

EMA JULIA ESCOLASTICA MASSERA GARAYALDE

Este exemplar corresponde à redação
final da Tese defendida por Emma
Julia E. Massera Garayalde e aprovada
pela Comissão Julgadora em 08 de au-
gusto de 1992

Data: 08/10/92
Assinatura: Ass.

PROCESSO DE TRABALHO, SINDICATO E CONHECIMENTO OPERÁRIO
NO CONTEXTO DA RECONVERSÃO PRODUTIVA
O caso AAU do Uruguai

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
1992

Tese apresentada como exigência parcial
para obtenção do Título de DOUTOR EM
EDUCAÇÃO na Área de Concentração
Filosofia e História da Educação à
Comissão Julgadora da Faculdade de
Educação da Universidade Estadual de
Campinas, sob a orientação do Prof. Dr.
Dermeval Saviani

Comissão Julgadora:

L. L. K. Kawanna
M. L. K. Kawanna
L. L. K. Kawanna
L. L. K. Kawanna
L. L. K. Kawanna

RESUMO

A Tese mostra o papel do sindicato e do conhecimento operário no processo de reconversão produtiva de uma empresa no Uruguai.

A começo da década de 1980, a empresa estudada inicia uma reestruturação produtiva conservadora, seguindo uma orientação fordista e retaylorista. A Tese mostra que o sindicato e o conhecimento operário - este último sobretudo em sua forma escolar - constituem o sustento de uma cultura operária autônoma e participativa e incidem na mudança do rumo da transformação da empresa na direção de processos flexíveis e qualificantes.

A Tese revela a importância da tradição sindical autônoma de classe e do desenvolvimento educativo uruguaios na modificação dos processos de trabalho e da relação salarial capitalista.

Com isto, a Tese contribui para a análise crítica das relações históricas entre ciência, educação, política e produção no Uruguai e para a construção de novas relações que permitam ao país superar seu estancamento produtivo e social num sentido progressista.

INDICE

ABREVIATURAS	ix
INTRODUÇÃO	1
CAPITULO I - A RECONVERSAO PRODUTIVA E OS TRABALHADORES	17
1. OS PARADIGMAS PRODUTIVOS E SOCIAIS	19
1.1 A atual crise e a nova relação salarial capitalista	19
1.2 Processos de trabalho, luta de classes, conhecimento operário, relações de dominação e relações de propriedade	22
1.3 A Primeira e a Segunda Revolução Industrial ...	28
1.4 O taylorismo e o fordismo	30
1.5 A nova relação salarial; retaylorização ou flexibilidade?	36
2. A RECONVERSAO PRODUTIVA DO URUGUAI	50
2.1 As tendências da produção	57
2.2 As tendências dos processos de trabalho	64
2.3 A força de trabalho; condições de existência e estrutura	81
2.3.1 A desvalorização forçada da força de trabalho	81
2.3.2 As mudanças na estrutura da força de trabalho	83
3. A RECONVERSAO PRODUTIVA E O MOVIMENTO SINDICAL URUGUAIO (MSU)	89
3.1 O perfil histórico do MSU	92

3.2 Os desafios da reconversão produtiva e as tendências do MSU	98
3.3 A estratégia sindical de participação na reconversão produtiva e as novas formas do sindicalismo	102
4. A CIENCIA E A EDUCAÇÃO FRENTA A RECONVERSAO PRODUTIVA	110
4.1 Alguns elementos da evolução da educação e da ciência	111
4.2 A separação da ciência e da educação em relação à produção	114
4.3 A falta de reflexão teórica sobre as relações entre educação e produção	118
CAPITULO II - A RECONVERSAO DE AAU, O SINDICATO E O CONHECIMENTO OPERARIO	124
1. AS ETAPAS DA EVOLUÇÃO DA EMPRESA E O PROCESSO DE RECONVERSAO	127
2. O COMITE DE BASE SINDICAL (CB) E A RECONVERSAO PRODUTIVA	132
2.1 A formação do CB e as experiências de 1989 e 1990	133
2.1.1 A formação do CB	133
2.1.2 A experiência na seção de fundição de 1989	134
2.1.3 O conflito de 1990	142
2.2 A estratégia operária na atual negociação	146
2.2.1 Dos cursos de capacitação ao estudo da empresa	146
2.2.2 A negociação da reconversão	156
2.3 As novas formas do sindicalismo e a reconversão da empresa	167

3. O CONHECIMENTO OPERARIO NO CONTEXTO DA PARTICIPAÇÃO SINDICAL NA RECONVERSÃO PRODUTIVA	177
3.1 O papel do conhecimento	177
3.2 As formas do conhecimento	182
3.3 Os níveis do conhecimento	186
CAPITULO III - O PROCESSO DE TRABALHO E O CONHECIMENTO	
OPERARIO EM AAU	193
1. O PROCESSO DE TRABALHO	195
1.1 O padrão de concorrência	195
1.1.1 A propriedade de AAU e seu perfil empresarial	195
1.1.2 AAU na evolução geral do mercado mundial do alumínio	199
1.1.3 AAU no mercado uruguaio e regional	201
1.2 O padrão tecnológico	204
1.2.1 Descrição geral do processo de produção	204
1.2.2 O caráter dos equipamentos e do processo material de produção	208
1.3 O padrão de gestão e de organização do trabalho	219
1.3.1 A gestão da força de trabalho	220
1.3.1.1 A pirâmide gerencial	220
1.3.1.2 A força de trabalho	224
1.3.1.3 A política de contratação, avaliação e formação da força de trabalho	237
1.3.2 A organização do trabalho	254
1.3.2.1 As etapas e as alternativas da organização do trabalho	256
1.3.2.2 As relações hierárquicas e as relações entre operários	260

1.3.2.3	As formas do trabalho e a cultura operária do trabalho ..	264
1.3.2.4	As formas do trabalho e o conteúdo manual e mental do trabalho	275
1.4	As contradições do padrão de gestão e de organização do trabalho, o sindicato e os novos processos de trabalho	280
2.	O CONHECIMENTO OPERARIO E O PROCESSO DE TRABALHO ...	286
2.1	O papel do conhecimento	286
2.2	As formas do conhecimento	290
2.3	Os níveis do conhecimento	302
	CONCLUSÃO	311
	BIBLIOGRAFIA	323
	ANEXOS	335
1.	Experiência da seção de fundição	
2.	Seção laminação chapa - Francisco	
3.	Relatório de José	
4.	Relatório de Miguel	
5.	Petições do CB à empresa	
6.	Documentos da empresa	
7.	Texto da enquete operária	

ABREVIATURAS

AAU	- Alcan Aluminio del Uruguay S.A.
CINTERFOR/OIT	- Centro Internacional de Investigación sobre Formación Profesional / Oficina Internacional del Trabajo
COCAP	- Consejo de Capacitación Profesional
CB	- Comité de Base (Organização do sindicato dentro da empresa. Organismo semelhante à Comissão de Fábrica no Brasil.)
CM	- Planta industrial de AAU localizada em Camino Mendoza
GT	- Grupo de trabalho constituído por dois membros do CB de AAU e a autora, em sua qualidade de assessora do CB, para a condução do assessoramento
LATU	- Laboratorio Tecnológico del Uruguay
LET	- Linha de produção contínua eletrônica da seção de recipientes de CM
LMEC	- Linha de produção contínua eletromecânica da seção de recipientes de CM
MERCOSUR	- Mercado Común del Sur (Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguay)
MSU	- Movimento sindical uruguaio
FEA	- População economicamente ativa
FIT/CNT	- Plenario Intersindical de los Trabajadores / Convención Nacional de Trabajadores (Central Unica uruguiaia)
QT	- Programa de Qualidade Total
RM	- Planta industrial de AAU localizada à rua Ramón Márquez
UNTMRA	- Unión Nacional de los Trabajadores del Metal y Afines (Sindicato nacional único dos metalúrgicos)
UTU	- Universidad del Trabajo del Uruguay (Instituição pública de ensino técnico médio)

INTRODUÇÃO

Esta Tese de Doutorado se propõe a mostrar o papel do sindicato e do conhecimento operário no processo de reconversão produtiva de uma empresa no Uruguai.

A Tese revela a incidência das tradições sindicais e educativas uruguaias na transformação do processo de trabalho na direção das formas mais modernas da relação salarial capitalista.

Com isto a Tese contribui para a análise crítica das relações históricas entre ciência, educação, política e produção no Uruguai e para a construção de novas relações que permitam ao país superar seu estancamento produtivo e social secular.

AAU é uma empresa metalúrgica processadora de alumínio de capital multinacional que produz principalmente para o mercado interno uruguiaio. Desde começos da década de 1980 a empresa sofre uma modernização conservadora, centrada na reforma de equipamentos de 40 e mais anos de geração e em modificações fordistas e retayloristas da organização do trabalho. A gestão da força de trabalho se caracteriza pela débil profissionalização da área de recursos humanos, pelas relações hierárquicas e a falta de reconhecimento do saber operário, em particular do saber operário de origem escolar.

Predomina na empresa uma cultura operária do trabalho, caracterizada pela autonomia e a participação dos trabalhadores, que é decisiva para o andamento do processo de trabalho. Mas isto tem sido historicamente desconhecido pela empresa, provocando um permanente conflito e questionamento das relações de poder no interior da empresa. Essa cultura operária

do trabalho se traduz no perfil do Comité de Base sindical (CB) pertencente ao sindicato nacional dos metalúrgicos (UNTMRA). O CB de AAU tem se caracterizado pelo desenvolvimento de experiências de intervenção técnica na modificação do processo de trabalho que podem ser consideradas pioneiras no país.

Nos últimos anos, os requerimentos de mercado e quase dois anos de agudo conflito trabalhista, provocado pela resistência operária à reestruturação unilateral da empresa, levaram a direção da empresa a iniciar um processo de negociação e a buscar desenvolver processos produtivos mais flexíveis e de qualidade. Isto implicou um questionamento do padrão de gestão e de organização do trabalho da empresa e a consequente valorização do conhecimento operário, inclusive em sua forma escolar.

Observado no contexto das transformações produtivas, sociais e políticas nacionais e mundiais, o caso AAU é particularmente significativo. Trata-se de uma empresa que em lugar de ir-se embora ou atuar parasitariamente, fechando e colocando seu dinheiro no mercado financeiro, decide reconverter-se e negociar com o sindicato. A reconversão, por sua vez, insinua o desenvolvimento de processos de trabalho flexíveis e qualificantes. Na empresa existe um sindicato que desenvolve novas formas de atuação e incide nas transformações.

Todas estas características são particularmente valiosas.

O Uruguai tem se destacado na América Latina por ter desenvolvido cedo as relações sociais capitalistas, por possuir uma população altamente urbanizada e escolarizada, com significativa incidência social e política das classes médias e da classe operária, e pela sua ideologia dominante acentuadamente laica e liberal-democrática.

Mas o Uruguai é um país que viveu a maior parte deste século com sua economia estagnada. A cultura empresarial, historicamente dominante, esteve marcada por práticas parasitárias e rentistas. Durante décadas, sindicatos e empresários se enfrentaram e dilaceraram em torno à divisão de uma renda estancada. As práticas sociais de controle da natalidade desenvolvidas desde fins do século XIX e a tremenda emigração de jovens, que sofreu a partir da década de 1960, também transformaram o país num país de velhos. A ciência e a educação foram relativamente desenvolvidas, mas sofreram posteriormente uma grave deterioração qualitativa e se caracterizam por não explicitar suas relações com a produção e por tender a justificar-se em si mesmas. O mundo da produção, reciprocamente, desconheceu e não considerou importante a contribuição de uma força de trabalho culta e exigiu muito pouco da ciência e da tecnologia nacionais.

A tradição educativa uruguaia estabeleceu como objetivo explícito a formação do cidadão de uma república democrática. Ao educador era atribuída, então, uma função social de primeira magnitude e sua tarefa era considerada um apostolado cívico laico. Na medida em que o estado era considerado representante do bem comum e devia afastar-se de toda e qualquer manifestação de interesses e doutrinas parciais, a educação foi definida como um âmbito "técnico" e foi historicamente cercada por uma concepção de neutralidade ideológica. Teve um perfil humanístico nas áreas do ensino secundário e universitário, destinados à formação dos quadros médios e superiores da sociedade, e um perfil artesanal na muito pouco desenvolvida área do ensino técnico médio. No país, com raras exceções, a teoria educativa não encarou as relações entre a base material produtiva da sociedade e a educação. Educação e

política viveram uma relação estreita entre si, uma vida própria à margem e de costas a um país que se empobrecia.

A iniciação de uma certa modernização da produção do país a partir de meados da década de 1970, a assinatura do tratado do Mercosur em 1991 e a conjuntura mundial de grandes transformações, exigiram dramaticamente repensar o país e encarar de frente os problemas da produção, da ciência e da educação. Na sociedade uruguaia, ainda muito timidamente e com grandes dificuldades pelo peso histórico do estancamento e suas sequelas, esboçam-se segmentos vivos e atuantes, que se negam a morrer sem saber porquê e têm idéias criativas e transformadoras. Entre os trabalhadores, os empresários, os cientistas, de maneira contraditória, e a partir de algumas de suas tradições culturais, políticas e sindicais, configuram-se setores que tentam ver o mundo de um modo diferente. AAU se encontra entre esses segmentos. Nesta empresa a autora encontrou a razão de ser de sua atividade como pesquisadora comprometida com o desenvolvimento do país e dos trabalhadores.

Mas o caso AAU só pode ser entendido de maneira mais completa se for vinculado às atuais transformações mundiais das quais a empresa e o país não estão alheios.

Ainda é muito cedo para estabelecer certezas, mas parece clara a existência de modificações da sociedade capitalista expressas no questionamento neo-liberal e neo-conservador a todas as premissas da sociedade e do Estado burguês liberal e de bem estar social. A crise catastrófica do "socialismo real", independentemente da complexidade do fenômeno, seguramente tem uma relação com essa evolução do capitalismo.

A autora compartilha a hipótese de Boyer (1990) de que a partir dos anos setenta inicia-se nos países desenvolvidos

uma crise da relação salarial taylorista e fordista, exigindo uma reformulação dos processos de trabalho na direção da produção flexível e de qualidade. Esta crise implicou a alteração radical de todos os componentes da relação salarial fordista, dando lugar a uma mudança estrutural e durável das relações entre o capital e o trabalho. A transformação, contudo, apresenta diversas alternativas e cada país segue uma trajetória diferente, dependendo de fatores estruturais, de tradições políticas e culturais e de correlações de força concretas.

Em relação ao objeto que preocupa a esta pesquisa, referido às transformações da organização do trabalho e sua relação com o conhecimento operário, Boyer (ibid: 1, 47-49) assinala a existência de duas grandes alternativas: ou é continuada sob novas formas a lógica da divisão do trabalho e do controle das máquinas sobre os trabalhadores ou, pelo contrário, a elevação das qualificações e o compromisso dos assalariados são a condição da eficácia das novas tecnologias.

Em ambas alternativas da nova relação salarial capitalista, a utilização das novas tecnologias e a necessidade de produzir produtos diversificados e de qualidade colocam como problema central a necessidade de obter a mobilização e a participação ativa da força de trabalho no processo de trabalho, se bem que na segunda isto apareça explicitamente e na primeira constitua uma contradição interna. A inteligência e a iniciativa dos operários passa a ser o objeto central de exploração.

Como assinala Freyssinet (1987), a questão que se coloca é se o capital buscará e obterá a colaboração passiva dos trabalhadores - portanto, uma incorporação limitada de suas virtualidades - ou se buscará o compromisso ativo dos trabalhadores e, nesse caso, deverá negociar esse compromisso com suas organizações de classe.

Nestas condições, o nível educativo da força de trabalho e as formas específicas da luta de classes, em particular a forma sindical da mesma, seriam elementos decisivos para a definição das alternativas contidas na crise do padrão salarial fordista.

O desenvolvimento das novas tecnologias eletrônicas flexíveis e a necessidade de obter a participação inteligente da força de trabalho pode implicar uma mudança das relações de saber e de poder nas empresas. Em particular, o saber de origem escolar adquire uma nova dimensão no interior das relações de produção capitalistas.

Como assinala Saviani (1984: 29; 1989; 1991: 15), o saber escolar reúne de maneira metódica, sistemática, científica e elaborada o saber objetivo produzido historicamente pela humanidade, em particular, os princípios científicos e técnicos do trabalho humano. Dai que o saber escolar seja a forma superior de conhecimento, que possibilita a sistematização e a elevação do saber espontâneo, natural e assistemático, assim como a apropriação e a criação de conhecimento novo.

Na fase taylorista e fordista da organização do trabalho o capital empenhou-se em desconhecer e, ao mesmo tempo, apropriar-se do saber prático dos operários e em separar formalmente a estes do conhecimento científico dos princípios da produção, confinando a ciência a laboratórios separados e alienados da visão e dos interesses dos trabalhadores.

A nova relação salarial capitalista que estaria surgindo, potencialmente questiona esta relação dos operários com o saber, assim como as próprias formas de produção do saber. O conhecimento operário, especialmente o conhecimento escolar e a atualização científica e técnica, passam a ser uma exigência

explícita da acumulação capitalista, constituindo objetos explícitos e privilegiados de disputa e de negociação entre trabalhadores e capitalistas no próprio processo de trabalho. A luta histórica dos trabalhadores pelo acesso ao conhecimento científico e erudito, vinculada sobretudo à sua constituição política como cidadãos, adquire, neste contexto, uma nova profundidade política enquanto incorpora explicitamente o âmbito do poder na empresa, do conhecimento da produção e do trabalho.

Nessas condições nacionais e mundiais, o problema que se coloca à pesquisa é o de precisar em que consiste a reconversão produtiva de AAU, tentar compreendê-la, definir qual é seu sentido, o que há de novo nela.

Em AAU, em que direção se orienta a transformação do processo de trabalho? Qual é o papel do sindicato e do conhecimento operário na definição do processo de trabalho? O caso AAU, em que medida permite refletir sobre o papel de instituições como os sindicatos e a educação, tradicionalmente importantes no país, e que se apresentam como decisivas na definição das novas formas das relações capitalistas? Que valor tem a análise deste caso que, num contexto nacional e internacional novo, revela explicitamente as relações antes ocultas entre política, produção e educação? Esta experiência, em que medida questiona as relações tradicionais entre cidadania, educação e produção no país e em que medida questiona a orientação predominantemente humanista e artesanal da educação uruguaia? Que indicações surgem para a transformação da educação no país? Que pistas proporciona o caso para a superação do estancamento produtivo quase secular do país e para a construção de soluções novas e, ao mesmo tempo, arraigadas em suas tradições políticas e culturais?

Responder pelo menos parcialmente a essas

perguntas é o objetivo desta pesquisa.

O estudo de caso se orientou pela hipótese de que:

A. A autonomia e a participação ativa dos trabalhadores no processo de trabalho constitui o centro nevrálgico da reconversão produtiva da empresa.

