista. Relatório geral de observação. Parmalat.** Jul. 2001. Disponível em: <<http://www.observatoriosocial.org.br>>, Acesso em: 3 ago. 2003.

INVERNIZZI, Noela. **Flexibles y disciplinados. Los trabajadores brasileños frente a la reestructuración productiva.** México, D.F: Miguel Ángel Porrúa, 2004.

KATZ, Claudio. La teoría del control patronal: balance de una discusión. **Época – Revista Argentina de Economía Política**, Buenos Aires, n. 2, p. 171-203. 2000.

KOVÁCS, Ilona. Empresa flexível: problemas sociais do pós-taylorismo. In: \_\_\_\_\_. **Globalizações, novos rumos no mundo do trabalho.** Florianópolis: Socius, 2002. p. 43-68.

LA COOPERATIVA no tendría más representantes del Poder Ejecutivo en su Directorio. Debe modificarse por vía legal. **El País**, Montevideo, 14 feb. 2000. Disponível em <<http://www.elpais.com.uy>>. Acesso em: 6 maio 2004.

LA CRISIS sigue golpeando al país productivo. **La República**, Montevideo, 9 enero 2001. Sección Editorial, p. 10. Disponível em <<http://www.larepublica.com.uy>>. Acesso em: 25 maio 2004.

LA LEY de Urgencia reafirma la filosofía de Conaprole. **La República**, Montevideo, 23 jun. 2000. Sección Economía, p. 31. Disponível em <<http://www.larepublica.com.uy>>. Acesso em: 26 maio 2004.

LA MARCA nacional por excelência. **El País**, Montevideo, 26 agosto 2004. Suplemento Economía & Mercado Disponível em <<http://www.elpais.com.uy>>. Acesso em: 16 jan. 2005.

LARANGEIRA, Sônia Maria Guimarães. A realidade do trabalho em tempo de globalização. Precarização, exclusão e desagregação. In: TAVARES, José Vicente. (org.). **Violências no tempo da globalização.** São Paulo: 1999, p. 123-141.

LARANGEIRA, Sônia Maria Guimarães. In: LIEDKE, Elida Rubini (coord.). Reestruturação produtiva, qualificação e treinamento: apontamentos para a discussão. In: Projeto de pesquisa:

Reestruturação produtiva e qualificação. Subprojeto: Novas tecnologias, formação, inserção e reinserção profissional. 1996.

LAS EMPRESAS estatales venden el 32% del PIB. El Pais, Montevideo, 30 sept. 2000. Disponível em <<http://www.elpais.com.uy>>. Acesso em: 6 maio 2004.

LECHEROS solicitarán asesoramiento por modificaciones en Conaprole. **La República**, Montevideo, 8 mayo 2000. Sección Economía, p. 15. Disponível em <<http://www.larepublica.com.uy>>. Acesso em: 27 maio 2004.

LEITE, Márcia de Paula. Modernização tecnológica e relações de trabalho. In: FERRETI, Celso J. et al. (orgs.). **Novas tecnologias e educação: um debate multidisciplinar**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994. p. 35-53.

LEITE, Márcia de Paula. **Trabalho e sociedade em transformação: mudanças produtivas e atores sociais**. São Paulo, Fundação Perseu Abramo, 2003.

LEVIN, Jack. **Estatística aplicada a ciências humanas**. São Paulo: Harbra, 1978.

LEY de Urgencia habilita la posibilidad de vender Conaprole. **La República**, Montevideo, 13 abr. 2000. Sección Economía, p. 30. Disponível em <<http://www.larepublica.com.uy>>. Acesso em: 27 maio 2004.

LIEDKE, Elida Rubini. **Projeto de pesquisa: Reestruturação produtiva e qualificação. Subprojeto: Novas tecnologias, formação, inserção e reinserção profissional**. 1996.

LIEDKE, Elida Rubini. **Labor control in dependent development. A case study of the brazilian electronics industry in Rio Grande do Sul**. 1988. Tese (Doutorado) – Department of Sociology at Brown University, Brown.

LIEDKE, Elida Rubini. Trabalhadores do setor de serviços, mudança tecnológica e práticas de classe. Cuadernos de sociologia do trabalho. Porto Alegre: UFRGS, v. 4, n. 4, 1992. p. 13-41.

LINHART, Danièle. À propôs du post-taylorisme. **Sociologie du travail**. Paris. n. 1, p. 63-74, 1993.

LINHART, Danièle. Entrevista a Lucília Machado. **Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, n. 7, p. 17-22, 2000.

LINHART, Danièle. **La modernisation des enterprises**. Paris: La decouverte, 1994.

LINHART, Danièle. O indivíduo no centro da modernização das empresas: um reconhecimento esperado mas perigoso. **Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, n. 7, p. 24-36, 2000.

LINHART, Danièle. Organização do trabalho e participações dos assalariados: alguma novidade na França. **Pro-Posições**, Campinas, v. 13, n.1, p. 34-46. 2002.

LIPIETZ, Alain. **Audácia: uma alternativa para o século 21**. São Paulo: Nobel, 1991.

LOS LÁCTEOS continúan incrementando su caudal exportador. **La República**, Montevideo, 14 feb. 2005. Sección Economía, p. 10. Disponível em <<http://www.larepublica.com.uy>> . Acesso em: 18 fev. 2005.

LOS PREMIADOS. **La República**, Montevideo, 4 nov. 2005. Disponível em <<http://www.larepublica.com.uy>> . Acesso em: 20 jan. 2006.

LOS PREMIADOS. **La República**, Montevideo, 19 oct. 2001. Sección Economía, p. 24. Disponível em <<http://www.larepublica.com.uy>>. Acesso em: 26 maio 2004.

LOS TRABAJADORES de Conaprole concurren hoy al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Entrevista com dirigentes da AOEC. Radio Centenario, Montevideo, 28 oct. 2002. Disponível em <<http://www.cx36.com.uy>>. Acesso em: 18 nov. 2003.

LOS TRABAJADORES de Conaprole se movilizan ante una nueva enstida privatizadora, y convocan a la marcha por la paz. Entrevista com dirigente da AOEC. Radio Centenario, Montevideo, 12 feb. 2003. Disponível em <<http://www.cx36.com.uy>>. Acesso em: 18 nov. 2003.

LOVESIO, Beatriz. **Relaciones de género y trabajo en el contexto del Mercosur: un estudio de caso de la industria láctea en Río Grande del Sur y Uruguay**. 2001. Tese (Doutorado em Sociologia) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Universidade de Brasília, Brasília.

MACHADO, Jorge Alberto. **La globalización (des)controlada. Crisis globales, desajustes económicos e impactos locales**. São Paulo: Tendez, 2003.

MAIORES empresas de laticínios: Brasil 2003. Disponível em: <<http://www.milknet.com.br>>. Acesso em: 9 jul. 2004.

MALAGUTI, Manoel Luiz. A ideologia do modelo japonês de gestão. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, n. 17, p. 443-73, 1996.

MASSERA, Ema Julia; ITURRA, Claudio. **Desafíos de la innovación en Uruguay. El problema de la construcción del conocimiento productivo**. Universidad de La República - Dirección General de Rel. y Cooperación. Montevideo: Udelar, 2000.

MATTOSO, Jorge. **A desordem do trabalho**. São Paulo: Scritta, 1995.

MAURICE, Marc. Les nouveaux système productifs, entre “taylorisme” et “toyotisme”. **Sociologie du travail**. Paris. n. 1, p. 89-98, 1993.

MEIRELES, Almir José. **A desrazão laticinista. A indústria de laticínios no último quartel do século XX**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1996.



MEIRELES, Almir José. **Planejamento, qualidade e globalização na indústria de laticínios: 1997-2000, um olhar incompleto**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.