B. O sindicato e o conhecimento operário - este último especialmente em sua forma escolar e no nível abstrato prático - cumprem um papel determinante na definição do rumo da reconversão, contribuindo para que a transformação se oriente na direção mais avançada.

A estratégia da pesquisa tem a seguinte direção principal: parte da análise da participação sindical na reconversão e da análise do processo de trabalho para chegar à definição do conhecimento operário. Essa mesma trajetória, guiada pelas orientações traçadas na hipótese, permitiu reverter essa direção principal da pesquisa, e observar como o conhecimento operário é um elemento ativo com dinâmica própria, que incide no sindicato e na definição dos processos de trabalho.

Portanto, o desdobramento analítico do problema compreende três grandes aspectos:

- . Análise da participação sindical na reconversão produtiva
- . Análise do processo de trabalho
- . Análise do conhecimento operário

Na análise da participação sindical na reconversão produtiva, a autora segue principalmente as reflexões de Offe e Wiesensthal (1984) sobre o estatuto da condição operária e da ação sindical nas sociedades capitalistas.

Busca-se, em primeiro lugar, verificar a hipótese de que, contrariamente à tese do fim do sindicalismo, o que em realidade ocorre é uma renovação das formas sindicais, com base

na continuidade de algumas características históricas do movimento sindical uruguaio. Em segundo lugar, procura-se definir em que medida essa ação sindical renovada incide sobre as estratégias empresariais e sobre as formas que assume o processo de trabalho. O terceiro objetivo é proporcionar os elementos que permitam definir o papel do conhecimento na constituição de um sindicato com essas características, assim como estabelecer qual é a forma sindical desse conhecimento e qual é o nível de conhecimento sobre o processo de trabalho alcançado e demandado pela vida sindical.

O estudo do processo de trabalho compreende três grandes dimensões: o padrão de concorrência, o padrão tecnológico e o padrão de gestão e de organização do trabalho.

Na análise do processo de trabalho é seguida basicamente a metodologia utilizada por Marx (1867), Touraine (1954) e Zarifian (1987, 1989, 1990).

Em primeiro lugar, entende-se que o processo de trabalho expressa determinadas relações sociais e determinada correlação de forças na empresa, e determinadas condições econômicas, sociais, políticas e culturais do país. Isso se manifesta na existência de uma relação interna entre as três dimensões do processo de trabalho antes assinaladas. Cada dimensão compreende as outras e, ao mesmo tempo, acrescenta uma nova instância em que são tomadas decisões concretas.

A descrição do processo de trabalho tem a seguinte forma geral: a partir da análise do padrão de concorrência e do caráter dos equipamentos e do processo material de produção, se chega ao estudo da gestão e da organização do trabalho. Este último aspecto compreende os anteriores e interrelaciona-se com eles, constituindo um momento de síntese da análise do processo de trabalho. A gestão e a organização do trabalho é a que

configura concretamente as relações de trabalho entre superiores e operários e entre operários, assim como as formas materiais que adquire o trabalho em AAU. Por seu lado, as relações de trabalho e as formas que assume o trabalho, fazem parte da constituição de uma determinada cultura operária do trabalho e definem os conteúdos manuais e mentais do trabalho. Finalmente, a definição da cultura do trabalho e do conteúdo do trabalho permite estabelecer o vínculo entre processo de trabalho, sindicato e conhecimento operário.

Em segundo lugar, a principal preocupação do estudo do processo de trabalho é determinar qual é seu objeto central - por exemplo, se esse objeto é a eficiência dos equipamentos ou a participação ativa e inteligente da força de trabalho. No mesmo sentido, importa determinar a evolução desse objeto, as contradições que dinamizam essa evolução e a forma em que o conhecimento operário e o sindicato incidem nela.

Nesse caminho, foi decisiva a definição da cultura operária do trabalho. A cultura operária do trabalho foi definida a partir da análise das formas do trabalho e compreende o conjunto de práticas relacionais e cognitivas dos trabalhadores, em particular as condições de autonomia e, portanto, de participação dos trabalhadores.

Em terceiro lugar, a presença de mulheres na força de trabalho da empresa exigiu considerar a importância do gênero como determinação das características do processo de trabalho. A autora compartilha o ponto de vista do Grupo Sex and Class (apud Hirata e Rogerat, 1988: 172), no sentido de que o controle masculino da sociedade e da tecnologia desqualifica às mulheres. Assim, a definição das tarefas e da qualificação "femininas" são o resultado de lutas tanto de classe como de gênero. Pela mesma

razão, a autora compartilha a hipótese de Kergoat (1982) de que o lugar das operárias no trabalho só pode ser compreendido se se tomar globalmente a divisão sexual do trabalho produtivo e reprodutivo. Este ângulo de interpretação permite mostrar que a qualificação feminina se constitui fora do âmbito industrial, a partir da socialização diferenciada desde a infância e, particularmente, no âmbito doméstico. Uma vez adquirida essa qualificação, os postos de trabalho rotineiros, que requerem coordenação motora fina e certa passividade, são "naturalmente" ocupados pelas mulheres.

Nesta pesquisa o conhecimento operário é definido e delimitado como a capacidade que têm os operários de reproduzir intelectualmente a realidade complexa que constitui a situação de trabalho e seu contexto.

A análise do conhecimento operário contempla três aspectos: o papel do conhecimento operário, as formas do conhecimento operário e os níveis do conhecimento operário.

A partir da análise da vida sindical e do processo de trabalho, o conhecimento operário é visto como algo parcialmente produzido nesses âmbitos e funcional a eles. Mas o conhecimento operário compreende outras formas e constitui uma força independente. Sobretudo em suas formas sindical e escolar, o conhecimento se transforma numa contradição no interior do processo de trabalho e constitui uma das bases a partir das quais é possível construir novos processos de trabalho.

Das múltiplas formas do conhecimento operário, nesta pesquisa foram destacadas as formas escolar, de formação profissional, capacitação no trabalho, sindical e doméstica.

Para a definição dos níveis de conhecimento que o trabalhador tem do trabalho foram adotadas as conceituações de Supervielle e Ruffier. (1985) A conceituação destes autores é

particularmente fértil para os objetivos desta pesquisa porque permite estabelecer pontes entre as formas do trabalho, as possibilidades de autonomia e de participação dos trabalhadores, e as formas e os níveis do conhecimento operário.

Estes autores partem de duas dimensões básicas para a definição dos níveis do conhecimento operário. Uma dimensão refere-se aos graus de abstração atingidos, contidos nos extremos do par concreto/abstrato. A outra dimensão tem relação com as formas de aquisição do conhecimento, que incidem de maneira decisiva nos graus de abstração atingidos, assinalando os âmbitos visível, invisível, prático e teórico.

O cruzamento de ambas dimensões dá lugar à definição de quatro níveis de conhecimento operário:

- . Concreto visível. As operações de trabalho são observáveis. O trabalhador aprende e domina através da observação, por imitação e repetição.

- . Concreto invisível. As operações de trabalho são muito concretas mas não são diretamente observáveis. O trabalhador deve construir-se uma imagem do que está sucedendo, embora não seja possível ver o desenvolvimento da produção diretamente. Pressupõe [e desenvolve] uma certa capacidade de pensar em abstrato.

- . Abstrato prático. O trabalhador não só pode fazer-se uma representação mental do que está ocorrendo ou ocorreu, mas também do que sucederia se fosse modificado um elemento do processo atual. O trabalhador tem capacidade de formular hipóteses acertadas sobre o processo de trabalho. Este nível de conhecimento possibilita a participação ativa do trabalhador no melhoramento e na transformação do processo.

- . Abstrato teórico. Supõe o conhecimento dos

princípios científicos sobre os quais se apóia a produção e o funcionamento de toda uma planta produtiva. Compreende um conhecimento global e integrado e a correspondente capacidade de conceituar situações complexas, onde intervêm fatores sociais, econômicos e técnicos. O sujeito tem a capacidade de conceber processos novos.

A pesquisa teve a forma de intervenção sociológica. (Thiollent, 1981) A pesquisa começou em fins de dezembro de 1990, quando a autora foi convidada a assessorar o CB na negociação de cursos de capacitação, iniciada por iniciativa da empresa. O assessoramento foi solicitado pelo sindicato nacional dos metalúrgicos dentro da aplicação do Convênio entre a Universidade da República e a central única operária PIT-CNT. Desse modo, a pesquisa se desenvolveu no contexto de negociação da reconversão entre a direção da empresa e o sindicato, incluiu o entorno universitário, particularmente o trabalho de outra pesquisadora, a Soc. Lúcia de Oliveira, e de estudantes da Licenciatura de Sociologia, contando com a participação ativa dos trabalhadores.

Para o estudo de caso foram utilizados a análise documental do material escrito, à disposição, sobre a empresa e seus empregados, a observação direta dos processos de trabalho, a enquete e a entrevista a operários.

A parte substancial da informação escrita foi obtida através do CB. O CB dispõe de um arquivo de documentação. Os principais agentes da informação foram três membros do CB que constituíram com a autora o grupo de trabalho (GT) para as atividades de assessoramento.

Boa parte das categorias que permitiram ordenar a busca da informação e sua exposição foram discutidas com membros do CB. Vários membros do CB, como parte de sua atividade sindical

e do estudo da empresa, fizeram relatórios escritos sobre diversos aspectos do processo de trabalho. (Ver Anexos 3 e 4)

A enquete operária foi o acontecimento mais importante do processo de pesquisa. Por solicitação do CB, a autora elaborou o texto da enquete com a participação dos membros do GT. A enquete foi realizada dentro da empresa e constituiu uma atividade técnico-sindical que mobilizou aos trabalhadores e à equipe de pesquisadoras do Departamento de Sociologia. Apesar de ser realizada fora do horário de trabalho, apresentaram-se à enquete 83.6% dos operários.

A pesquisa deu lugar a este trabalho e a relatórios dirigidos ao CB (Oliveira, 1991, 1991a, 1991b, 1992, 1992a). Atualmente esses produtos escritos estão a disposição do CB.

A forma em que se desenvolveu a pesquisa permitiu que em um único processo fosse possível reconstruir a realidade e caracterizar o conhecimento operário dessa realidade. Efetivamente, os trabalhadores foram agentes ativos da reconstrução e da análise do processo de trabalho. Uma parte dos instrumentos que serviram para colher a informação, tornou-se, então, objeto de pesquisa da autora.

A exposição da pesquisa está estruturada em três capítulos e uma conclusão.

No Capítulo I, com o objetivo de situar o problema e precisar sua definição, em primeiro lugar, realiza-se uma discussão sobre os paradigmas produtivos e as atuais tendências mundiais (seção 1.). A seguir, são analisadas as características do processo de reconversão produtiva do Uruguai (seção 2.), as atitudes e as novas formas que assume o movimento sindical frente à reconversão (seção 3) e a problemática da educação e da ciência

nesse contexto (seção 4).

Os Capítulos II e III estão dedicados à exposição do estudo do caso AAU.

O Capítulo II, ocupa-se de analisar as relações entre a atuação do sindicato e o conhecimento operário no contexto da reconversão da empresa. Em primeiro lugar, descreve brevemente as etapas da evolução da empresa e de seu atual processo de reconversão (seção 1.). A seguir, apresenta o sindicato e suas principais experiências prévias, descreve a estratégia operária na reconversão e analisa as novas formas que assume o sindicalismo nesse processo (seção 2.). A última seção do capítulo está destinada a analisar o papel, as formas e os níveis do conhecimento operário nesse contexto (seção 3.).

O Capítulo III, estuda as relações entre conhecimento operário e processo de trabalho em AAU. Tem duas seções. Na primeira é analisado o processo de trabalho da empresa em suas três grandes dimensões: o padrão de concorrência, o padrão tecnológico e o padrão de gestão e de organização do trabalho, concluindo com a apresentação sintética das contradições que dinamizam a transformação do processo de trabalho e sua relação com o sindicato e com o conhecimento operário (seção 1). Na segunda seção do capítulo são discutidos o papel, as formas e os níveis do conhecimento operário em relação com o processo de trabalho e com sua transformação (seção 2).

CAPITULO I

A RECONVERSAO PRODUTIVA E OS TRABALHADORES

Este capítulo tem por objetivo proporcionar o marco de referência do estudo de caso analisado nos dois capítulos seguintes desta Tese.

Depois de um prolongado período de estancamento, nos últimos 15 anos, o sistema produtivo uruguaio viveu um lento e desigual processo de modernização. Nos anos de 1990 e, sobretudo, 1991, a criação do Mercosur colocou novos ingredientes e prazos inadiáveis à reestruturação em curso, configurando o fenômeno denominado reconversão produtiva. A anterior reestruturação e a atual reconversão fazem parte de uma mudança em todas as dimensões sociais do país. Em particular, põem em questão os processos de trabalho existentes e constituem um desafio para a formação dos trabalhadores e para suas organizações de classe.

A mudança que vive o Uruguai possui estreitos vínculos com as transformações mundiais dos últimos decênios e está determinada pela própria história social e produtiva do país.

A primeira seção do capítulo (1.1) está dedicada a revisar a discussão sobre os atuais paradigmas produtivos e sociais no mundo. Nas três seções seguintes, são examinados sucessivamente a reconversão produtiva uruguaia (1.2), as estratégias do movimento sindical uruguaio frente à reconversão (1.3) e a situação da ciência e da educação neste contexto (1.4).

1. OS PARADIGMAS PRODUTIVOS E SOCIAIS

1.1 A atual crise e a nova relação salarial capitalista

Desde começos da década de 1970 o mundo tem assistido a significativas mudanças econômicas, produtivas, sociais, culturais e políticas. Sobre o alcance e o caráter destas mudanças existe um importante debate internacional.

Em relação à temática mais específica desta Tese, vinculada às recentes transformações dos processos de trabalho, seria possível destacar duas grandes tendências nas pesquisas sociológicas e econômicas: a teoria dos processos de trabalho e a teoria da especialização flexível. Entre estas duas posições existe uma gradação de alternativas, incluindo autores com uma postura crítica frente a ambas. (Ver especialmente: Aglietta, 1976; Coriat, 1979; Braverman, 1974; Royer, 1986, 1990; Piore y Sabel, 1984; Montmollin e Pastré, 1984; Wood, 1989; Zarifian, 1989)

Em um plano mais amplo e filosófico registra-se o debate do marxismo com o individualismo analítico, o "rational choice" e a economia neoclássica. (Ver, Przeworski, 1985)

Até fins da década de 1980 os autores discutiam se em realidade haveria uma mudança de paradigma nas relações capitalistas de produção ou se estaria ocorrendo apenas uma transformação superficial do paradigma fordista. Parte dessa discussão tem a ver com a caracterização do modelo japonês, de incidência aparentemente hegemônica. Seria este modelo algo

substancialmente novo, ou seria, apenas um neo-fordismo, uma re-taylorização? Outras experiências, como a italiana da Emilia-Romagna ou a sueca, seriam substancialmente diferentes da japonesa?

Contudo, em trabalhos mais recentes de alguns autores, a hipótese de que se estaria gestando uma nova relação salarial capitalista ganha maior consistência.

Robert Boyer, em trabalho sobre os oito países da OCDE, publicado em 1990, prova que todos os componentes da relação salarial fordista foram alterados: o aprofundamento da divisão do trabalho fordista e a produção em grandes séries é questionado pelos requerimentos de qualidade e diferenciação dos bens de consumo; a negociação coletiva fordista não rege mais a formação do salário; o Estado keynesiano e de bem estar encontram-se sob a pressão dos empresários e dos governos conservadores. (Boyer, 1990: 23-31)

Segundo Boyer (ibid: 1,47), estas transformações configuram uma mudança estrutural e durável da relação salarial. Contudo, não é evidente que os oito países analisados estejam convergindo para uma única configuração da relação salarial. Por um lado, a transformação está determinada por fatores estruturais, tradições políticas e culturais e correlações de força concretas a nível nacional. Por outro lado, existem duas grandes variáveis incidindo na definição da nova relação salarial, e cada uma delas contém diversas alternativas no seu interior.

A primeira variável refere-se as formas que assumem os processos de trabalho, especificamente, a organização do trabalho. A alternativa que se coloca é: a lógica da divisão do trabalho e do controle das máquinas sobre os trabalhadores continua sob novas formas ou, pelo contrário, a elevação das

qualificações e o compromisso dos assalariados são a condição da eficácia das novas tecnologias (ibid:1, 47-49)

A segunda variável diz respeito às alternativas de negociação dos compromissos e de distribuição dos benefícios. Entre as alternativas, Boyer destaca os mecanismos de mercado, o neo-corporativismo e o compromisso nacional. (ibid: 1,46,50-51)

Zarifian (1989) e Freissinet (1987) manifestam-se na mesma direção que Boyer.

Partindo da superação da relação taylorista e fordista, o primeiro assinala duas grandes alternativas às novas formas de organização do trabalho: a retaylorização ou a flexibilidade. (Zarifian, ibid)

Freissinet (ibid) destaca três âmbitos onde está ocorrendo a transformação da relação salarial: a organização do trabalho, a fragmentação dos coletivos de trabalho e o modo de determinação do salário. E discute a idéia de que exista uma única forma de dirimir a nova relação. Assinala este autor que, "(...) na medida em que a produtividade não se apóie fundamentalmente na disciplina e na intensidade do trabalho, mas na mobilização individual e coletiva das aptidões gestionárias e inovadoras dos trabalhadores, o desafio que implicam as relações sociais dentro da empresa se transforma qualitativamente. Ou bem o empresário conseguirá administrar diretamente o processo de mobilização das novas atitudes e aptidões requeridas aos trabalhadores (...) ou, em caso contrário, deverá negociar as condições desta mobilização com os trabalhadores organizados." (ibid: 222)

Nesta Tese, a autora compartilha a hipótese de que se está processando uma mudança significativa da relação salarial capitalista, e que a questão central que dirime as alternativas

da nova relação está constituída pelo desenvolvimento da participação ativa e inteligente da força de trabalho.

1.2 Processos de trabalho, luta de classes, conhecimento operário, relações de dominação e relações de propriedade

Em função das colocações anteriores, do ponto de vista geral e, também, do ponto de vista mais específico desta Tese, há três campos de reflexão chaves para a consideração da nova relação salarial capitalista: as transformações do processo de trabalho, as novas formas da luta de classes e o sindicalismo e o papel das capacidades cognitivas dos trabalhadores.

O estudo destes aspectos está vinculado a dois níveis fundamentais de análise: as relações de propriedade e as relações de dominação.

Ainda é necessário destacar que todos esses aspectos e níveis de determinação só existem e são gerados em formações sociais concretas.

Este conjunto de elementos em consideração - processos de trabalho, lutas de classe, conhecimento operário, relações de propriedade e relações de dominação - estão relacionados entre si. Em particular, na nova relação salarial capitalista que se estaria gerando, as relações entre esses elementos se dão de uma maneira diferente que nas relações assalariadas anteriores da manufatura capitalista, o trabalho fabril pre-taylorista, o taylorismo ou o fordismo.