MESTRE, Pablo. Conaprole recibió en el 2004 leche como nunca: 810 millones de litros. **El País**, Montevideo, 9 enero 2005. Disponível em <<http://www.elpais.com.uy>>. Acesso em: 16 de jan. 2005.

MESTRE, Pablo. Conaprole se concentra en Montevideo. **El País**, Montevideo, 3 dic. 2003. Disponível em <<http://www.elpais.com.uy>>. Acesso em: 4 maio 2004.

MESTRE, Pablo. El primer objetivo de la nueva directiva de la institución es agruparse con las demás gremiales en beneficio de todos. **El País**, Montevideo, 9 abr. 2003. Disponível em <<http://www.elpais.com.uy>>. Acesso em: 6 maio 2004.

MESTRE, Pablo. Exportaciones de Conaprole crecieron 43,21% em agosto. **El País**, Montevideo, 28 sept. 2004. Disponível em <<http://www.elpais.com.uy>>. Acesso em: 16 jan. 2005.

MESTRE, Pablo. Se produce leche como nunca. **El País**, Montevideo, 23 nov. 2003. Disponível em <<http://www.elpais.com.uy>>. Acesso em: 4 maio 2004.

MIRADAS. **El País**, Montevideo, 4 nov. 2005. Disponível em <<http://www.elpais.com.uy>>. Acesso em: 20 jan. 2006.

MOVILIZACIÓN en Conaprole por Ley de Urgencia. **La República**, Montevideo, 17 mayo 2000. Sección Trabajo, p. 33. Disponível em <<http://www.larepublica.com.uy>>. Acesso em: 26 maio 2004.

NARBONDO, Pedro, RAMOS Conrado. Reforma administrativa y capacidad estatal de conducción. In: CALAME, P. ; TALMANT. A (comp.). **Con el Estado en el corazón**. Montevideo: Vozes y Trilce, 2001.

NARDI, Henrique Caetano. **Trabalho e ética: os processos de subjetivação de duas gerações de trabalhadores metalúrgicos e do setor informal (1970-1999)**. 2002. Tese (Doutorado em Sociologia) - Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Universidade Federal de Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

NEFFA, Julio Cesar. Crisis y emergencia de nuevos modelos productivos. In: DE LA GARZA TOLEDO, Enrique (comp.). **Los retos teóricos de los estudios del trabajo hacia el siglo XXI**. Buenos Aires: Clacso, 1999.

NESTLÉ estuda instalação de fábrica na Bahia. Milkpoint, Brasil, 24 out. 2005. Disponível em <<http://www.milkpoint.com.br>>. Acesso em: 20 jan. 2006.

NETO, Antônio Moreira de Carvalho. Reestruturação produtiva, jornada de trabalho e participação nos lucros e resultados: novos temas negociados entre empresários e trabalhadores brasileiros, de 1992 a 1998. In: NABUCO, Maria Regina; NETO, Antônio Moreira de Carvalho

(orgs.). **Relações de trabalho contemporâneas.** Belo Horizonte: IRT (Instituto de Relações do Trabalho). PUC. Minas, 1999, p. 161-210.

NOTA central. Entrevista con el gerente general de Conaprole. Radio Carve, Montevideo, 7 sept. 2004. Disponível em <<http://www.carve.com.uy>>. Acesso em: 18 dez. 2004.

NOTA realizada a los trabajadores de Conaprole. Entrevista com dirigentes da AOEC. Radio Centenario, Montevideo, 28 oct. 2002. Disponível em <<http://www.cx36.com.uy>>. Acesso em: 22 dez. 2003.

NOVICK, Martha. La transformación de la organización del trabajo. In: DE LA GARZA TOLEDO, Enrique (coord.). **Tratado latinoamericano de sociología del trabajo.** México: Fondo de Cultura Económica, 2000. p. 123-147.

OLESKER, Daniel. La política salarial (o la organización sindical) y sus resultados en los 90. **La República**, Montevideo, 5 dic. 2000. Sección Editorial, p. 13. Disponível em <<http://www.larepublica.com.uy>>. Acesso em: 23 maio 2004.

OLESKER, Daniel. Los rasgos centrales de la economía uruguaya hoy: su carácter excluyente. **La República**, Montevideo, 17 nov. 2001. Sección Editorial p. 18. Disponível em <<http://www.larepublica.com.uy>> . Acesso em: 20 maio 2004.

OLESKER, Daniel. Crecimiento y exclusión. Nacimiento consolidación y crisis del modelo de acumulación capitalista en Uruguay (1968-2000). Montevideo: Trilce, 2001.

OLESKER, Daniel. **La informalidad y la precariedad laboral en el Uruguay: una propuesta de integración desde las fábricas recuperadas.** Lima. 2005. Disponível em: <[http://www.oit.org.pe/spanish/260ameri/oitreg/activid/proyectos/actrav/proyectos/pdf/pit\\_cnt\\_olesker.pdf](http://www.oit.org.pe/spanish/260ameri/oitreg/activid/proyectos/actrav/proyectos/pdf/pit_cnt_olesker.pdf)>. Acesso em: 1o abr. 2006.

OLESKER, Daniel. Perspectivas **2004: Las consecuencias de 5 años de recesión.** 2004. Instituto Cuesta Duarte. PIT-CNT. Disponível em: <<http://www.chasque.apc.org/icudu>>. Acesso em 5 fev. 2004.

OLESKER, Daniel. Se termina el peor año para las familias trabajadoras. **La República**, Montevideo, 18 nov. 2002. Sección Economía, p. Disponível em: <<http://www.larepublica.com.uy>>. Acesso em : 7 fev. 2005.

OLIVEIRA, Francisco de. Prefaciando com audácia. In: LIPIETZ, Alain. **Audácia: uma alternativa para o século 21.** São Paulo: Nobel, 1991. p. 7-16.

OLIVERI, Julio César. Irlandeses visitaron planta de leche en polvo de Florida. **El País**, Montevideo, 22 feb. 2003. Disponível em <<http://www.elpais.com.uy>>. Acesso em: 6 maio 2004.

PANIZZA continúa siendo presidente de Conaprole. **El País**, Montevideo, 24 nov. 2001. Disponível em <<http://www.elpais.com.uy>>. Acesso em: 6 maio 2004.

PARA CONAPROLE, ser cooperativa es una ventaja y no una barrera. **El País**, Montevideo, 21 jul. 2003. Disponível em <<http://www.elpais.com.uy>>. Acesso em: 5 maio 2004.

PASTORIZA, J. Entrevista con Alvaro Lapido Bove, director de Conaprole. **El País**, Montevideo, 2 marzo 2003. Disponível em <<http://www.elpais.com.uy>>. Acesso em: 22 out. 2004.

PATRÓN, Rosário. La internacionalización de Conaprole. **El País**, Montevideo, 3 marzo 2003. Disponível em <<http://www.elpais.com.uy>>. Acesso em: 5 maio 2004.

PAULANI, Leda O papel da força viva de trabalho no processo capitalista de produção. **Revista de Estudos Econômicos**. São Paulo: n.4, 2001.

PAYCUEROS al tope en ranking de consultora. **El País**, Montevideo, 4 oct. 2002. Disponível em <<http://www.elpais.com.uy>>. Acesso em: 6 maio 2004.

PERSONAL de empresa de limpieza movilizado en reclamo del salario. **La República**, Montevideo, 1º dic. 2002. Sección Trabajo, p. 11. Disponível em <<http://www.larepublica.com.uy>> . Acesso em: 19 maio 2004.

PETRELLA, Riccardo. Globalização e internacionalização: a dinâmica da emergente ordem mundial. In: BOYER, Robert; DRACHE, Daniel. **Estados contra mercados: os limites da globalização**. Lisboa: Instituto Piaget, 1996. p. 81-104.