O estudo dos processos de trabalho, por exemplo, pressupõe que se trata de processos de trabalho especificamente capitalistas, determinados pela relação de propriedade ou relação assalariada capitalista. O capitalista é proprietário dos meios de produção, o assalariado está despossuído de meios de produção

e é proprietário de sua força de trabalho. O crescimento da mais valia e sua apropriação pelo capitalista comanda as transformações que tem sofrido os processos de trabalho no capitalismo. Do mesmo modo, a relação de propriedade capitalista está estreitamente vinculada a formas de dominação próprias do capitalismo - trata-se da dominação sobre homens livres assalariados proprietários de sua força de trabalho e despossuídos de meios de produção, dominação substancialmente diferente da dominação sobre servos ou escravos, por exemplo.

Mas os processos de trabalho, e mais nuclearmente as formas de organização do trabalho, geram formas específicas de dominação que são independentes das relações de propriedade capitalistas.

Por um lado, cada forma específica de processo de trabalho gera formas próprias de dominação e de alienação dos trabalhadores, incide nos níveis e nas formas da autonomia destes. Por outro lado, não existe uma relação biunívoca entre o regime de propriedade e as formas do trabalho. Um mesmo tipo de processo de trabalho pode desenvolver-se em sociedades capitalistas e socialistas - de fato já ocorreu com o taylorismo e o fordismo. Vice-versa, uma mesma sociedade e uma mesma relação de propriedade, por exemplo, a capitalista, tem admitido diversas formas do trabalho e diversas formas de dominação especificamente vinculadas a estas.

Também é necessário destacar que os processos de trabalho por um lado surgem e se desenvolvem a partir de realidades e tradições históricas locais e nacionais concretas, de formas de dominação económica e política entre nações e povos e de género. Inversamente, os processos de trabalho incidem de maneira diferenciada sobre essas realidades específicas e essas

formas de dominação. Em particular, as formas do trabalho são sexuadas e se constituem de maneira diferenciada nos países do Terceiro Mundo. (Hirata e Rogerat, 1988; Hirata, 1984)

Olhando, desde a ótica da luta de classes e, especificamente, a forma sindical da mesma, faz-se necessário levar em conta ambos níveis de determinação: a relação de propriedade capitalista e as características do processo de trabalho. Por outra parte, se as formas do processo de trabalho influem nas formas da luta de classes, também é certo que é através destas últimas que se constituem e mudam os processos de trabalho.

Em função dos atuais processos de trabalho, que fracionam a força de trabalho em pequenos grupos, estimulam o individualismo operário e a competição entre os trabalhadores, estabelecem formas individuais ou grupais de remuneração, desenvolvem as atividades intelectuais, etc., muitos autores prognosticam o fim das organizações coletivas dos trabalhadores.

Estas posições não levam em conta que, independentemente das formas dos processos de trabalho, os trabalhadores continuam a ser assalariados do capital. Trata-se de processos de trabalho capitalistas, sujeitos às contradições do capitalismo e a ação da luta de classes.

Dentro da temática das formas da luta operária e sua vinculação com a relação de propriedade capitalista, a autora compartilha a hipótese enunciada por Offe e Wiesensthal (1984) e as hipóteses defendidas por Przeworski (1985) em polémica com o individualismo analítico.

A maximização bem informada e egoísta da utilidade por parte de indivíduos indiferenciados, invariáveis e desconexos, com modificação instantânea do equilíbrio, constitui o marco de referência do individualismo analítico, o "racional

choice" e a economia neo-clássica. Uma implicação desse pressuposto é que as pessoas que partilham os mesmos interesses e condições de vida não atuariam, em geral, de forma coletiva para promover esses interesses. (Przeworski, *ibid*: 4,5,8)

Przeworski (*ibid*) reconhece a pertinência da crítica do individualismo analítico ao marxismo, na medida que este último não tem desenvolvido os fundamentos individuais das transformações sociais e, pelo contrário, tem sido um obstáculo nesse sentido. Mas assinala que não é possível aceitar a existência de indivíduos assim definidos, que atuem necessariamente de maneira individualista, racional e egoísta dentro de um mercado livre de informação, simplesmente porque nunca se trata de indivíduos em qualquer situação.

Buscando precisar a situação dos trabalhadores como atores sociais, Offe e Wessenthal (*Ibid*: 61) defendem a hipótese de que as lógicas da ação são diferentes segundo as classes sociais. Os empresários estão em uma posição estrutural de poder, vinculada à propriedade dos meios de produção e às relações estabelecidas entre o capital e o estado. Esta posição estrutural de poder faz com que as organizações empresariais não dependam da democracia interna, da identidade coletiva ou da disposição de comprometer-se em ações solidárias. Os operários devem construir seu poder a partir também de sua posição estrutural, no caso, de proprietários privados da mercadoria força de trabalho, o que os leva à necessidade de construir uma identidade coletiva. (*ibid*: 60,75,79,81)

Precisamente a individualidade insuperável da força de trabalho – o fato dela ser a única mercadoria que não pode separar-se fisicamente do seu proprietário e o fato de não ser possível somar ou integrar uma unidade de trabalho a outra –

é um elemento estrutural da maior consequência para a específica lógica da ação coletiva do trabalho. (ibid: 60,63-64,88)

O operário está obrigado a vender algo que continua sendo parte de sua própria atividade vital. Mediante o contrato de trabalho, ele legalmente transfere o controle de algo que permanece sob seu controle. Como o operário consegue lidar com essa condição de indeterminação e de conflito? Há pouca margem de escolha para o trabalhador atuar como trabalhador individual. Mas, ao mesmo tempo, não pode integrar-se a outra ou outras unidades. A forma atomizada do trabalho "vivo", que entra em conflito com a forma integrada ou líquida do trabalho "morto" incorporado nos meios de produção propriedade do capitalista, cria uma relação de poder: o capital (trabalho "morto") de cada firma está sempre unificado, desde o começo, enquanto que o trabalho vivo está atomizado e dividido pela competição. Os trabalhadores não podem "fundir-se", no máximo conseguem associar-se para compensar parcialmente a vantagem de poder que o capital usufrui da forma de liquidez do trabalho "morto". (ibid: 64-65)

Portanto, as formas associativas são imprescindíveis para os operários e estas deverão contemplar as características estruturais da força de trabalho. Para inverter a relação de poder os trabalhadores devem superar os custos comparativamente mais altos da ação coletiva, através da mudança dos padrões de acordo com os quais esses custos são subjetivamente avaliados dentro de sua própria coletividade. A diferença das organizações empresariais, as organizações dos trabalhadores vêem-se forçadas a confiar nas formas não utilitárias da ação coletiva, que estão baseadas na redefinição de identidades coletivas solidárias e disciplinadas. Os custos individuais da organização devem ser calculados de modo

utilitarista mas precisam ser aceitos como sacrifícios necessários. Paradoxalmente, os interesses individuais só podem ser defendidos na medida em que são parcialmente redefinidos. As organizações precisam ser sempre construídas de modo que simultaneamente expressem e definam os interesses dos membros. (ibid: 70-71)

Assim, segundo Offe e Wiesenhal, se o padrão das organizações dos empresários é instrumental, monológico e guia-se por uma racionalidade individualista, o padrão das organizações dos trabalhadores é dialógico e consensual e, deve considerar, ao mesmo tempo, a racionalidade individualista. A diferença dos empresários, que podem guiar-se por imperativos técnicos, as reivindicações dos trabalhadores são mais normativas e de difícil cálculo e decisão. (ibid: 81,82,95)

Esta longa digressão serve para mostrar que existe um nível de análise, que é o das relações de propriedade, que não pode ser esquecido ao se considerar a incidência dos processos de trabalho nas formas da luta de classes. O processo de trabalho não tem o poder de suprimir a luta de classes e a organização operária porque estas dependem da relação social de propriedade. Mas o processo de trabalho incide decisivamente nas formas da luta de classes e na sindicalização porque gera formas específicas de dominação. O processo de trabalho exerce uma determinação própria sobre o estatuto do individual e do coletivo no interior da classe operária, que se acrescenta e superpõe-se à determinação desse estatuto originada nas relações de propriedade capitalistas. Por outra parte, os processos de trabalho não só incidem nas formas sindicais como também se constituem e se transformam através das lutas dos trabalhadores tal como será exposto nas seções seguintes.

Finalmente, o conhecimento dos trabalhadores, seu papel no processo de trabalho e na luta de classes, suas formas e seus níveis de abstração mudam segundo os regimes sociais, segundo as formas de propriedade. E também mudam no interior da sociedade capitalista, segundo os diferentes processos de trabalho que esta tem vivido. Precisamente, nos novos processos de trabalho o centro da exploração da força de trabalho está no desenvolvimento do conhecimento operário e na mobilização da iniciativa operária. As contradições exploração/conhecimento e dominação/conhecimento adquirem nova dimensão e novas formas. As formas da organização coletiva sindical veêm-se afetadas. A constituição do conhecimento coletivo dos trabalhadores no sindicato passa a ser um elemento fundamental da incidência deste nas transformações possíveis da nova relação salarial.

Em seguida, se fará uma revisão das transformações sofridas pelos processos de trabalho, a organização dos trabalhadores e a importância e características do saber operário dentro dos grandes paradigmas que tem assumido a relação salarial capitalista.

1.3 A Primeira e a Segunda Revolução Industrial

O movimento da Primeira Revolução Industrial originado na Revolução Industrial Inglesa do último quartel do século XVIII tem significação parcialmente diferente das transformações ocorridas com a Segunda Revolução Industrial, o taylorismo e no atual processo. Isto porque constituiu, junto às revoluções burguesas dos séculos XVIII e XIX, um passo decisivo e final na transição do feudalismo ao capitalismo. Com a Primeira Revolução Industrial inicia-se a substituição do artesão feudal e do operário manufatureiro pelo operário fabril. Começa então um

processo de mecanização, isto é de substituição da força e habilidade humana pela máquina. Entre o trabalhador e o produto interpõe-se a máquina - ferramenta. Em lugar do trabalho artesanal autônomo, completo, manual, de relação direta com as ferramentas universais e com o produto, subjetivamente comandado e que reunia na mesma pessoa ou no mesmo grupo as tarefas de criação, planejamento e execução, inicia-se o processo de parcelamento e simplificação, que transfere progressivamente à máquina as habilidades e a força humanas, mediante uma análise que torna objetivo o processo de trabalho e separa o trabalhador da concepção e da execução direta do produto. Mulheres e crianças substituem aos artesãos em setores inteiros da produção.

Contudo, a chamada Segunda Revolução Industrial da segunda metade do século XIX desenvolve a qualificação de importantes setores operários nas áreas vinculadas à invenção dos fornos Bessemer, à eletricidade e as indústrias mecânicas. Não por acaso também é a época da constituição dos sistemas nacionais de ensino nos países desenvolvidos.

Tal como assinala Touraine (1954) ao finalizar esta fase e no período prévio à introdução do taylorismo nas indústrias mecânicas, a unidade de produção está constituída pelo trabalho em máquinas-ferramentas que conservam das antigas ferramentas do artesão seu caráter universal e flexível. O trabalho é executado pelo profissional de produção com sua máquina e sua equipe. Produz-se em pequena série ou por unidade. O centro da qualificação do profissional de produção é a habilidade manual. Este ajusta a máquina, deve possuir iniciativa, conhece os truques e segredos do ofício e só os transmite parcialmente à sua equipe. Ocorre uma congruência entre a organização formal e informal do trabalho dirigida pelo

profissional de produção. Este possui uma formação obtida a partir da experiência concreta dos anos de trabalho. Contudo, este último exige certas capacidades de abstração prática, particularmente de cálculo e desenho. Por isso, trata-se de um trabalhador que não é intercambiável em termos de mudança do ofício e de máquina.

1.4 O taylorismo e o fordismo

O taylorismo tem sua origem nos EUA em fins do século XIX. Seu desenvolvimento no mundo ocorreu de maneira desigual e com peculiaridades nacionais. Introduzido na Europa junto com o fordismo em algumas poucas empresas líderes na década de 1920, sua generalização só ocorre na segunda pós-guerra. Nessa última época começa a ser aplicado no Uruguai.

O taylorismo tem como objetivo central o estudo e a decomposição analítica dos movimentos dos operários.

Como diz Aglietta (1976: 91), o taylorismo é uma resposta capitalista à luta de classes na produção. Os procedimentos e as operações concretas de trabalho eram uma "caixa preta" para a gerência das empresas. Estas careciam dos meios de intervenção direta no rendimento. O propósito central de Taylor era quebrar o monopólio dos operários sobre a definição de seus atos de produção. (Zarifian, 1989: 74,76)

Taylor se propõe a superar o saber - fazer operário empírico e aproximativo através da análise dos gestos operários desenvolvida pelo Departamento de Organização e Métodos da empresa. A diferença de outros autores, Zarifian (ibid: 78) destaca que no taylorismo o problema não é a submissão do operário às formas e ao ritmo das máquinas. O que ocorre em realidade é uma combinação do ritmo de trabalho dos operários e

das máquinas. Se bem dentro de uma sequência de operações o taylorismo promove a intensificação do trabalho, o centro e o elemento regulador são os movimentos dos operários, não o movimento das máquinas. A subordinação e a alienação dos operários, não têm, então, às máquinas como principal instrumento. É fruto da análise e decomposição dos movimentos e do parcelamento e simplificação das tarefas realizados pelo Departamento de Métodos.

O fordismo é uma superação do taylorismo.

O fordismo estabeleceu-se nos EUA na produção em série de bens de consumo de massa a partir dos anos 20 deste século. Numa medida superior ao taylorismo, o fordismo vai além de um sistema de organização do trabalho. O fordismo se propõe gestionar a reprodução global da força de trabalho assalariada, através da articulação do processo de produção e do modo de consumo instituído a partir da produção em massa. O processo de trabalho característico do fordismo é a série de produção semi-automática. A unidade de trabalho já não é mais o homem e sua máquina mas a sucessão de máquinas encarregadas de realizar operações parciais sucessivas, e os homens que servem, alimentam, vigiam as máquinas. O fordismo desenvolve a mecanização num novo patamar, eleva a intensidade, incrementa radicalmente a separação entre trabalho manual e trabalho intelectual. Integra os diferentes segmentos do processo de trabalho e confere a cada operário um posto de trabalho cujo espaço está rigorosamente determinado pela configuração do sistema de máquinas. (Aglietta, *ibid*: 93-94; Touraine, *ibid*: 26,37,)

Com o taylorismo criam-se máquinas - ferramentas especializadas pesadas e fixas. Posteriormente o fordismo deu origem a máquinas que reagrupam tarefas e possuem automatismos.

Ocorre um aprofundamento da mecanização iniciada com a Primeira Revolução Industrial, agora vinculada à histórica e definitiva ruptura com o ofício produzida pela análise "científica" do trabalho.

O operário tipo não é mais o qualificado profissional de produção mas o operário especializado. A diferença do artesão e do profissional de produção, o operário taylorista e fordista alimenta e vigia as máquinas, realiza uma parte parcial e rotineira do processo de trabalho. As formas do trabalho perdem seu anterior caráter individual, concreto e completo. Trata-se de um trabalho prescrito, uma "coisa" objetivada, parcial, abstrata, generalizável, imposta ao trabalhador desde fora, reificada. Não está destinado a substituir o trabalho real, que é qualitativamente diferente. Está destinado a orientar, controlar e, ainda, formar o trabalho real. (Zarifian, *ibid*: 77)

Contudo, apesar de que, aparentemente, todo o saber é concentrado pelos diretores do Departamento de Métodos, o saber operário continua a ser um fundamento do processo de trabalho.

O saber operário está na base da análise realizada no departamento e, portanto, do trabalho real. Mas o que é mais importante, a exclusão do saber operário é formal. O funcionamento de uma fábrica é inconcebível sem esse saber operário que em todo momento adapta, corrige e modifica - quando é necessário e sem o conhecimento da empresa - as disposições emanadas da direção. A subordinação do trabalhador é externa e incompleta. Os operários conservam sua autonomia subjetiva. A organização formal do trabalho é diferente e está separada da organização informal. O operário é um apêndice mecânico dependente da chefia, mas ao mesmo tempo constituem-se grupos e

"quadrilhas" informais com suas lideranças. Estas interessantes observações de Zarifian (ibid: 76) e de Touraine (ibid:110) mostram as contradições e os limites do taylorismo e do fordismo e, ao mesmo tempo, questionam posições como as de Braverman (1974) e Coriat (1979). Zarifian coloca que o taylorismo não teria como propósito central a desqualificação operária e a apropriação do saber-fazer operário, mas, como foi dito, quebrar o monopólio sobre a definição dos atos de trabalho que de fato os operários tinham, extremo que só parcialmente é atingido.

Touraine realiza também interessantes precisões sobre a qualificação do típico operário taylorista e fordista, o operário especializado. O operário especializado não é um trabalhador que realiza uma parte da tarefa antes desenvolvida de forma completa pelo profissional. Não é o caso dos trabalhadores das manufaturas que descreve Marx (1867), onde a tarefa é uma parte do ofício profissional. Neste caso, o ofício continua a base e esta base exclui toda análise científica do processo de produção porque é um trabalho profissional parcial. (Touraine, ibid: 108)

Portanto, no caso do operário especializado, não se trata de uma forma degradada de trabalho profissional, mas de uma realidade qualitativamente nova. Trata-se de uma ruptura sem precedentes na história profissional da indústria. O operário está privado de "profissionalidade". Ocorre uma transformação da natureza do valor profissional. O trabalho só pode ganhar uma valorização social. O trabalho tende a perder toda realidade profissional, tornando-se um "fato técnico". O trabalho requer do operador qualidades que não são necessariamente "profissionais", que podem ser "sociais" e "morais", como a atenção, a responsabilidade, a disciplina, a submissão a diretivas dadas.

Diminui a contribuição manual e a iniciativa no trabalho. O trabalho demanda uma formação muito breve de alguns dias, que pode ser medida pelo tempo dessa formação. Exige mais uma adaptação ao ritmo da máquina do que uma qualificação técnica. Em lugar de habilidade manual caberia falar de treinamento. (Touraine, *ibid*: 16,56,67,77-78,109,116)

Contudo, e ainda dentro da perspectiva traçada pelo próprio Marx, esta situação do trabalho taylorista e fordista, ao colocar a análise do trabalho, parcelar o trabalho e produzir uma perda de autonomia do operário, gera simultaneamente trabalho diretamente socializado ou comum, a unidade do trabalho na série, na seção, na fábrica. Independentiza o trabalho de fatores manuais, subjetivos e individuais e o submete ao domínio da organização do trabalho e das relações sociais, admitindo desenvolvimentos futuros. O trabalho dos operários especializados não poderá ser revalorizado nem modificado voltando aos métodos tradicionais das fases precedentes; só poderá sê-lo gerando uma nova ruptura que parta desta nova realidade. (Touraine, *ibid*: 28,41,109,112)

O taylorismo e o fordismo ao promoverem o caráter científico e social do trabalho e, ao mesmo tempo, seu parcelamento e degradação geraram contradições internas ao próprio sistema de produção que se expressam nas formas assumidas pela luta de classes.

Os limites internos basicamente derivam do fato de que o parcelamento dos movimentos além de determinado limite não aumenta a produtividade e a rigidez técnica do sistema de máquinas limita o bom desempenho das séries de produção. Por outra parte, existem limites nos problemas de desequilíbrio psíquico e fisiológico dos trabalhadores. O tédio dos trabalhadores transforma-se num entrave insuperável,

manifestando-se em absenteísmo e alta rotatividade no emprego.

A luta de classes dentro do taylorismo e do fordismo tem formas específicas estreitamente relacionadas com a própria organização do trabalho. Por um lado, os trabalhadores têm dificuldades para incidir nas formas de organização do trabalho, que são da esfera exclusiva das empresas. Por outro lado, a simplificação do trabalho e o trabalho em série tendem a uniformizar os trabalhadores e a unificá-los numa luta global contra as condições de trabalho.

Nos países centrais do capitalismo e em muitos países periféricos, os sindicatos são organizações relativamente poderosas. Estruturam-se em redes nacionais e por categoria, constituindo grandes centrais operárias nacionais e internacionais. Contudo, apesar da resistência contínua que os operários desenvolveram contra o taylorismo desde seu começo (ver Leite, 1990: 36-54), os sindicatos acabaram aceitando o princípio de prescrição e controle do trabalho por parte da empresa, renunciando a seu poder neste campo. Em contrapartida, o principal conteúdo da vida sindical estava constituído pela reivindicação do salário e a classificação profissional dos trabalhadores. Os operários renunciaram a seu poder de organização do trabalho em troca de uma garantia salarial. (Zarifian, *ibid*: 76-77; Boyer, 1990)

O taylorismo e o fordismo só poderiam sobreviver enquanto existisse uma margem de negociação para realizar a negociação coletiva de aumentos crescentes de salários e os trabalhadores renunciassem a lutar pelas condições de trabalho e a intervir politicamente nas orientações mais gerais da empresa e da vida nacional. Em fins da década de 1960, no quadro do questionamento estudantil e operário à sociedade capitalista, na

Europa, os trabalhadores começaram a rejeitar violentamente essas condições da política sindical, colocando em crise a reprodução da relação salarial. (Aglietta, *ibid*: 98-99)

1.5 A nova relação salarial, retaylorização ou flexibilidade?

A crise que dá origem à busca de uma nova relação salarial tem várias dimensões destacáveis. Junto à resistência operária ao taylorismo e ao fordismo de fins da década de 1960 e da década de 1970, expressão dos limites técnicos e sociais dessas relações, configuram-se novas dificuldades de realização da mais-valia e de acumulação capitalista. A concorrência européia e japonesa rompe com o predomínio dos EUA e a complementariedade estabelecida entre a economia norteamericana e o resto do mundo e incrementa a competição intercapitalista. Ocorre o choque do petróleo e a ascensão das taxas de juros. O conjunto da organização do trabalho baseada na grande empresa entra em crise. A grande empresa produtora de artigos standard com rígidos métodos uniformes não se adapta à nova situação. Criam-se novos valores de uso, diferentes dos da era fordista, que devem ganhar novos espaços com base na qualidade, na diversificação, nos custos descendentes e na velocidade de inovação. (Boyer, 1986, 1990; Zarifian, 1989; Fiore e Sabel, 1984)

Desenvolve-se um novo padrão tecnológico. Diferentemente da automação fixa eletromecânica ou eletrônica, onde a máquina executa sempre uma mesma sequência de operações, a microeletrônica permite a automação flexível, onde se pode mudar rapidamente o produto em processo.

A automação flexível tem uma versão restringida, dada pela junção das funções de projeto computadorizado efetuadas

nos equipamentos CAD (Computer-Aided Design) com as máquinas computadorizadas de produção CAM (Computer-Aided Manufacturing) -- máquinas-ferramentas de controle numérico, robos, etc.

Nas o aprofundamento da automação flexível leva ao desenvolvimento de complexos sistemas integrados de projeto, engenharia de processos, produção, manipulação de materiais, transporte automático, qualidade total, informação gerencial e administração. (Ebel, 1990) Ocorre a integração de máquinas especializadas em máquinas polivalentes, a integração de máquinas em células de produção, com circulação automática do material entre as máquinas, a integração organizacional das máquinas e das células em linhas de produção de fluxo contínuo, a interconexão e integração em rede de todas essas linhas. (Zarifian, *ibid*: 81)

Obter um fluxo contínuo de produção de grande variedade de produtos de elevada qualidade é o principal desafio de engenharia de produção. A tecnologia de informação, compreendendo importantes volumes de armazenamento, retro-alimentação, processamento e comunicação, constitui o coração da automação flexível em sua versão mais desenvolvida. Implica o domínio de complexos sistemas de coordenação e o desenvolvimento do software. Cada complexo de produção deve ser projetado sob medida e introduzido passo a passo. São necessárias modificações no transcurso que permitam suprir as deficiências do software. (Ebel, *ibid*: 28)

Nas qualquer operação de racionalização sistemática enfrenta uma dificuldade considerável: a enorme complexidade do problema. Uma das formas de intentar superar , pelo menos parcialmente essa dificuldade é a descentralização da função de engenharia e métodos da empresa a nível da própria planta de produção e a incorporação sistemática do saber dos

operários e sua integração com o dos técnicos. (Zarifian, *ibid*: 83-84)

Ocorre, então, uma modificação das formas de organização do trabalho. É questionada a série de produção fordista e o conceito de posto de trabalho ou tarefa. Os coletivos de trabalho são fragmentados. Constituem-se pequenos grupos de trabalho, "ilhas" ou "células", integrados por operários, técnicos e direções intermediárias que resolvem de maneira mais ou menos autônoma os problemas colocados. No interior dos pequenos grupos deve ser revisada a abordagem taylorista clássica que atuava por segmentação e adição. A análise dos movimentos operários perdeu seu significado. A produtividade, em definitivo, passa a apoiar-se na inteligência, polivalência e experiência da força de trabalho e nos fluxos de comunicação. Fazem-se necessárias novas capacidades cognitivas e de comunicação. Novas exigências são colocadas à formação gerencial. Sua capacidade de comunicação e sua adaptação às novas relações de trabalho tornam-se um elemento chave para a incorporação ativa do saber operário. (Zarifian, *ibid*; Lamotte, 1987)

A remuneração por performance individual, por eficiência na manipulação dos equipamentos e pelo preço "de mercado" da força de trabalho é posta em questão pela noção de eficácia e a consequente remuneração em função da qualificação potencialmente mobilizável. (Freyssinet, *ibid*: 224-225)

Alteram-se o papel, as formas e os níveis do saber operário. A incorporação massiva da ciência à produção, a automação flexível e as novas formas de organização do trabalho exigem trabalhadores qualificados e motivados. O elemento mais flexível de todo o sistema são as pessoas que o põem em funcionamento. Cresce a importância e a responsabilidade do

trabalhador no trabalho. (Ebel, *ibid*: 2, 7-9) A experiência no trabalho já não pode proporcionar todos os elementos centrais da qualificação. Em seus aspectos cognitivos esta última exige uma capacidade de abstração, de sistematização e de análise global das situações que só pode ser proporcionado pela educação formal. Geram-se novas relações entre o mundo do trabalho e a educação escolar, exigindo o desenvolvimento qualitativo e quantitativo desta última. (Paiva, 1989; Pinto, 1991)

O novo padrão está permeado por profundas contradições que vão muito além dos problemas propriamente técnicos. Trata-se de uma nova relação que se desenvolve no interior da relação de exploração capitalista, com base em formações sociais muito diferentes e formas de dominação nacionais, de raça e de gênero.

Existem pesquisas que provam a incidência diferenciada segundo idade e sexo nas formas do trabalho. As mulheres, por exemplo, particularmente nos países do Terceiro Mundo, estão mais vinculadas que os homens ao trabalho taylorista. Quando este é suprimido para dar lugar a formas novas e mais qualificadas, as mulheres são excluídas dos novos empregos e não são contempladas na requalificação. Dentro das novas formas do trabalho são reservadas novamente às mulheres os trabalhos menos qualificados e mais rotineiros. Algo similar ocorre com os trabalhadores mais idosos. As tradições muito diferentes das diversas formações sociais incidem de maneira decisiva para aumentar ou diminuir estas tendências. (Hirata, 1984)

Percebem-se pares aparentemente confrontados: baixar/subir os salários, precarizar/estabilizar o emprego, desqualificação/qualificação da força de trabalho. Segundo Ebel (1990: 22-23) as novas tecnologias poupam entre 50% e 75% dos

trabalhadores em comparação com os sistemas convencionais e os novos empregos altamente qualificados crescem muito lentamente e têm uma incidência muito limitada - da ordem de 2-3% da força de trabalho. A flexibilidade coloca-se em todos os níveis e aspectos - numérica, ajuste do volume do emprego e da duração do trabalho; salarial, ajuste à capacidade individual ou à performance da empresa; funcional, polivalência e mobilidade interna dos trabalhadores na empresa; dos equipamentos; dos dispositivos legais, etc.

De fato essa realidade contraditória e polifacética não deveria surpreender, na medida em que ocorre como parte de uma transformação no interior das relações capitalistas de produção. O que sim vale a pena definir é o que esta transformação traz de novo. O novo problema para o capital parece ser como obter a exploração eficaz de uma força de trabalho que agora deve entregar seu saber e pôr toda sua iniciativa no trabalho.

Desde esse ponto de vista parece acertada a hipótese de Freyssinet (1987: 222-225): A produtividade não se apóia mais na disciplina e intensidade do trabalho, mas na mobilização individual e coletiva das aptidões gestonárias e inovativas dos trabalhadores. O desafio às relações sociais dentro da empresa transforma-se qualitativamente: O empresário conseguirá administrar diretamente o processo de mobilização das novas atitudes e aptidões dos trabalhadores e os trabalhadores se constituirão em fornecedores passivos, ou deverá negociar as condições desta mobilização com os trabalhadores organizados. Isto é, a empresa considerará aos trabalhadores como simples fornecedores passivos de um recurso produtivo entre outros; neste caso, adquire este recurso, como os outros, a um preço de mercado que não pode ser função do uso mais ou menos eficaz que ela faz

da mercadoria que compra; ou a empresa quer provocar o compromisso ativo dos trabalhadores na melhoria dos rendimentos produtivos introduzindo uma flexibilidade em sua remuneração de acordo com a capacidade potencialmente mobilizável do operário. Neste caso parece difícil que a empresa possa legitimar a exclusão dos trabalhadores na tomada de decisões que determinam essas performances produtivas. É interessante observar que do ponto de vista do capital a adesão passiva dificilmente pode proporcionar o mesmo grau de envolvimento e inteligência da força de trabalho que o compromisso ativo. E como não é possível "interessar" a uma pessoa num processo sobre o qual não tem influência, a relação de subordinação, elemento constitutivo do contrato de trabalho, está potencialmente questionada.

Outros autores orientam-se na mesma direção de reflexão de Freyssinet.

Villeval (1987: 256-261) assinala que a flexibilidade produtiva - produção diversificada em séries relativamente reduzidas - pode estar vinculada à política de estabilização de uma fração dos assalariados. Inversamente, a mobilidade da força de trabalho pode estar ao serviço da rigidez do processo de produção, pode estar destinada a aumentar a intensidade do trabalho mais do que a responder a variações de um mercado flexível. A existência de regras institucionais pode não constituir um entrave à flexibilidade produtiva e, pelo contrário, estimular as empresas a estabilizar sua força de trabalho com esse fim. Por outra parte, o aprofundamento da desestruturação e o fechamento de empresas tem levado a buscar dispositivos institucionais, a incrementar a intervenção do estado, dos municípios, da negociação tripartida a nível de categoria e região, na busca de novos cenários para o fechamento

de empresas, assim como a criação de sociedades de desenvolvimento e de estruturas de reconversão.

Stankiewics (1987: 46,49) expressa que se os patrões desejam integrar o trabalhador à empresa, a desregulamentação e a insegurança generalizada não parecem ser as armas necessárias da competitividade. É alerta frente ao empobrecimento do conceito de flexibilidade, referido exclusivamente ao mercado como norma de emprego. Em realidade, ocorrem também acordos e negociação. E cita especificamente o caso do Japão para avaliar este último.

É, então, importante destacar que as novas formas de exploração capitalista abrigam diversas alternativas, dependendo de estruturas e tradições culturais e das formas concretas das lutas sociais nas diferentes formações sociais. A constituição de âmbitos sociais de negociação e, em particular, as formas e o nível de constituição dos trabalhadores como atores coletivos independentes parece ser um elemento diferenciador fundamental dessas alternativas. Inclusive, seguindo a reflexão de Freyssinet, vale a pena destacar que o aprofundamento das virtualidades transformadoras e o que tem de mais removedor no novo padrão pode ter uma relação positiva com a força e a iniciativa dos trabalhadores organizados.

Basicamente, os autores têm colocado dois modelos ou experiências como alternativas: a retaylorização e a flexibilidade.

A retaylorização tem como objeto central os modernos equipamentos informatizados e sua integração em sistemas. Passa-se da ciência dos gestos operários para a ciência da técnica e da produção. A racionalização desloca-se para as atividades de regulação-programação das máquinas, para a reparação e a manutenção. Trata-se de precisar a densidade do uso

das máquinas - isto é, os tempos de não execução ou tempos mortos, a concatenação das máquinas, etc. -, a velocidade e a confiabilidade das máquinas. (Zarifian, *ibid*: 81-83)

Os pequenos grupos de trabalho, "ilhas", "círculos de qualidade" são imprescindíveis para superar as complexidades e rigidezes deste esquema. Mas a autonomia interna e externa dos mesmos é muito limitada. As relações hierárquicas tradicionais não desaparecem. Os grupos só têm capacidade de proposta. Os mestres e as lideranças dos grupos designadas pela empresa, por um lado, transmitem aos grupos o resultado esperado da produção e indicam os problemas pontuais a estudar e solucionar e, por outro, são o canal pelo qual o saber operário produzido nos grupos é reunido centralmente na empresa. É a este nível que ocorre a síntese das inovações incrementais que os operários produzem individual e grupalmente. (Piore e Sabel, *ibid*: 231-232; Zarifian, *ibid*: 82,85; Salerno, 1985)

Em consequência, a participação e a iniciativa dos trabalhadores é indispensável nesta forma de produção. Mas ela deve dar-se de maneira subordinada e a serviço do funcionamento do dispositivo técnico existente. Daí que a chave desta organização do trabalho está na interiorização de aspectos do taylorismo e/ou de valores culturais tradicionais funcionais a estas novas relações capitalistas por parte dos trabalhadores. Agora são os trabalhadores os que tomam para si a tarefa de realizar o relevamento analítico do acompanhamento das operações das máquinas e de aplicar a lógica de métodos e projetos, aspectos antes desenvolvidos pelo Departamento de Organização e Métodos da empresa. (Zarifian, *ibid*:84; Salerno, *ibid*)

Isto é, os trabalhadores passam a auto-exigir-se os comportamentos tayloristas. A diferença da fase taylorista é

fordista, assumem um compromisso subjetivo individual e grupal com a empresa. Por isso, o saber operário, agora integrado explicitamente ao processo de trabalho continua a estar subordinado a parâmetros externos. O conhecimento válido é aquele que está incorporado nas máquinas. O conhecimento operário tem aí seu limite, está a serviço da otimização do uso das máquinas, fica atado à natureza do dispositivo técnico existente.

A remuneração continua a ter relação com o desempenho, como no taylorismo. Mas o compromisso subjetivo dos trabalhadores não pode ser obtido de maneira durável sem a concessão de contrapartidas. Fazem-se necessárias contrapartidas diretas e de tipo personalista - paternalista ou autoritária segundo as respectivas culturas nacionais - de reconhecimento profissional e a concessão de prêmios vinculados ao desempenho na empresa.

O fracionamento da massa operária em pequenos grupos de trabalho, o estabelecimento de gratificações e avaliações de produtividade por grupo de trabalho, o fracionamento do saber operário em pequenos grupos que entregam diretamente à empresa os resultados de seus estudos do trabalho e a incorporação subjetiva dos trabalhadores à filosofia da empresa criam novas condições para a existência dos sindicatos e, ao mesmo tempo, encontram-se condicionadas por estes. (Massera, 1991: 32)

Já não existe a massa operária uniformizada de tipo taylorista ou fordista subordinada mediante procedimentos externos e mecânicos a uma rotina de trabalho prescrita pela empresa. A proposta é de descentralização de processos e diferenciação e competição entre os operários. As formas de participação propostas procuram desenvolver uma subordinação interna e subjetiva, que vincula os trabalhadores diretamente à

empresa. (ibid)

As situações variam muito se os sindicatos são ou não instituições fortes e, muito especialmente, com a política adotada pelos sindicatos frente à proposta. O sindicato pode optar por resistir à proposta sem chegar a contrapor modificações, ou pode tentar intervir como sindicato de modo a recompor a unidade e a autonomia dos trabalhadores nas novas condições. As propostas empresariais de retaylorização podem dar lugar a outras formas de organização do trabalho por incidência dos sindicatos. Isto verificou-se, por exemplo, em fábricas metalúrgicas suecas. (Ver Leite, 1991 e Guerra Ferreira et alii, 1991)

Mais ainda influem o marco societal e as tradições culturais, normalmente vinculadas às tradições sindicais. Por exemplo, no Japão, o capitalismo tem incorporado e recriado comportamentos tradicionais - preeminência do grupo sobre o indivíduo, identificação da empresa como família, família com papéis por idade e sexo extremamente diferenciados, etc. (Hirata e Zarifian, 1991) Neste país, houve uma política de destruição sistemática do movimento sindical a partir da segunda pós-guerra. Posteriormente, desenvolve-se o sindicalismo de empresa, com ausência de fortes relações por categoria e nacionais. Ao mesmo tempo, a participação dos assalariados em práticas, cuja iniciativa é da empresa, como os Circulos de Controle de Qualidade, reduz e debilita radicalmente a instancia sindical na negociação das formas de organização do trabalho.

Outra alternativa delinheia-se e, tal como o faz Zarifian (1991), será chamada de flexibilidade, pelo fato de aproximar-se mais fielmente do desenvolvimento de todas as virtualidades contidas no novo paradigma produtivo.