PIALOUX, Michel. Stratégies patronales et résistances ouvrières. La “modernisation” des ateliers de finition aux usines Peugeot de Sochaux (1989-1993). **Actes de la Recherche em Scienses Sociales. Les Nouvelles formes de domination dans le travail (I)**. Paris. n. 114, p. 5-20, 1996.

PIALOUX, Michel; BEAUD, Stéphane. Permanentes e temporários. In: BOURDIEU, Pierre (coord.). **A miséria do mundo**. Rio de Janeiro: Vozes, 1997. p. 309-320.

PIORE, Peter B.; SABEL, Michael. **Mercados internos de trabajo y análisis laboral**. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1985.

PIORE, Peter B.; SABEL, Michael. **The second industrial divide: possibilities for prosperity**. New York: Library of congress Basic Books, United States of América. 1984.

PIT-CNT intentará hoy evitar un conflicto en empresa Láctea. **La República**, Montevideo, 23 abr. 2002. Sección Trabajo, p. 17. Disponível em <<http://www.larepublica.com.uy>>. Acesso em: 20 mar. 2004.

POCHMANN, Marcio. **O trabalho sob fogo cruzado e o emprego na globalização. A nova divisão internacional do trabalho e os caminhos que o Brasil escolheu**. São Paulo: Boitempo, 2001.

POSTHUMA, Anne Caroline. Transformações do emprego no Brasil na década de 90. In: \_\_\_\_ **Brasil. Abertura e ajuste do mercado de trabalho no Brasil: políticas para conciliar os**

**desafios de emprego e competitividade.** Organização Internacional do Trabalho - Ministério do trabalho e emprego Brasília: Ed. 34, 1999.

POSTHUMA, Anne Caroline. Mercado de trabalho e exclusão social da força de trabalho feminina. In: ABRAMO, Laís; RANGEL, Alice (orgs.). **Gênero e trabalho na sociologia latino-americana.** ABRAMO. São Paulo; Rio de Janeiro:/ALAST, 1998. p. 21-38.

PREMIAN esfuerzo exportador. **El País**, Montevideo, 19 oct. 2001. Disponível em <<http://www.elpais.com.uy>>. Acesso em: 6 maio 2004.

PRODUCTORES lecheros manifestaron respaldo al referendun. **La República**, Montevideo, 31 enero 2001. Sección Política, p. 3. Disponível em <<http://www.larepublica.com.uy>>. Acesso em: 25 maio 2004.

PRODUCTORES lecheros piensan en exportar a países de la región. **La República**, Montevideo, 19 enero 2004. Sección Economía, p. 11. Disponível em <<http://www.larepublica.com.uy>>. Acesso em: 18 maio 2004.

RABINOVICH, M. Como Pluna, Conaprole podría volarse del patrimonio nacional. **La República**, Montevideo, 14 mayo 2000. Sección Política, p. 8. Disponível em: <<http://www.larepublica.com.uy>>. Acesso em: 25 maio 2004.

RECHAZAN reestructura. Trabajadores de Conaprole dan alerta. **La República**, Montevideo, 4 feb. 2000. Sección Trabajo, p. 29. Disponível em <<http://www.larepublica.com.uy>>. Acesso em: 27 maio 2004.

RECLAMO de la Unión de Exportadores realizada ante el presidente Jorge Batlle. **La República**, Montevideo, 13 nov. 2002. Sección Economía, p. 46. Disponível em <<http://www.larepublica.com.uy>>. Acesso em: 19 maio 2004.

RECORD en litros de leche remitidos a Conaprole 2004. **La República**, Montevideo, 7 enero 2005. Disponível em <<http://www.larepublica.com.uy>>. Acesso em: 8 jan. 2005.

REINECKE, Gerhard. Qualidade de emprego e emprego atípico no Brasil. In: POSTHUMA, Anne Caroline (org.). **Brasil. Abertura e ajuste do mercado de trabalho no Brasil: políticas para conciliar os desafios de emprego e competitividade.** Organização Internacional do Trabalho - Ministério do trabalho e emprego Brasília: Ed. 34, 1999. p. 119-147.