Este modelo tem relação com empresas que aprofundam a estratégia referida à qualidade. A qualidade não está referida simplesmente a uma característica dos produtos, relativa ao uso que os clientes fazem deles. Significa "fazer qualidade" ou seja, afastar-se das condições médias predominantes no mercado, realizar o "complexo", o "específico". (Zarifian, 1987: 101-102)

Dentro deste modelo, o objeto central da organização do trabalho não é mais a otimização das máquinas e a eficiência dos processos técnicos existentes, mas a eficácia, isto é, a "gestão para a capacidade" de redefinição dos processos e a velocidade de inovação baseada nos saberes científicos, profissionais, laborais e sociais dos trabalhadores e dos técnicos. (Zarifian, 1989, 1987: 101, 1990)

A empresa deve redescobrir as características de sua mão de obra. Isto implica numa gestão participativa, qualificante e tecnicamente moderna. Nas empresas recentemente pesquisadas por Zarifian aparecem os elementos constitutivos desta nova forma de gestão da força de trabalho. As práticas de contratação modificam-se profundamente. O nível de escolaridade que possui o novo trabalhador, em caráter sistemático, é o parâmetro, mesmo para os operários. O ingresso de pessoal começa a ser avaliado em função do potencial dos futuros trabalhadores. Faz-se necessário captar as possibilidades de evolução das pessoas além dos requisitos do posto de trabalho. A promoção, a mobilidade interna, o acompanhamento individual e a formação contínua da força de trabalho são objeto de planejamento formal. Começam a ser deixados de lado os critérios personalistas e são assumidos padrões universalistas de formação, promoção e remuneração da força de trabalho. O principal bloqueio não está na falta de aptidões mas no sistema de gestão e qualificação que

sistematicamente desestimula o esforço e a promoção. (Zarifian, 1987, 1990)

O objeto de análise da empresa e dos pequenos grupos consiste na consideração de respostas rápidas às mudanças nos mercados e a reconfiguração permanente dos processos de produção em sua totalidade. Exige a capacidade de abordagem global dos processos de trabalho, prioriza a lógica da gestão dos fluxos em relação à lógica de organização e métodos e da velocidade das operações de produção. (Zarifian, 1989: 89)

O caráter abstrato desse conhecimento não deriva da subordinação ao conhecimento incorporado aos equipamentos, à exterioridade e ao parcelamento como no caso do taylorismo, do fordismo e da retaylorização. Trata-se de uma nova relação cognitiva e de um novo tipo de integração relacional.

Passa-se de um conhecimento externo, no qual o operário se referia ao objeto técnico como a um instrumento, a um conhecimento interno, no qual o operário é obrigado a entender os princípios segundo os quais o sistema técnico atua dentro do processo de transformação da matéria e possui uma inteligência da dinâmica global das relações sociais que estão implicadas no processo de produção. O trabalhador deve separar-se e autonomizar-se do sistema técnico e das relações de subordinação existentes para poder penetrar em seus princípios internos e imaginar por simbolização novos procedimentos e relações. (ibid:91-97)

A própria relação cognitiva e a tomada de decisões exigem formas novas de relacionamento e de comunicação. Ainda que a comunicação seja conflitiva, deve ser possível integrar oposições e diferenças e fazer delas um bem discutível. Isto implica a difusão da cultura geral, a redução das hierarquias

sociais e dos hiatos culturais entre operários e técnicos de nível superior e o impulso ao desenvolvimento das individualidades. Faz-se necessário o envolvimento de toda a força de trabalho e não só de alguns operários, como nos Círculos de Controle de Qualidade. (ibid; Lamotte, 1987: 92-93)

Trata-se de um espaço no qual a própria utilidade das produções pode ser discutida. Uma das questões empiricamente reveladas pelo surgimento da produção flexível é que o destino social dos produtos [e das formas de produção] nunca é algo obvio. Neste sentido, trata-se de um ressurgimento moderno da relação entre trabalho e produto que era constitutivo do ofício artesanal. (Zarifian, ibid: 95)

A produtividade e o correspondente modo de determinação da remuneração da mão de obra não depende mais da densidade, velocidade e confiabilidade de funcionamento das máquinas e da eficácia da força de trabalho, mas do compromisso ativo e do potencial de evolução das pessoas. A única medida objetiva possível da produtividade e o único padrão aceitável de classificação dos operários é a qualificação potencialmente mobilizável. (Zarifian, 1987: 105; Freissinet, ibid: 224-225)

Nos diversos autores, especialmente nos trabalhos de Zarifian (1987, 1989, 1990), não fica claro que formas concretas assume o conflito de classes dentro do modelo aqui chamado de flexibilidade e que relação tem o modelo com a importância dos sindicatos e as formas da vida sindical. Freyssinet (1987) é o mais explícito. Como fora expressado anteriormente, este sugere que dificilmente os empresários poderiam obter o grau de interesse e participação que o modelo exige sem negociar esta mobilização com os trabalhadores organizados. Expressamente assinala Freyssinet (ibid: 222-223) que está potencialmente questionada a relação de subordinação: a

empresa deve lograr a adesão pela negociação da qualificação e das formas de intervenção dos trabalhadores na empresa. Mas, como assinala Zarifian (1987: 107), para os sindicatos isto é um grande desafio, devido ao poder potencialmente seletivo desta forma de organização do trabalho.

Seria possível sustentar que algumas experiências desenvolvidas, sobretudo na Suécia e na Emilia-Romagna italiana, expressam as formas mais avançadas deste modelo. Ali os sindicatos são atuantes e tem-se institucionalizado a negociação de todos os aspectos da organização do trabalho e, inclusive, da gestão empresarial. (Guerra Ferreira et alii, 1991; Leite, 1991)

2. A RECONVERSÃO PRODUTIVA DO URUGUAY

O Uruguai é um país que tem se destacado na América Latina pela prosperidade, por possuir uma sociedade menos estratificada e com grande incidência cultural e política das classes médias e dos trabalhadores e pelo desenvolvimento da democracia política e da educação de seu povo.

No entanto, o país iniciou um longo período de estagnação produtiva a partir da década de 1930. A estagnação seguiu-se a ditadura, entre 1973 e 1984, revertendo-se, só parcialmente, esta tendência a partir de meados da década de 1970, quando se inicia uma reestruturação da produção. Hoje, sem ter podido recompor seu desenvolvimento econômico, encontra-se ante a chamada reconversão, colocando-se o desafio conjugado da mudança do padrão de relações capitalistas mundiais e do Mercosur.

Percebe-se uma notável contradição entre a antiga e aparentemente sólida prosperidade, que dera lugar a tradições democráticas, sindicais e educativas tão avançadas, e a debacle posterior. Ao mesmo tempo, chama a atenção que a ideologia historicamente dominante tenha privilegiado o nível do desenvolvimento político, a esfera do cidadão e da educação, como nível de existência social por excelência, esquecendo ou não explicitando o trabalho e a produção como uma das bases do conjunto da vida social. Cabe perguntar-se se o processo econômico do país era tão sólido, se as formas políticas e educativas construídas sobre essa economia seriam tão avançadas e

que sentido tem o obscurecimento das relações entre política, educação e produção.

De algum modo, os desafios atuais colocam a necessidade de uma explicitação das relações entre a política, a educação e a produção, que foram sistematicamente ofuscadas pela ideologia dominante e pelos anos de prosperidade que a sustentaram.

As interpretações do estancamento uruguaio e das peculiares relações sociais do país, brindadas, sobretudo, pelos economistas, são insuficientes, mas são as que basicamente estão a disposição atualmente

Historicamente nos encontramos com tres tipos de explicações. Duas delas, a do "Estudio Económico y Social de la Agricultura en el Uruguay" (1967) e a do "El proceso económico del Uruguay" (1969), têm sua inspiração teórica na CEPAL - se bem que a segunda também se baseia na economia clássica, marxista e dependentista. A terceira, contida substancialmente no "Plan Nacional de Desarrollo" (1973), tem por base o modelo geral competitivo neo-clássico.

No "Estudio Económico y Social de la Agricultura en el Uruguay" (1967), a estagnação agropecuária explica-se pelo insuficiente investimento e atraso tecnológico e estes pelo complexo latifundio-minifundio, isto é, pelo tamanho e tipo de posse dos estabelecimentos agropecuários.

Em "El proceso económico del Uruguay" (1969), a estagnação explica-se porque os empresarios agropecuários, condicionados pelas propriedades naturais excepcionais das pastagens uruguaias, que lhes proporcionam uma considerável renda

diferencial da terra (1), pelo caráter dependente da economia e pela política estatal de transferência de rendas aos setores urbanos, não realizam o reinvestimento do excedente gerado, mantendo-se ao nível da reprodução simples. Analisadas as rentabilidades marginal e média das inovações tecnológicas disponíveis para superar a pecuária de pasto com pradeiras artificiais, conclui-se que dito investimento não resulta atrativo. O arrendamento adicional de um campo natural é uma opção mais rentável. Dessa maneira, a produção e as exportações pecuárias não crescem mais e tampouco a renda que recebem os setores urbanos.

Já o "Plan Nacional de Desarrollo" (1973) atribui a estagnação às intervenções externas do estado que impedem a livre competitividade do setor agropecuário. No Uruguai, a política protecionista do estado, agravada pelas condições de um pequeno mercado interno, levou a orientar o capital e a mão de obra para os setores onde o país é menos competitivo, originando uma destinação ineficiente de recursos e permitindo o desenvolvimento de poucas empresas monopólicas que geram uma distorção adicional da concorrência.

É interessante notar que as três explicações, apesar de suas diferenças, coincidem em que a agropecuária é o único setor competitivo no Uruguai e partem dessa premissa para montar a interpretação do estancamento. Também é possível observar que as duas últimas interpretações atribuem o estancamento à transferência de recursos do setor agro-exportador para os setores urbanos protegidos. Quer dizer que subjaz às

(1) Até meados do século XX, os preços da produção agropecuária a nível mundial estavam determinados pelos custos de produção dos países com menores condições naturais. O Uruguai possui excepcionais pastos naturais, originando-se, nas condições de propriedade privada da terra, uma muito considerável renda diferencial nessa época.

interpretações construídas no país, que este, não se sabe bem por que razões - razões "naturais", dos pastos uruguaios, pareceria - só pode ser um país agro-exportador ou só pode montar outras produções com base na agro-exportação. Ocorre que situações e interpretações similares foram dadas para outros países, inclusive latinoamericanos, que contudo superaram sua fase agro-exportadora. Não podem ser estas consideradas explicações satisfatórias. De alguma maneira, mais do que interpretações, estes estudos parecem tautologias que acabam sacralizando as realidades históricas do país.

Mais recentemente, alguns economistas têm tentado questionar essas concepções. Trata-se principalmente do trabalho de Martín Rama "El país de los vivos: un enfoque económico" (1991). (Ver também Paolino, 1989)

Rama monta sua argumentação com base na consideração de que o fenômeno do estancamento não é só uruaio, mas também argentino e realiza uma interessante vinculação entre explicações brindadas pela moderna teoria econômica e a ética econômica rioplatense expressa brilhantemente nas letras de "tango". Seu trabalho contém uma interpretação de tipo cultural que não pretende ser global e tem a forma atomística de análise de quatro comportamentos ético-econômicos.

Um primeiro comportamento caracteriza a atuação do estado uruaio. Trata-se do fenômeno da "incoerência temporal das decisões", que Rama vincula ao dito do tango "verás que todo es mentira". O governo anuncia uma medida e depois não a cumpre, gerando uma ausência de credibilidade e de marcos estáveis que permitam a orientação dos agentes econômicos. Quanto maior for a probabilidade de que as ações governamentais sejam temporalmente incoerentes, menor será o volume do investimento privado. (Rama, *ibid*: 12,15,28) Este comportamento do estado

combina-se com a capacidade de organização e ação dos "tiradores de proveito" e outros comportamentos descritos a seguir.

O comportamento de "tirar proveito" ou, como diz o tango, "el que no llora no mama", pode ser descrito da seguinte forma: Por exemplo, os industriais que querem proteger sua produção através de maiores tarifas sobre os produtos importados, investem parte importante de seu tempo em gestões junto ao governo, contratam profissionais que escrevem relatórios fundamentando seus pedidos, etc. Estes gastos seriam aproximados ao montante dos benefícios obtidos com o aumento das tarifas alfandegárias. Num país em que este comportamento parasitário torna-se mais difícil, os indivíduos mais talentosos são empresários e há muitos estudantes de engenharia, ocorrendo o contrário num país, como o Uruguai, onde o "tirar proveito" é um negócio que se realiza através da atividade política e de litígios judiciais, e há, por isso, mais estudantes de advocacia e chefes de cartório. (ibid: 18-22)

Outro comportamento que ajuda a explicar fenômenos frequentes, no Uruguai, é o dos "equilibrios não cooperativos", traduzido na letra de tango, "el que no afana es un gil" (quem não rouba é um bobo). O comportamento maximizador individual conduz a uma situação sub-ótima desde o ponto de vista coletivo. Por exemplo, em teoria econômica, a chamada "guerra de desgaste". Aplicado a um proceso de reformas, o equilíbrio cooperativo leva a implementar rapidamente as reformas e a partilhar os lucros. O equilíbrio não cooperativo resulta do intento de cada um dos grupos de apropriar-se todos os lucros ou de transferir todos os custos do ajuste ao outro grupo. Sabendo disto, cada um dos grupos estaria atuando racionalmente se rejeita a reforma, ou se trata de deixá-la para mais adiante. A luta pela divisão de uma

renda estagnada leva à disputa inútil entre os litigantes. A confrontação da década de 1960 entre governo, empresários, classes médias e trabalhadores no Uruguai seria um caso claro neste sentido. (ibid: 15-18) [A concepção de que os interesses dos trabalhadores e os interesses do capital somam zero seria outra expressão de equilíbrio não cooperativo. Por outra parte, contrariamente ao que muitos pensam, o comportamento de equilíbrio não cooperativo não leva ao fim do capitalismo mas ao desenvolvimento "pobre" do capitalismo, do qual o Uruguai parece ser um exemplo eloquente.]

Outro comportamento está presente no chamado "problema da agência", em letra de tango, "no hay aplazaos ni escalafón". O agente é um indivíduo - por ex., um servidor público - que tem que realizar um trabalho para outro, identificado como o principal - por ex., o cidadão ou o contribuinte. O problema da agência é que nem todos os envolvidos têm acesso à mesma informação e os agentes não podem ser controlados pelo principal. Os funcionários públicos são inamovíveis e sobem no "escalafón" (plano de carreira dos funcionários) por antiguidade. O funcionário não tem nenhum incentivo para fazer bem sua tarefa. A agência também pode ser, e no Uruguai o é, o partido político que se movimenta como agente e joga com os eleitores. (ibid: 22-24)

Resumo dos quatro comportamentos: "viveza criolla" (esperteza nacional). Dentro da esquerda política, a primeira atitude consiste em tolerar a "viveza", ou inclusive promovê-la, sempre que os "vivos" tenham baixas rendas. Aceitar os "vivos" somente se são pobres equivale a promover os defeitos do capitalismo ao mesmo tempo que se rejeita sua principal virtude, a acumulação de capital. Entre os empresários, o "capitalismo selvagem" equivale à "viveza" da esquerda. (ibid: 24-28)

Rama resume sua exposição no conceito de "risco moral", presente no tango como "los inmorales nos han igualao" : a possibilidade de que um compromisso assumido explícita ou implicitamente seja violentado. A extensão alcançada pelo problema do risco moral no Uruguai poderia ajudar a entender porque o país estagnou. Um país em que os indivíduos atuam cooperativamente obtém bons resultados, enquanto que um país de "vivos" se extingue economicamente. (ibid: 29,34)

Tanto Rama (ibid) como Paolino (ibid) assinalam que as explicações tradicionais são questionáveis porque não buscam entender o fenômeno do estancamento em função da lógica capitalista. Da mesma maneira, procuram mostrar alguns entraves de tipo cultural e superestrutural ao desenvolvimento do capitalismo no país. É um esforço interessante, se bem os comportamentos observados por Rama, que descrevem brilhantemente a cultura econômica uruguaia dominante, também se encontram, provavelmente em menor proporção alguns deles, noutros países latino-americanos.

O que resulta chamativo é que as letras de "tango" são de 1930 e 1935, ou seja anteriores à estagnação. Portanto, essa cultura e essa ética se constituíram, como as outras superestruturas políticas, sindicais e educativas, na época das "vacas gordas", vinculadas ao período de prosperidade nacional agro-exportadora. Do ponto de vista da interpretação esboçada por Rama seria muito interessante entender como e porque se constitui essa ética econômica e o que tem a ver com ela o modelo agro-exportador uruguaio.

Esta longa digressão pelas obras dos economistas serve para precisar a magnitude material, psico-social e investigativa do problema do estancamento produtivo uruguaio, da

posterior reestruturação e da atual reconversão produtiva. Ela serve como marco de referência desta e das seguintes seções. Ao mesmo tempo, justifica o caráter da exposição que se segue, que tem um objetivo eminentemente descritivo e questionador.

2.1 As tendências da produção

O Uruguay é um país de 187.000 km e três milhões de habitantes. Desde a época colonial sua principal atividade produtiva foi a pecuária de pasto. Com base em uma muito elevada renda diferencial da terra, originada nas propriedades naturais do solo, e na constituição de uma população nova altamente urbanizada de origem imigrante européia, inicia-se a industrialização no último quartel do século XIX e assentaram-se as bases de um estilo de vida bastante peculiar na América Latina, só comparável ao da Argentina.

O Estado teve uma dimensão material e uma importância decisivas, dirigindo o país para determinados níveis de industrialização e do Estado de Bem-Estar Social. As classes médias e os trabalhadores urbanos tiveram uma precoce e significativa incidência social, política e cultural. A ideologia liberal democrática, acentuadamente laica, dominou desde princípios do século XX. A institucionalização burguesa democrática estabeleceu-se muito cedo, mesmo em comparação com os segmentos mais avançados do contexto mundial. A escolarização básica, progressivamente estendida a toda a população, jogou um papel central no estabelecimento da ética, da ordem e da disciplina burguesas e na formação da cidadania e da hegemonia burguesa liberal democrática.

Esse modelo, inicialmente, foi muito exitoso. Em começos do século, o Uruguai era credor das grandes potências

mundiais e sua moeda tinha valor paritário com a daquelas potências. Já em meados do século o país auto-denominava-se "a Suíça da América". No entanto, e provavelmente pelo seu próprio êxito, que dava abrigo simultaneamente a fazendeiros, industriais e amplas classes médias urbanas, não exigiu a autonomização da indústria em relação à agro-exportação e, menos ainda, a passagem da substituição de importações de bens de consumo não duráveis para a de bens de consumo duráveis. No país, praticamente não se desenvolveu o setor de bens de produção. Com as mudanças econômicas da segunda pós-guerra, a produção pecuária uruguaia, que tinha deixado de renovar-se tecnologicamente na década de 1930, começou a perder seu antigo valor, esfumando-se o real sustento da velha e, a agora evidente, frágil prosperidade. Inicia-se então um período de estancamento produtivo e de descapitalização que se e tende, pelo menos, até meados da década de 70.

Particularmente nos últimos 20 anos de estancamento e os mais de 10 anos de ditadura que lhe seguiram, Uruguai viveu a crise de todos os seus valores históricos.

Durante a década de 60 constituiu-se um bloco popular que agrupou trabalhadores, estudantes e setores médios da população. O movimento sindical foi a espinha dorsal do movimento popular. Com base em uma longa tradição de classe caracterizada pela autonomia frente ao poder político e à classe empresarial, os sindicatos unificaram-se em uma única Central Operária (Convenção Nacional de Trabalhadores - CNT). O bloco popular chegou a formular um projeto social relativamente elaborado, ainda que, provavelmente, bastante apegado aos valores liberais democráticos dominantes e à ética econômica de "equilíbrios não cooperativos" e "rentista" anteriormente descrita. Este bloco

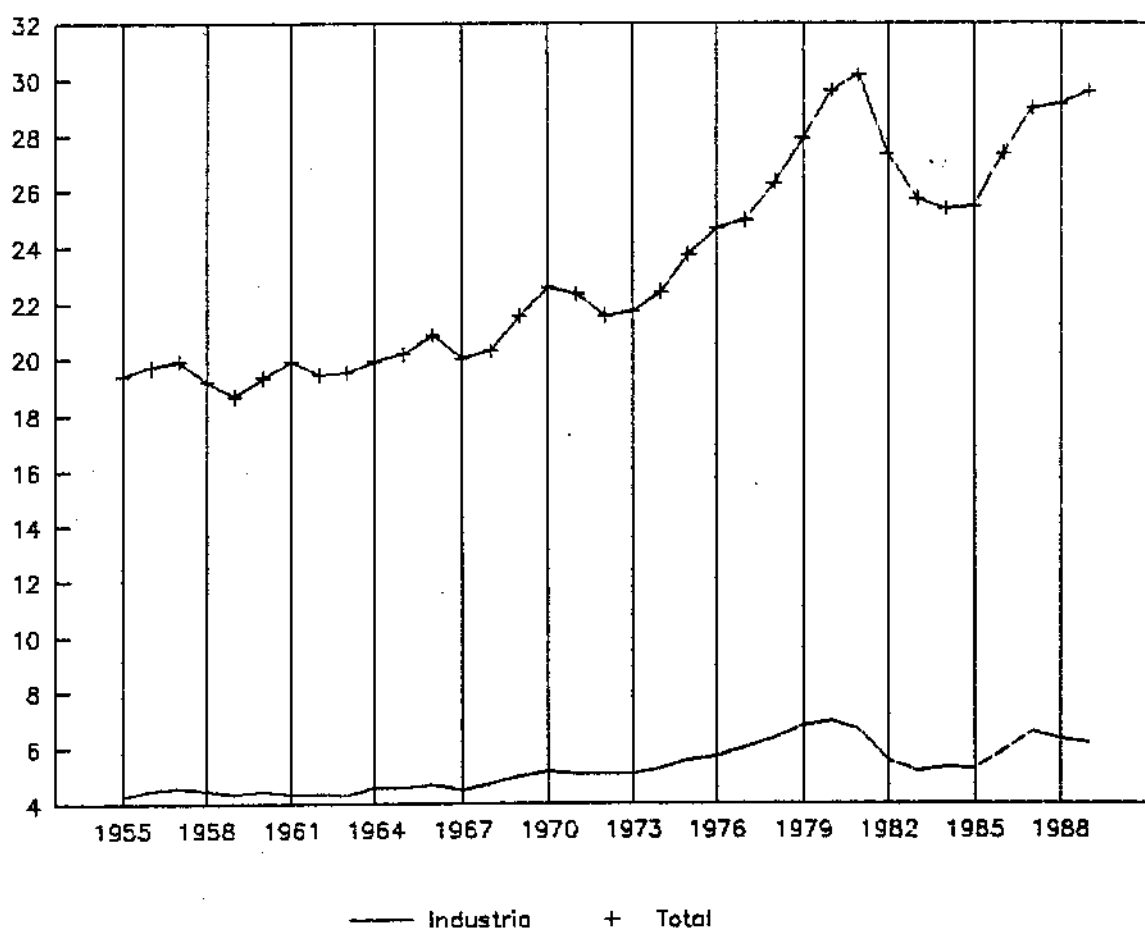
disputou o poder do Estado com os setores dominantes, que progressivamente abandonaram as posturas liberais democráticas e elaboraram um projeto conservador e, posteriormente, também neo-liberal. A luta da-se em um contexto de recessão prolongada e de deterioração das condições de vida. Isto marca a disputa social que de fato, e independentemente do discurso e da elaboração programática, teve um forte conteúdo de divisão de uma renda estagnada.

Em 1973, depois de quase cinco anos em que o país viveu praticamente em estado de sítio, estabelece-se a ditadura militar. Esta permaneceu até 1985, quando se instala novamente um governo constitucional. Os partidos políticos e as organizações empresariais, sociais e operárias recompuseram-se. O Plenário Intersindical dos Trabalhadores (PIT), que deu continuidade a CNT e dirigira o movimento operário nos últimos anos da luta antiditatorial deu origem à atual Central Operária PIT/CNT.

É precisamente no contexto repressivo da ditadura que se modificam algumas tendências da produção e começa uma reestruturação da economia nacional.

O gráfico abaixo mostra a evolução do produto interno bruto (PIB) e, dentro dele, a evolução do produto industrial entre 1955 e 1988. Observa-se o período de estagnação, que vai até 1973. A partir de 1973-74 as curvas seguem uma nova equação. Entre 1973 e 1980 o PIB e o produto industrial aumentam em 38%. Depois ambos índices sofrem uma importante queda com seu ponto mais baixo nos anos 1983-85, recuperando-se posteriormente.

PBI EN MILL. DE N\$ DE 1978



Fonte: Boletín Estadístico, 04/89. Quadro V.9.

A análise da composição interna da evolução do PBI indica que a produção urbana e, dentro dela, a industrial, é a principal responsável pelo crescimento daquele, a partir de meados da década de 70. (Stolovich, 1990b). No entanto, estudos mais recentes mostram que a aceleração do crescimento industrial debilita-se em comparação com os ritmos alcançados nos anos 70. (Macadar, 1991)

Por outra parte, o gráfico sugere que a indústria constitui uma parte menor do PIB, o que é confirmado pelo seguinte quadro.

Porcentagem de participação setorial no PIB(1988)

agropecuária e pesca	11.1
indústria de transformação e construção civil	26.2
eletricidade, gás e água	3.1
transporte e armazenagem	6.4
comunicações	0.9
comércio	11.6
outros serviços	40.7

Fonte: Boletim Estadístico, 1988.

Agrupando os dados, é possível observar que o setor primário da economia produz só 11.1% do PIB, o secundário, (indústria de transformação e construção civil) 26.2% e o terciário, 62.7%. O que dá o perfil da produção no país: proporcionalmente, um enorme setor terciário frente a um pobre secundário e um pobríssimo primário. Alguém poderia pensar que se trata dos dados de um país pós-industrial. Pelo contrário, esses são os dados de um país que se industrializou pouco e desenvolveu quantitativamente o setor dos serviços.

Outro aspecto a destacar refere-se à já mencionada dependência do desenvolvimento industrial em relação ao agropecuário e de ambos em relação à criação de gado extensivo. Até hoje, o peso das agro-exportações é decisivo e se poderia afirmar que tanto o país como sua indústria continuam a depender fundamentalmente das mesmas. (Macadar, 1991). Só recentemente, em 1976, as exportações não tradicionais superaram as exportações de produtos agropecuários e agroindustriais. (Macadar, 1982: 291) Aponta Macadar que "A competitividade da economia segue radicando basicamente nos baixos custos da pecuária. São muito poucos os casos onde se conseguiu adquirir vantagens comparativas através de novos investimentos e de incorporação de mudanças técnicas. Isso é reflexo da débil acumulação do sistema e do baixo atrativo que geram os investimentos produtivos em relação a outros destinos para os excedentes." (Macadar, 1991)

Concomitantemente, a indústria uruguaia carece de integração vertical. Praticamente não produz bens de capital, não tem desenvolvido a fabricação de bens duráveis e as cadeias produtivas são descontínuas e parcelares.

No perfil empresarial uruguaio pesam muito as pequenas e médias empresas, sendo consideradas grandes as empresas de mais de 100 operários. A mão de obra assalariada distribui-se em três partes quase iguais entre as empresas de menos de 10 trabalhadores, as empresas de 10 a 100 trabalhadores e as de mais de 100. Na indústria predominam levemente as empresas de mais de 100 empregados (40% da mão de obra industrial) sobre as de 10 a 100 empregados (35%) e as de menos de 10 trabalhadores (25%). (Stolovich, 1990b: 29)

Tal como o assinalara Macadar na citação feita acima, o país tem uma baixíssima taxa de investimento na produção. Com um PIB de aproximadamente 9 bilhões de dólares (1991) tem uma Dívida Externa (bruta) de aproximadamente 7 bilhões de dólares e paga anualmente seus juros. Além do mais, o investimento produtivo só representa 10 a 15% do lucro bruto e em torno a 8-9% do PIB. Ocorre uma importante exportação de capital - fundamentalmente pela via rentista - que alcança pelo menos 2 bilhões de dólares nas três últimas décadas e uma aplicação em Títulos e Letras da ordem dos 1,2 bilhão de dólares nas duas últimas décadas. A mais-valia gerada no país tende a acumular-se crescentemente no exterior. Esta acumulação não se concretiza produtivamente no circuito econômico nacional, desvindulando-se do desenvolvimento das forças produtivas. (Stolovich, Rodriguez y Bértola, 1987:265-70; Boletín Estadístico, set.1991)

Esta enorme perda de capital tem como

contrapartida e agravante a emigração que sofreu o país nas décadas de 60 e 70, na qual o país perdeu cerca de 15% da população, composta sobretudo por jovens, instruídos e qualificados. A emigração veio a acentuar o perfil uruguaio de "país de velhos". Na realidade pode ser vista como parte do fenómeno histórico de controle da natalidade. Desde fins do século pasado, como parte da "sensibilidade civilizada", a taxa de natalidade caiu sem interrupção, passando de 45 por mil em 1881 a 19.9 por mil em 1973 - 1974. (Barran, 1990, T.I: 22)

As políticas económicas do Estado dos últimos 40 anos não buscaram reverter estas tendências gerais. Tal como assinala Rama (1991: 12,15), houve inconsequência e incoerência temporal nas decisões, ocasionando a ausência de marcos estáveis imprescindíveis para orientar e estimular o investimento produtivo e o comportamento produtivo dos agentes económicos. As políticas estatais reduziram-se a aspectos de ajustes macro-económicos e não estabeleceram orientações específicas de especialização produtiva. (Macadar, 1991). O projeto dominante aplicado a partir da ditadura tem como bases a contenção e a rebaixa salarial, a priorização dos setores exportadores e a liberdade cambial e financeira. Nestas condições houve uma retomada da acumulação capitalista que se expressou num processo de reestrutura produtiva e no crescimento económico posterior a 1973 antes assinalado. Contudo, este esteve e está ameaçado pelo muito baixo nível de investimento produtivo. (Stolovich, Rodriguez e Bértola, 1987:197-199; Stolovich, 1990b:2)

Nesse contexto, nos anos 1990-1991, apresenta-se ao país o desafio que implica a criação de um único mercado com Brasil, Argentina e Paraguai. O Mercosur não só questiona a capacidade e a qualidade exportadora do país como abre o mercado interno às produções dos outros países. Das indústrias instaladas

no país, 70% que produz para um mercado interno até então protegido, vê-se dramaticamente ameaçada pela concorrência de seus parceiros do Mercosur. Tem início, então, uma nova etapa de reestruturação produtiva chamada de reconversão. Para Uruguay, o Mercosur significa um novo e radical questionamento de todo seu passado, abarcando todos os âmbitos da vida do país. Alguns autores não duvidam em afirmar que está em jogo uma redefinição da identidade nacional.

2.2 As tendências dos processos de trabalho

Essa evolução da produção nacional se manifesta muito claramente no caráter dos processos de trabalho industriais no Uruguai.

Não existem, no Uruguai, estudos sobre as características que historicamente tiveram os processos de trabalho e a qualificação operária. Só recentemente, se veem realizando estudos de relativo alcance sobre a condição dos processos de trabalho no país. No ano de 1990, a Central Operária (PIT-CNT) realizou uma série de seminários e duas instituições privadas de Ciências Sociais (CIESU e CIEDUR) realizaram uma pesquisa nas empresas de mais de 100 empregados das indústrias têxtil, gráfica, metalúrgica, no setor bancário e na empresa pública de telecomunicações ANTEL. Em 1991, CEPAL publica um trabalho de Rama e Silveira que reúne valiosa informação sobre as políticas de recursos humanos de 60 empresas exportadoras. Junto à pesquisa realizada pela autora em duas empresas instaladas no Uruguai - AAU e a empresa líder dos lácteos Conaprole -, estas são as principais fontes de informação de que se dispõe atualmente.

Historicamente no perfil das empresas industriais no Uruguai tem incidido o reduzido tamanho das mesmas, a pouca integração vertical e a mentalidade empresarial acentuadamente rentista, todos estes elementos vinculados à história produtiva do país e às políticas estatais.

Nas indústrias uruguaias teve um peso importante a força de trabalho de origem imigrante, que era portadora de qualificações artesanais e fabris. Se bem os ritmos têm sido diferentes segundo os setores produtivos - as agroindústrias mantiveram por muito tempo seu caráter artesanal, a metalurgia já surge com um perfil fabril mecânico muito mais acentuado - talvez seja possível defender a hipótese de que a transição de processos artesanais a processos mecânicos ainda estava ocorrendo em grandes setores industriais em plena década de 1960 e 1970. Só no após segunda guerra o taylorismo é introduzido. O taylorismo foi experimentado pela primeira vez nos frigoríficos. Tinha-se a idéia, hoje confirmada por recentes pesquisas, de que a penetração do taylorismo ocorre em poucos setores industriais e, ainda nestes, de forma débil.

As características da cultura empresarial, as relações de trabalho e os estilos de gestão da força de trabalho têm sido, até agora, muito tradicionais.

Como bem se assinala no trabalho de Rama e Silveira (1991: 49), a estrutura social revela uma determinada visão do que é uma empresa e das relações sociais que nela existem, e desta visão não estão isentos os protagonistas do sistema social da empresa. "Tratar-se-ia de uma percepção que concebe a indústria como um espaço sujo e barulhento, onde as pessoas de baixa qualificação social e cultural realizam tarefas penosas que exigem (ou lhes é imposto) um rígido enquadramento para seu cumprimento. Uma visão conservadora insistiria na falta

de disciplina laboral e uma visão revolucionária nas condições de exploração. Em qualquer dos dois predomina uma noção de imposição e conflito o que não constitui um marco adequado para compreender a complexidade das relações sociais, o efeito das mudanças tecnológicas sobre essas relações, a emergência de processos de capacitação e a diversidade crescente das qualificações educativas e técnicas daqueles que trabalham na indústria." (ibid) Da mesma maneira, caracterizaria as relações sociais e trabalhistas "A histórica rejeição à imagem do empresário que registra a sociedade uruguaia e a valorização mesocrática do intelectual sobre o manual (...) fatores que tornam ainda mais difícil a compreensão das transformações que estão se operando e as que se deveriam operar." (ibid) Inversamente, certas mentalidades empresariais não querem operários "intelectualizados" ou técnicos "universitários" na fábrica. (ibid: 117)

Historicamente, os estilos de gestão da força de trabalho são particularistas e paternalistas. Os proprietários e diretores das empresas têm relações pessoais e diretas com os trabalhadores. As pirâmides gerenciais e as direções intermediárias quase não contam com profissionais universitários e estão constituídas por pessoas formadas na empresa. Os setores de pessoal das empresas possuem escassa diferenciação, precários registros de pessoal, raramente formalizam a capacitação. São apenas lugares de administração de equipamentos e insumos e de contratação, realizando o recrutamento entre familiares dos operários ou utilizando a "apresentação" e a "recomendação" por parte de diretores e proprietários da empresa. (ibid: 33,36,71 e 120; confirmado nas práticas das duas empresas pesquisadas pela autora)

Os estudos existentes permitem constatar que desde meados da década de 70 ocorrem algumas mudanças nos processos de trabalho sucintamente descritos acima.

A seguir são expostas algumas características das transformações sofridas pelos processos de trabalho a partir da década de 70.

. Modernização parcial, heterogênea e conservadora:
fordismo, automação fixa, poucos processos inovadores

No setor agropecuário as mudanças tiveram um caráter parcial e os progressos em certos itens tenderam muito mais a compensar os retrocessos em outros. A dinamização e modernização, em troca, foi significativamente maior na indústria e nos serviços. (Stolovich, *ibid*: 39-40)

Renovaram-se tecnologicamente, sobretudo, aquelas empresas que produzem para a exportação, assim como as multinacionais e as empresas grandes mais do que as pequenas. (*ibid*:10)

Uma série de setores, que se encontram em minoria, não sofreram praticamente modificações (e em alguns casos retrocederam). Neste grupo encontram-se a criação animal tradicional de carne e lã, o setor têxtil produtor de lã em estado bruto, as indústrias frigorífica, açucareira, da madeira e marcenaria, da construção civil e os serviços de transporte, de educação e de pesquisa científica. (Stolovich, *ibid*)

Outros setores produtivos e de serviços sofreram modificações tecnológicas significativas, embora heterogêneas, tanto a nível de cada setor como a nível de cada planta industrial, coexistindo normalmente os processos novos com os velhos. Neste grupo encontram-se a produção leiteira, a avicultura, a pesca, as indústrias lácteas, da bebida, do couro,

têxtil, gráfica, química, da borracha, siderúrgicas e metal-mecânicas, a produção de energia elétrica, as telecomunicações, o sistema bancário e a informática. (Stolovich, *ibid*; Massera, 1990)

O quadro seguinte é bastante significativo em termos de heterogeneidade e proporciona elementos que permitem medir mais precisamente as mudanças e seu alcance. Trata-se da classificação por nível tecnológico empresarial e por setor de atividade das 60 empresas exportadoras pesquisadas por Rama e Silveira.

Classificação por nível tecnológico empresarial
segundo setor de atividade

Setor de atividade	Artesan.	Industr.	Tec.ult.G.	Inovat.	Tot.
Lã	1		4	1	6
Têxtil lã		3	1		4
Têxtil não lã		4	2		6
Vestimenta algodão	2	2			4
Vestimenta lã	3	2			5
Vestimenta couro	3	1			4
Couro	1	4	2		7
Química orgânica		3	2	2	7
Química inorgânica		3		1	4
Prod. farmacêut.		2	3	1	6
Perfumaria		4			
Cerâmica	1	1	1		3
Total frequências	11	29	15	5	60
Total porcentagens	18.3	48.3	25.0	8.3	100.0

Fonte: Rama e Silveira, 1991: 29.