RELACIONES laborales deterioradas. **La República**, Montevideo, 20 abr. 2002. Sección Trabajo, p. 17. Disponível em <<http://www.larepublica.com.uy>>. Acesso em: 20 março 2004.

RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho.** São Paulo: Makron Books, 1995.

RITZEL, Luciana Ruschel. **Produtos lácteos, processos e controle de qualidade realizados na Parmalat na unidade de Porto Alegre.** 2000. Monografia (Conclusão do curso de Farmácia Bioquímica em Alimentos) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.

ROSENFELD, Cinara Lerrer. **L 'autonomie comme norme et le rapport au travail. Une étude comparative France-Brésil.** Paris: Anrt, 2000.

RUESGA, Santos M.; MURAYAMA, Ciro. Desempleo y precariedad laboral en Europa: referencia al caso español. **Revista Mexicana de Trabajo.** 2000.

SADIA e Conaprole fazem parceria para distribuição de produtos. Milkpoint, Brasil, 11 jul. 2001. Disponível em <<http://www.milkpoint.com.br>>. Acesso em: 17 jul. 2004.

SALERNO, Mário Sergio. Trabalho e organização na empresa industrial integrada e flexível. In: FERRETI, Celso J. et al. (orgs.). **Novas tecnologias e educação: um debate multidisciplinar.** Rio de Janeiro: Vozes, 1994. p. 54-76.

SAMÁN: el mayor exportador. **La República**, Montevideo, 10 agosto 2000. Sección Economía, p. 30. Disponível em <<http://www.larepublica.com.uy>>. Acesso em: 26 maio 2004.

SÁNCHEZ, Antonio Ramiro. **Los efectos perversos en las relaciones laborales de la globalización económica y financiera auspiciada por el neoliberalismo.** Madrid: Ensayo, 2000. Disponível em: <<http://www.materiales.net/materiales/ensa/ensa31.históricamente>>. Acesso em: 22 out. 2004.

SANTOS, Tania Steren dos. **Carreira profissional e gênero: a trajetória de homens e mulheres no contexto da feminização da medicina.** 2002. Tese (Doutorado em Sociologia) - Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Universidade Federal de Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

SE ENFRIÓ el mercado local de helados. **El País**, Montevideo, 4 agosto 2003. Suplemento Economía & Mercado. Disponível em <<http://www.elpais.com.uy>>. Acesso em: 7 maio 2004.

SEGRESTIN, Denis. À propos du nouveau modèle productif: questions d'efficience, questions de légitimité. **Sociologie du travail.** Paris. n. 1, p. 49-61, 1993.

SENNETT, Richard. **La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo.** Barcelona: Anagrama, 2000.

SHEFA se associa à Conaprole para produção de longa vida e outros alimentos. Milkpoint, Brasil, 30 oct. 2001. Disponível em <<http://www.milkpoint.com.br>>. Acesso em: 17 de jul. 2004.

STANDING, Guy. En busca de la flexibilidad. **Época – Revista Argentina de Economía Política**, Buenos Aires, n. 2, p. 15-59. 2000.

SUPERVIELLE, Marcos. Conaprole. Montevideo: **Documento interno.** Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de La República, 1986.

SUPERVIELLE, Marcos; STOLOVICH, Luis. El sociólogo del trabajo en las empresas. In: DE LA GARZA TOLEDO, Enrique (coord.). **Tratado latinoamericano de sociología del trabajo**. México: Fondo de Cultura Económica, 2000. p. 342-368.

TARAMSCO, MARIA Pía et al. Estudio de Conaprole. Entrevista con Gerente de Conaprole. Montevideo. **Documento interno**. Facultad de Economía de la Universidad de la República. 1997.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1995.