São classificadas como "artesaniais" as empresas com alto insumo de mão de obra e que utilizam tecnologias que não têm experimentado mudanças nas últimas décadas. São "industriais" as empresas que compreendem níveis tecnológicos dispares, com incorporação de novos equipamentos que coabitam com outros antigos e onde os processos de recomposição da estrutura da mão de obra, quanto a porcentagem de técnicos, direções intermédias e

ainda administrativos aparecem como menores ou incipientes. São de "tecnologia de última geração" as empresas que em sua totalidade ou na maioria de seus componentes têm uma antiguidade em torno de 5 anos. A modernização dos processos origina-se na tecnologia incorporada pela própria maquinária. São "inovativas" as empresas que reúnem simultaneamente um equipamento de tecnologia avançada, a modificação na manipulação dos insumos com maquinária de última geração e apresentam mudanças nos procedimentos habituais de trabalho. Estão também nesta categoria as empresas que têm incorporado não só equipamentos modernos, mas processos produtivos inovadores e que, em alguns casos, mantêm atividades de pesquisa para o desenvolvimento de produtos. (Rama e Silveira, 1991: 28)

O quadro mostra que entre as empresas exportadoras entrevistadas são muitas as que não introduziram mudanças tecnológicas (18.3%). As empresas com heterogeneidade tecnológica e que não têm introduzido mudanças na gestão de seus recursos humanos constituem quase a metade (48.3%). Um quarto (25.0%) das empresas tem apoiado sua modernização nos equipamentos de última geração sem mudanças significativas na gestão da força de trabalho, caracterizando o que Rama e Silveira chamam de transformação "de fora para dentro". (ibid:33) Uma minoria das empresas incorporaram ao mesmo tempo equipamentos modernos e processos produtivos inovadores (8.3%).

Esta conclusão sintética da pesquisa de Rama e Silveira (ibid), coincide com os resultados da pesquisa realizada por CIESU e CIEDUR nos setores das telecomunicações, bancário, têxtil, gráfico e metalúrgico, assim com os resultados dos Seminários do PIT-CNT de 1990.

Esses estudos comprovaram o uso pontual da microeletrônica e de maquinaria de última geração e a quase

inexistência de novos produtos. Escapam a essa caracterização as telecomunicações, certos produtos lácteos, alguns serviços bancários e determinadas empresas da indústria láctea, da química e dos têxteis, que têm se aproximado da fronteira tecnológica internacional. (Stolovich, 1990a: 12,17-19,39)

Nas indústrias pesquisadas por CIESU e CIEDUR, por exemplo, 70% das empresas têxteis reconhecem que não houve mudanças na organização do trabalho.

Os resultados dessa mesma pesquisa e dos estudos realizados pela autora sugerem que importantes setores industriais, nos últimos 15 anos, têm vivido mais um processo de racionalização produtiva e de aprofundamento do fordismo que de passagem à era pós-fordista. Com efeito, observa-se uma preocupação por zerar os tempos mortos, aumentando a intensidade e o ritmo do trabalho sem mudança nas máquinas e nos produtos. Os novos postos de trabalho tayloristas-fordistas são ocupados principalmente por mulheres, permanecendo os homens nas áreas ainda artesanais e mecânicas ou ascendendo aos postos semi-automatizados mais qualificados. (Massera, 1990)

Nas indústrias onde houve incorporação massiva de tecnologia de última geração o centro da organização do trabalho está posto na eficiência dos equipamentos. A modernização dos processos está originada na incorporação desses equipamentos sem mudanças correlativas da política de recursos humanos. Nestes estabelecimentos, contudo, ocorrem importantes modificações na organização do trabalho com a passagem de níveis artesanais ou mecânicos pre-tayloristas a plantas inteiras que funcionam de maneira semi-automatizada, com automação fixa. (Um caso típico desta situação seria a empresa Conaprole)

. Dependência tecnológica e dificuldades de transferência interna de tecnologia

Como foi dito, não existe, praticamente, no país, um setor de produção de bens de capital. Tampouco existem no Uruguay polos importantes de transferência tecnológica interna - salvo na área da informática. A educação e a pesquisa científica já foram assinalados como setores que sofrem poucas modificações. Por outra parte, tal como se verá mais adiante, apesar do país possuir um relativamente elevado nível cultural e uma produção de ponta em alguns segmentos científicos, não se desenvolveu uma ciência e uma tecnologia vinculadas à produção. Do mesmo modo, o empresariado nacional não recorre aos cientistas e técnicos locais. Daí que, salvo raras exceções, a tecnologia seja importada e, sobretudo, comprada sem critérios adequados. (Argenti, Filgueira e Sutz, 1988)

No entanto, em algumas das indústrias que se renovaram tecnologicamente, o conhecimento tecnológico nacional foi decisivo. Este é o caso da empresa Conaprole, líder na indústria láctea, de empresas da indústria química (sulfúricos, cortumes), cerâmica e, destacadamente, das telecomunicações e da informática. Um elemento importante na transferência tecnológica, a nível local, é o muito bom nível científico da indústria de informática e de alguns segmentos da engenharia. (Stolovich, 1990a: 13,15,35-26,34 y 43; Sutz, 1990)

Mais recentemente, a Universidade da República, o Laboratório Tecnológico do Uruguay (LATU) e outras instituições de pesquisa têm desenvolvido importantes esforços para vincular pesquisa e produção.

Na Universidade, algumas Faculdades como as de Engenharia e Química possuem uma tradição de relacionamento com empresas públicas e privadas. Mas a Universidade vem tomando

centralmente um conjunto de decisões que buscam generalizar o atendimento ao setor produtivo, como a priorização dos recursos de pesquisa destinados a esses fins e o aumento da remuneração dos docentes que desenvolvam projetos por convênio com instituições públicas e privadas.

Por seu lado, o LATU, que surgiu como instituição controladora da qualidade de exportações e importações, está desenvolvendo significativamente a área de projetos produtivos e se ocupa sistematicamente de relacionar as empresas nacionais com experiências produtivas de ponta desenvolvidas fora do país.

. Debilidade da política de recursos humanos

A análise da política de recursos humanos e das relações de trabalho em 60 empresas exportadoras que fazem Rama e Silveira (ibid), permite precisar este aspecto da gestão das empresas.

Segundo o critério de que a presença ou ausência de profissionais universitários nos efetivos das empresas é um índice de modernização, apontam Rama e Silveira (Ibid: 32-33) que mais da metade (58.4%) das empresas exportadoras entrevistadas têm uma presença mínima ou baixa de profissionais universitários entre os proprietários, diretores e gerentes. Na outra parcela de empresas, registra-se a presença desses profissionais nas áreas de gerência, de alta supervisão e de planta de produção. Mas só numa parte deste segundo grupo, que constitui 13.3% do conjunto das empresas entrevistadas, as direções intermédias são também universitários e existe uma qualificação real dos operários, associada à capacitação informal e formal constante de todo o pessoal.

O quadro a seguir mostra a classificação das empresas entrevistadas por Rama e Silveira segundo os níveis de

constituição da área de pessoal e as modalidades das relações trabalho.

Classificação empresarial por perfil das relações de trabalho segundo nível tecnológico

Nível Tecnol.	Desvalorizada	Tradicional	Esforço técnico	Profissionaliz.	Depend.	Total
Artes.	6	5				11
Industr.	5	10	12	2		29
T.ult.g.	3	3	1	5	3	15
Inovat.		1	1	2	1	5
Tot.freq.	14	19	14	9	4	60
Tot.porc.	23.3	31.7	23.3	15.0	6.7	100.0

Fonte: Rama e Silveira, 1991: 45.

A categoria de empresas que tem sua área de pessoal e as relações de trabalho classificadas como "desvalorizada e dependente", está constituída por empresas que carecem de uma política específica para a área, onde as funções do setor de pessoal são meramente administrativas e sem nenhuma autonomia de decisões. No grupo "tradicional e personalizado" a concepção da administração de pessoal está centrada no conhecimento e seguimento efetuado pelo responsável da área que, intuitiva e assistematicamente, tem a seu cargo desde a seleção de pessoal até o manejo das relações sindicais. Trata-se de uma concepção de corte paternalista ou autoritário, onde os conceitos de lealdade e antiguedade, a hierarquização arbitrária ou não claramente fundada e os segredos e mitos empresariais têm uma importância organizativa e determinante do perfil empresarial. Não existem registros sistematizados e, fundamentalmente, há pouca reflexão sobre a problemática dos recursos humanos, ficando sua administração reduzida a procurar um bom clima laboral e a resolução das necessidades pontuais. No grupo de empresas que realizam "esforços unilaterais de tecnificação", coexistem

procedimentos modernos e tecnificados com contradições e incoerências e persistem as práticas paternalistas e/ou dirigistas. Nas empresas de administração de pessoal "profissionalizada e modernizada", ocorre uma administração racional e fundada dos recursos, aplicam-se técnicas de seleção, seguimento e avaliação de pessoal, existe um planejamento dos recursos humanos em função dos planos de desenvolvimento da empresa, conta-se com uma informação precisa e a área é valorizada. A categoria de empresas "dependentes da casa central" encontram-se, em muitos aspectos, na categoria anterior, mas o planejamento e inclusive a definição das políticas é realizada pela sede central. (ibid: 44-45)

O quadro mostra que 78.3% das empresas entrevistadas possuem uma área de pessoal "desvalorizada e dependente", "tradicional e personalizada" ou "com esforços unilaterais de tecnificação" e que só 21.7% das empresas tem uma política de pessoal e relações de trabalho "profissionalizadas e modernizadas". É interessante observar que uma boa proporção das empresas de padrão tecnológico de "tecnologia de última geração" e "inovativo", não possuem uma política de recursos humanos e de relações de trabalho "profissionalizadas e modernizadas". Daí que os autores cheguem a concluir chamando a atenção sobre a existência de um vazio na política de recursos humanos. (ibid: 122) Isto vem confirmar a defazagem entre equipamentos e culturas empresariais e estilos de relacionamento de trabalho e a insinuar a força de políticas conservadoras fundamentalmente centradas na eficiência das máquinas.

Por outra parte, e concluindo nessa mesma direção, o trabalho de Rama e Silveira registra certos avanços na gestão do controle de qualidade e, principalmente, o desenvolvimento de políticas comerciais. (ibid: 121) Precisamente nessa direção tem

se orientado várias das empresas com as quais tem tido contato a autora. Contudo, certas modalidades, como os Circulos de Controle de Qualidade, têm se desenvolvido muito pouco e, onde existem, atuam fora da área de produção. Os programas de Qualidade Total só agora estão sendo encarados pelas empresas.

Quanto a problemática da qualificação ou desqualificação operária, produto das mudanças ocorridas, é prematuro estabelecer uma avaliação.

Registram-se algumas mudanças nas características da qualificação operária. Na enquete de CIESU e CIEDUR, as empresas declararam que tem havido substituição de trabalhadores mecânicos por eletrônicos e de não qualificados por qualificados. Mas isto, coerentemente com o referido nos parágrafos anteriores, não significaria uma mudança na estrutura das qualificações e nas relações entre as diversas qualificações. A permanência de critérios tradicionais de contratação junto a uma falta de valorização dos estudos formais para os operários e uma valorização dos mesmos e maiores exigências de educação formal para técnicos e engenheiros reitera a idéia enfatizada pelos trabalhadores, nos seminários do PIT/CNT, de aprofundamento da polarização das qualificações. (Massera, 1990)

A desqualificação operária aparece mais frequente do que os processos de qualificação, embora se tenha que precisar os conceitos e ver melhor em cada caso. Em alguns setores da indústria gráfica, nas fazendas de gado leiteiro, nos setores têxtil ("topistas", tecelões) e da pesca (fileteros), na produção de pneus, etc., houve uma substituição dos trabalhadores de ofício por máquinas de operativa automática muito simples. Em outros casos, como o têxtil, houve substituição do operário no controle das máquinas. (Stolovich, *ibid*:8,14,18-19,23-24)

Em troca, em outros casos, deram-se processos de qualificação: na avicultura (ibid:8), na indústria láctea (ibid:16), na de penteado de lã (ibid:17), na de tafileteria e na de confecção em couro (ibid:21). Em particular, ocorre a debacle de velhas profissões e o surgimento de novas qualificações. Na indústria gráfica, por exemplo, a fotocomposição e a diagramação computadorizada produzem a fusão de várias tarefas antes artesanais em um único operador com uma máquina flexível.

O aparecimento da flexibilidade e da polivalência merecem um estudo mais detido. Alguns casos de polivalência são de tipo "artesanal" (que um mesmo trabalhador cumpra a função de mecânico, eletricista, etc.) ou de rotação em tarefas simples. Mas outros como os da indústria gráfica (reunião de várias tarefas antes separadas de correção, composição e diagramação, etc.), implicam uma polivalência que substitui ao artesanal, uma polivalência de novo tipo.

Na área de capacitação reitera-se a mesma impressão de ausência de mudanças importantes.

Há, por um lado, um tratamento que tende a ser "selvagem", de substituição de trabalhadores. A geração de mais de 40-50 anos está ameaçada. Mesmo nos casos em que aceitam ser reciclados, e o são, as empresas tratam de eludí-los, tomando em seu lugar a jovens. Nos lugares onde passa-se de processos tayloristas a automatizados são demitidas as mulheres que normalmente estão naqueles postos e não são nem recicladas nem readmitidas depois.

Por outro lado, é clara a negligência nos temas de capacitação e reciclagem, maior ainda nas instituições públicas do que nas privadas. Nos seminários realizados pelo PIT/CNT em 1990, os trabalhadores destacaram que quando a reciclagem ocorre

por iniciativa da empresa está sujeita a ser pouco profunda, não proporcionando ao trabalhador os fundamentos científicos, tecnológicos e sócio-políticos da nova tecnologia. Os cursos privados em que participam os trabalhadores por iniciativa própria tampouco cobrem esses aspectos e são fundamentalmente instrumentais. (Massera, 1990)

Praticamente existem duas únicas e muito incipientes instituições para-estatais ou estatais de capacitação profissional: o Conselho de Capacitação Profissional (COCAP) e a Divisão de Formação na Empresa da Universidade do Trabalho do Uruguay (UTU). A iniciativa privada, contudo, desenvolveu-se muito nesta área absorvendo quase 60% da demanda. (Lemez, 1992: 74) Por outra parte, a demanda de capacitação profissional é elevada: 39% da população de Montevideo realizou cursos curtos fora do sistema formal em datas recentes, sobretudo atendendo ao setor de serviços, e 38% dos que não têm realizado cursos expressam sua intenção de fazê-lo. (ibid: 70-75) Esta realidade indica uma séria defazagem entre as necessidades manifestas e as políticas públicas. Na área pública existem grandes rigidezes e obstáculos que dificultam a modernização do sistema educativo. (Lemez, 1989, 1992)

O trabalho de Rama e Silveira (ibid) mostra similar negligência da maioria das empresas e permite medir com maior precisão, para o caso das indústrias exportadoras, a situação da área de capacitação, o que pode dar uma idéia do que ocorre nas outras indústrias, provavelmente, muito mais atrasadas nesse sentido como nos outros já tratados.

Das 60 empresas exportadoras entrevistadas por Rama e Silveira, 10% reconhecem não ter realizado nenhuma atividade de capacitação, 52% efetuaram capacitação unicamente de

maneira pontual, 18% o fizeram assistematicamente, mas com intensidade e 20% declarou realizar capacitação sistemática e constante do seu pessoal. (ibid: 102)

Quanto ao principal motivo para a realização de capacitação, a maioria respondeu que o motivo foi a incorporação de equipamentos (35.2%), a cobertura de necessidades pontuais (20.4%) e a modificação da estrutura organizativa ou produtiva (18.5). (ibid:104)

A pouca formalização de uma política de capacitação está medida indiretamente pela ausência de detecção de necessidades de capacitação ou pelas modalidades da capacitação, quando esta existe. Das empresas entrevistadas, 35,2% não efetuam a determinação das necessidades, 44.4% definem as necessidades pontualmente e só 29.3% o fazem de maneira sistemática. (ibid:106)

As modalidades de capacitação indicam que muitas empresas excluem da capacitação os operários, predominando os administrativos e as direções intermediárias entre a clientela das atividades de capacitação. Quando se faz capacitação entre operários predomina a modalidade de treinamento no posto de trabalho. 4 de cada 10 das empresas exportadoras entrevistadas indicam que a manipulação dos novos equipamentos nem sempre significa a necessidade de alta qualificação ou a modificação dos processos. A experiência prévia e a, até agora, boa formação educativa básica têm sido suficientes. (ibid: 109-110)

A questão das características da formação da força de trabalho e sua correspondente capacidade de adaptação à mudança tecnológica requer maior aprofundamento e pesquisas mais extensas. Segundo a pesquisa realizada pela autora em Conaprole e AAU, a capacidade de adaptação dos operários uruguaios à mudança tecnológica estaria originada na confluência de diversos

aspectos. Devido a que a passagem de processos manuais e artesanais a mecânicos e automatizados é muito recente no país, comumente os operários têm experimentado essa transformação em sua própria vida profissional. A formação no trabalho, portanto, tem incidido na aquisição de conhecimento abstrato a partir do concreto. Por outro lado, o nível da mudança tecnológica é ainda pouco exigente e o nível educativo formal da atual força de trabalho é elevado em relação aos atuais requerimentos tecnológicos. No entanto, maiores exigências de abstração e de compreensão global dos processos exigem capacitação e outra formação educativa básica - superior em ciências exatas, naturais e sociais e em linguagens modernas (inglês e computação). Por outra parte, o desaparecimento dos processos artesanais impedirá que a força de trabalho continue a formar-se dessa maneira e a deterioração da qualidade do ensino prognostica o ingresso de pessoal com menor formação educativa, pondo em questão as bases da modernização.

A pesquisa da autora nessas duas empresas tem confirmado também a importância decisiva que até agora tem tido a capacitação informal. A transmissão de conhecimento entre operários e, no caso de Conaprole, entre o chefe de planta, os técnicos e os operários, constitui-se numa verdadeira atividade docente informal permanente.

Tais as características das transformações da produção e dos processos de trabalho no Uruguai nos últimos 15-20 anos.

O descrito anteriormente pode dar uma idéia das dificuldades do Uruguai ante a assinatura do tratado do Mercosur em 1991. Esta tem acelerado o processo de mudanças. A reconversão assume um caráter caótico, também chamado

acertadamente de "selvagem". Ao histórico atraso do Uruguai em termos produtivos e de políticas modernas de recursos humanos e aos entraves originados na cultura empresarial e nas relações de trabalho imperantes, soma-se a permanência de uma política estatal que, ocupada quase exclusivamente com o ajuste fiscal, pretende afastar o estado da intervenção social propositiva e não realiza qualquer planejamento sério da reconversão. Assim, nestes dois últimos anos, fecham-se umas indústrias e abrem-se outras, em espaços geográficos diferentes, desaparecem determinados empresários e surgem novos, produzem-se deslocamentos da mão de obra, etc., sem que seja possível ordenar minimamente o panorama e, sobretudo, sem que a oportunidade seja sistematicamente aproveitada para orientar a transformação numa direção moderna e minimamente solidária. As forças sociais empresariais e sindicais, em parte embaraçadas pelas suas respectivas culturas históricas, até agora têm tido dificuldades para incidir positivamente.