TONI, Miriam de. **Para onde vai o mercado de trabalho? A tendência à precarização das relações de trabalho - um estudo da região metropolitana de Porto Alegre**. 2004. Tese (Doutorado em Sociologia). Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Universidade Federal de Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

TRABALHO e tecnologia. Dicionário crítico. CATTANI, Antonio David (org). Porto Alegre: Vozes 1997.

UN INCENDIO en Conaprole conmocionó a La Aguada. **El País**, Montevideo, 13 nov. 2001. Disponível em <<http://www.elpais.com.uy>>. Acesso em: 6 maio 2004.

URUGUAY. Comisión de Legislación del Trabajo. Senado. **Versión taquigráfica No. 2534**. Reunión realizada 13 de julio de 2004. Asociación de Obreros y Empleados de Conaprole. Traslado parcial de la Planta Usina N° 9 de San Ramón a Vila Rodríguez. Disponível em: <<http://www.parlamento.gub.uy>>. Acesso em: 27 dez. 2004.

URUGUAY. Instituto Nacional de Estadística. **Distribución de la población de 25 años y mas de edad según promedio de años de estudio**. 2005. Disponível em: <<http://www.ine.gub.uy>>. Acesso em 28 nov. 2005.

URUGUAY. Instituto Nacional de Estadística. **Población en el país según departamento. Censos de Población años 2004 (Fase 1), 1996, 1985, 1975, 1963, 1908, 1860 y 1852**. 2006. Disponível em: <<http://www.ine.gub.uy>>. Acesso em: 10 jan. 2006.

URUGUAY. **Lei N° 10.707 de 9 de janeiro de 1946**. Outorga-se o regime para a ampliação e o funcionamento da Cooperativa Nacional de Produtores de Leite. Disponível em: <<http://www.conaprole.com.uy>>. Acesso em: 9 fev. 2003.

URUGUAY. **Lei N° 15.640 de 4 de outubro de 1984**. Aprova-se o regime de abastecimento de leite pasteurizado em todo o território nacional. Disponível em: <<http://www.conaprole.com.uy>>. Acesso em: 9 fev. 2003.

URUGUAY. **Lei N° 17.243 de 29 de junio de 2000**. Servicios públicos y privados, seguridad pública y condiciones en las que se desarrollan las actividades productivas. In: TEXTO completo de la ley de urgente consideración. **La República**, Montevideo, 14 feb. 2000. Sección Trabajo, p. 29. Disponível em <<http://www.larepublica.com.uy>>. Acesso em: 27 maio 2004.

URUGUAY. **Lei N° 9.526 de 14 de dezembro de 1935**. Da Cooperativa Nacional de Produtores de Leite. Seleção de artigos. Disponível em: <<http://www.conaprole.com.uy>>. Acesso em: 8 fev. 2003.

URUGUAY. Ministerio de Ganaderia, Agricultura y Pesca. 2003. **La lechería comercial en el Uruguay. Contribución a su conocimiento**. Disponível em: <<http://www.mgap.gub.uy>>. Acesso em: 19 mar. 2006.

URUGUAY. Ministerio de Trabajo y de Seguridad Social. **Seguro de paro**. 2004. Disponível em: <<http://www.mtss.gub.uy/Dinatra/d123.htm>>. Acesso em: 20 jan. 2006.

VELTZ, Pierre; ZARIFIAN, Philippe. Vers de nouveaux modèles d'organisation. **Sociologie du travail**. Paris. n. 1, p. 3-25, 1993.

WOOD, Sthepen. O modelo japonês em debate: pós-fordismo ou japonização do fordismo. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. São Paulo. 28-43, 1991.

ZARIFIAN, Philippe. L'agir communicationnel face au travail professionnel. **Sociologie du travail**. Paris. v. 41. n. 2, p. 163-177, 1999.

ZARIFIAN, Philippe. **La nouvelle productivité**. Paris: Éditions l'Harmattan, 1990.

ZARIFIAN, Philippe. **Lê travail et l'événement. Essai sociologique sur le travail industriel à l'époque actuelle**. Paris: Éditions l'Harmattan, 1995.