Contudo, para alguns analistas, a conjuntura do Mercosur poderia ser aproveitada para estimular a crítica das expressões mais negativas da história produtiva e das políticas estatais do país e beneficiar-se do movimento de avanço que está no bojo do novo paradigma produtivo capitalista mundial. Um país como o Uruguai, com um pequeno volume de produção, com uma força de trabalho qualificada e instruída, com um determinado desenvolvimento em algumas áreas científicas, com alguns setores empresariais que estão implementando a modernização dos equipamentos e da gestão da força de trabalho, com um movimento sindical estruturado e experiente na negociação, poderia desenvolver pequenos nichos produtivos inovadores e flexíveis que os grandes produtores não tem interesse em cobrir, partindo desde os espaços onde o país já tem ou pode chegar a ter condições de

obter uma ação integrada de empresários, trabalhadores e cientistas. Nesse sentido a integração regional pode proporcionar espaços de mercado e relações científicas e tecnológicas complementares de grande importância. (Ver, em particular, Ruffier, 1991)

2.3 A força de trabalho; condições de existência e estrutura

2.3.1 A desvalorização forçada da força de trabalho

O panorama antes descrito mostra uma história produtiva do país com dezenas de anos de estagnação e uma modernização parcial e conservadora posterior. Apesar do país possuir uma força de trabalho qualificada e instruída, em relação à região, nos últimos 20 anos houve uma política estatal de desvalorização da força de trabalho.

Segundo Stolovich (1990b:3) a nova modalidade de acumulação que começa a implementar-se no Uruguai com a ditadura, a partir de 1973, "(...) teve entre uma de suas bases fundamentais a desvalorização forçada da força de trabalho. Se bem, na busca desse objetivo [de acumulação capitalista] não se descartaram estratégias tais como o aumento da produtividade nas indústrias produtoras de subsistências (bens e serviços que consomem os trabalhadores) e a substituição da produção nacional de certos produtos básicos por produtos importados mais baratos, a estratégia central foi a redução sistemática do salário real individual e, em definitivo, a modificação das condições histórico-culturais que determinam qual é a natureza, a qualidade e a quantidade das mercadorias necessárias para a reprodução da força de trabalho. O desenvolvimento desta estratégia, que sairia vitoriosa, precisava da repressão às organizações dos

trabalhadores e a centralização, por parte do Estado, de todos os mecanismos que exercem a gestão pública da força de trabalho."

A desvalorização forçada da força de trabalho e a posterior estabilização do salário em baixos níveis é um dos aspectos mais significativos e marcantes da conjuntura em que se desenvolve a reestruturação produtiva e tecnológica a partir de meados de 70. Este fato está intimamente vinculado à derrota política do movimento sindical e popular e à instalação da ditadura, isto é, a uma modificação substancial da correlação de forças. Seguramente tem relação com as tendências autoritárias de racionalização do trabalho que se observam e condicionam as formas de reconversão das empresas. Não se aposta no operário-ator, próprio das formas mais modernas do trabalho. As relações entre empresários e trabalhadores costumam ser de dura confrontação. No seminário dos trabalhadores de ANTEL, ao buscar resumir o conjunto das políticas do estado e dos setores dominantes em relação a produção, a ciência e a educação, o mesmo Stolovich diz: "O critério foi acumular baixando o salário real e não criar as bases para um desenvolvimento auto-sustentado." (Massera, 1990: 50)

"Nas condições de uma modificação tão radical na correlação de forças entre o capital e o trabalho, o salário real individual caiu com violência." (ibid: 3). Em 1984, último ano da ditadura, o salário real individual se situou na metade do que era entre o final da década dos sessenta e começos da década seguinte. Em 1985, como consequência da queda da ditadura e do papel protagônico que nisso desempenhou o movimento sindical, criou-se uma relação de forças mais favorável. Mas já no final de 1985 o governo e os empresários deram uma virada procurando conter o crescimento salarial. A recuperação do salário real se desacelera até chegar a uma situação praticamente de congelamento

no final de 1989. (ibid:5,9)

"Esta deterioração se completou com outras perdas nos serviços de Previdência social e na quantidade e qualidade de bens e serviços coletivos, em particular, aqueles que como a saúde e a educação importam desde o ponto de vista da reprodução da força de trabalho. Por outra parte, o crescente nível educativo médio da força de trabalho - que implicou em um maior investimento de tempo de trabalho da sociedade na formação desta mão de obra - foi entrando em contradição com níveis salariais cada vez menores em termos reais". (ibid:3-4)

2.3.2 As mudanças na estrutura da força de trabalho

O Uruguay tem uma elevada taxa de assalariamento. A porcentagem de assalariados no total da mão de obra ocupada tem crescido desde 1975. Na atualidade é da ordem de 71,9%. (Stolovich, 1990b: 24-25)

O quadro a seguir mostra a distribuição da População Economicamente Ativa (PEA) nos setores primário, secundário e terciário da economia, nos anos 70 e 80 na França, América Latina, Argentina, Brasil e Uruguai.

Distribuição da PEA segundo o setor da atividade econômica
na França, A. Latina, Argentina, Brasil e Uruguai
(em porcentagens)

	França (1975)	A.Latina (1980)	Argentina (1980)	Brasil (1980)	Uruguay (1985)
Primário	10.1	32.1	13.0	31.2	15.4
Secundário	39.3	25.7	33.8	26.6	27.1
Terciário	51.6	42.2	53.2	42.2	55.4

Fonte: Rama e Silveira, 1991: 14 e 15

Do mesmo modo que na análise, já registrada, do PIB do país, na estrutura da força de trabalho observa-se o

enorme peso do setor terciário, porcentualmente tão grande como o de um país desenvolvido como a França, e um setor secundário sensivelmente inferior ao dos países desenvolvidos. Dentro do setor terciário, o emprego público tem uma grande incidência, com 20% da PEA, similar ao das indústrias de transformação dentro do setor secundário. (Rama e Silveira, 1991: 14) Cabe assinalar o agravante de que as baixas porcentagens do setor primário e do setor secundário não se devem à poupança de mão de obra por incorporação de tecnologia, mas, simplesmente, ao fraco desenvolvimento dos mesmos.

O Uruguai, modernizou sua estrutura ocupacional sem ter logrado o crescimento prévio que proporciona as bases econômicas dessa modernização. (ibid: 15)

Contudo, afirma Stolovich (1991: 131) que as mudanças ocorridas nos últimos 15-20 anos têm configurado uma nova classe trabalhadora. Embora isto não se deva exagerar, ocorrem importantes transformações.

As grandes cifras referidas aos setores de atividade não sofrem alterações de significação. O setor público continua a ter muita importância, em particular, as forças de seguridade que duplicaram seus efetivos, e na área privada cresceram mais os serviços e o comércio que as indústrias. Mas houve um crescimento absoluto e relativo dos empregos agrícolas e industriais das empresas exportadoras. Em particular, na área industrial os empregos vinculados à exportação passaram de 21% a 49% do emprego industrial entre 1968 e 1987. (Stolovich e Longhi, 1991: 46-48, 56-58 Stolovich, 1991: 109-111)

Ocorre também uma significativa feminização e rejuvenecimento da força de trabalho.

O primeiro fator que incidiu na oferta da força de

trabalho foi sua desvalorização antes apontada.

Para compensar essa deterioração, assim como para poder aceder a novos consumos que o capitalismo estimulou (eletrodomésticos, TV, etc.), grande parte das famílias trabalhadoras aumentaram sua oferta de força de trabalho: as mulheres e os jovens entraram massivamente no mercado de trabalho, prolongou-se a jornada de trabalho, desenvolveu-se o duplo trabalho, postergou-se a idade de aposentadoria. (Stolovich, 1990b: 4)

A feminização e o rejuvenecimento da força de trabalho também teve direta relação com a emigração. Como foi dito, entre começos dos anos 60 e 1984, o país perdeu perto de 15% de sua população. "66% dos emigrantes tinham entre 15 e 40 anos no momento de partir, ou seja, encontravam-se nas idades de maior atividade ou por entrar no mercado laboral. Estima-se que até 1976 hajam emigrado 18,7% dos jovens entre 20 e 29 anos, 20,1% dos assalariados privados e 27,9% dos trabalhadores da indústria manufatureira. (...). Para o caso de Montevideo, as cifras são muito mais graves. Haviam emigrado 31,6% dos assalariados privados e 34,9% dos trabalhadores da indústria manufatureira, ou seja, a emigração deixou vago a terça parte dos postos de trabalho industriais." (ibid:10)

Se até 1973 trabalhavam umas 28 mulheres por cada 100 em idade de trabalhar, no começo dos anos 80 já eram 40 e em 1989 eram 47,1. Entre 1975 e 1985, a quase totalidade do crescimento da força de trabalho deveu-se à incorporação feminina. Isto modificou a composição por sexo da força de trabalho do país. Atualmente, a terça parte da força de trabalho são mulheres. Estas trabalham, principalmente, nos setores de serviços (51%) - e dentro destes, no serviço doméstico -, na

indústria (21,2%) - sobretudo nos setores exportadores - e no comércio (11,8%). (ibid:25)

Algo similar ocorre com os jovens. O número de homens e mulheres empregados de 20 a 29 anos de idade aumentou em 50% entre 1975 e 1985. Só diminuiu o número de jovens trabalhadores entre as idades de 12 a 19 anos, o que indicaria que, talvez, em razão das dificuldades para incorporar-se ao mercado de trabalho se estaria prolongando o tempo de permanência no sistema educativo formal. (ibid:12). Contudo, no quadro abaixo, é possível observar o peso importante que preservam os mais velhos, sobretudo os maiores de 50 anos, na composição etária da força de trabalho. Esta é a distribuição porcentual da força de trabalho empregada por idade em 1990 (DGEC, 1991: 48):

Porcentagem da PEA urbana por faixas de idade (1990)

14-19 anos	8.4
20-29 anos	23.1
30-49 anos	44.6
maiores de 50 anos	23.9

Fonte: Encuesta continua de hogares, 1991: 48

Por outro parte, além de aumentar a oferta da força de trabalho, sua desvalorização forçada, como foi visto, levou a uma estratégia de desenvolvimento educativo por parte da população e isto trouxe como consequência que a oferta de trabalho não só sofresse variações em quantidade, sexo e idade, mas também em nível de escolaridade.

Em 1975 somente 38,9% da PEA do país tinha níveis de estudos médios ou superiores. Mas em 1990 esta porcentagem passa a 58,7%. Em Montevideo, a PEA com estudos médios e universitários passa de 41% a 60,2% entre 1969 e 1990. (Stolovich e Longhi, 1991: 33; Encuesta continua de hogares, 1991: 50)

Em 1990 a PEA do país e de Montevideo e a PEA

industrial de Montevideo registrava os seguintes níveis de escolaridade:

Porcentagem da PEA por nível de escolaridade (1990)

	Primária	Média	Superior
Total país	38.9	49.1	11.1
Total Montevideo	33.1	49.2	14.8
Montevideo industrial	35.6	55.3	7.3

Obs.: A porcentagem correspondente a cada um dos níveis educacionais compreende a população ativa que os cursou de maneira completa ou incompleta. O nível médio de escolaridade compreende a educação secundária e técnica. O nível superior compreende a educação universitária e a formação de professores primários e do ensino médio.

Fonte: Dados construídos pela autora a partir da informação contida no boletim da Encuesta continua de hogares, 1991: 50,53.

É possível observar que na PEA do país, de Montevideo e na PEA industrial de Montevideo predomina amplamente a população ativa que cursou parcial ou totalmente o ensino médio. É significativo assinalar que no interior do ensino médio predomina amplamente a porcentagem que cursou o ensino secundário sobre a que cursou o ensino técnico (UTU). Inclusive na PEA industrial de Montevideo, o secundário representa 39% contra 16.3% da UTU. (DGE, 1991: 53) Estes dados são expressão das relações entre educação e produção historicamente dominantes no país, relações às quais se fará referência na seguinte seção.

Outro elemento de caracterização das mudanças na força de trabalho, nestes últimos 15-20 anos, vinculado à educação, mas também à demanda de trabalho, é o crescimento da proporção de técnicos na população empregada. O trabalho técnico, intelectual, administrativo e diretivo foi o segundo em crescimento em termos relativos - depois das forças armadas, absorvendo uma proporção crescente da força de trabalho e constituindo a mudança mais significativa da estrutura

ocupacional por profissões. (Stolovich e Longhi, *ibid*: 59-60)

Também o desemprego, o duplo emprego e o trabalho informal têm se desenvolvido nos últimos anos, modificando a composição da classe trabalhadora. Para Stolovich e Longhi (1991: 74), existe uma tendência ao crescimento do excedente da força de trabalho a longo prazo.

Nos últimos anos a taxa de desemprego tem oscilado entre 8 e 9%. (*ibid*: 68) O trabalho informal tem se desenvolvido como estratégia individual dos desempregados ou subempregados e como estratégia de descentralização das empresas. A expansão do trabalho informal tem se dado fundamentalmente através do trabalho por conta própria. Mas, nestes anos, o maior crescimento do trabalho informal em termos absolutos ocorreu sob a forma de relações assalariadas na atividade privada. (*ibid*: 74, 52-53)

Em suma: feminização; rejuvenecimento; maior nível de escolaridade; crescimento da proporção de técnicos e profissionais entre os assalariados; novos padrões de consumo da família trabalhadora; desenvolvimento do trabalho informal; crescimento do emprego nas produções agrícolas e industriais de exportação. Tais as principais mudanças sofridas pela força de trabalho nos últimos 20 anos. Elas têm a ver diretamente com a reestruturação capitalista do país posterior a 1973, que implicou em um novo impulso à acumulação capitalista e um processo inicial de reestruturação e reconversão da economia nacional.

Comparada com a estagnação produtiva do país e o conservadorismo de sua modernização, o perfil da força de trabalho é um dos elementos mais alentadores de todos os assinalados nas seções anteriores. Este perfil da força de trabalho constitui uma contradição no interior do padrão de desenvolvimento assumido pelo país. Sobre essa contradição seria possível trabalhar para construir um novo Uruguai.

3. A RECONVERSÃO PRODUTIVA E O MOVIMENTO SINDICAL URUGUAIO (MSU)

A nível mundial, discute-se se as transformações experimentadas pela sociedade capitalista nos últimos vinte anos implicam no fim do sindicalismo, permitem uma continuidade sem mudanças significativas das formas históricas do sindicalismo ou estão vinculadas ao desenvolvimento de um novo tipo de sindicalismo.

Partindo da formação social uruguaia e das formas específicas de seu sindicalismo e com base nas formas que assumem no país a reestruturação e a reconversão produtiva dos últimos 20 anos, este problema de fundo está colocado para o Uruguai nesses mesmos termos.

Alguns autores afirmam que o sindicalismo perdeu poder e que esta perda de poder não é conjuntural, mas estrutural. A base do poder sindical está no número de trabalhadores potencialmente sindicalizáveis e na "imprescindibilidade" destes no processo produtivo. Ambos teriam evoluído negativamente para os interesses do MSU. (Ver Stolovich, 1991: 92-93)

Rial (1988) assinala que as mudanças da área produtiva ainda não tiveram um impacto suficientemente forte no movimento sindical e que há um fenómeno de inércia cultural, mas espera, no futuro, uma mudança de identidade.

Gonzalez (1986) atribui muita importancia ao controle sobre o conjunto dos processos produtivos que detenham os sindicatos de Montevideo. Isto é, os sindicatos poderiam

constituir-se numa minoria significativa pelo seu controle de pontos-chaves da economia.

A nível latino-americano, Falabella (1989) destaca que a modernização e a diminuição dos operários industriais não é causa suficiente para estabelecer o declínio, sem retorno, do movimento sindical. O determinante para o futuro do movimento sindical latino-americano é sua capacidade de responder aos desafios colocados.

Estas formulações orientam-se na mesma linha de reflexão de alguns sindicalistas europeus, como Bruno Trentin, e que a autora compartilha. O que está em crise, diz Trentin (1990) é um certo tipo de sindicato, fundado na rigidez das relações de trabalho. Hoje existem novas relações, a classe trabalhadora está sendo atomizada, ocorre uma diferenciação de interesses no seu interior, desenvolvem-se novos estilos de vida que provocam um declínio da anterior cultura operária. Corresponderia, então, à existência de um novo tipo de sindicatos.

Com efeito, a redução dos segmentos "produtivos" da classe operária como tese geral é em primeiro lugar questionável. O que há em realidade é a incorporação das atividades intelectuais, gestionárias e administrativas à área produtiva (Zarifian, 1990) e o desenvolvimento proporcional da força de trabalho ocupada nos serviços - entre outras coisas porque neles não tem penetrado ainda com a mesma força a modernização. Mas o decisivo é que, em qualquer situação, trata-se de trabalhadores assalariados, trata-se da relação capitalista assalariada. Como assinala Freitas (1991) a diminuição do operário de manufatura e o aumento do assalariado de "colarinho branco" não é o fim do proletariado mas sua transformação.

A atual crise dos sindicatos, que no Uruguai manifesta-se com os mesmos indicadores de diminuição da taxa de

sindicalização - se bem que ainda é de 40%, isto é, bastante elevada se comparada com a de outros países -, diminuição da participação da militância, ausência de um programa alternativo ao programa burguês neo-liberal, etc. (Stolovich, 1991), não seria a crise do fim do sindicalismo mas a crise do sindicalismo historicamente construído em outro padrão de relação salarial.

Em função do já colocado na seção 1.2, a hipótese que sustenta a análise que se segue é a de que a existência de sindicatos ou organizações coletivas da classe assalariada capitalista está vinculada à própria existência da relação assalariada capitalista, isto é, à relação de propriedade capitalista. Portanto, não se trata do fim dos sindicatos.

Tal como foi explicitado nas seções 1.2 e 1.5, o fenômeno a que se está assistindo é o da mudança no interior da relação assalariada, sendo a mudança da organização do trabalho e dentro dela a mobilização das capacidades cognitivas e de comunicação dos operários o foco central da transformação. Esta transformação no interior da relação assalariada coloca o problema das formas de dominação da força de trabalho. Ou o empresário consegue administrar diretamente a mobilização das capacidades dos operários e estes se constituem em fornecedores passivos dessas capacidades, ou deverá negociar as condições do compromisso ativo da força de trabalho com os trabalhadores organizados. Estas alternativas, esquematizadas nos modelos de retaylorização e de flexibilidade, acabam sendo decisivas para a definição concreta do conjunto de elementos constitutivos da nova relação salarial e, portanto, do tipo de sociedades que emergirá.

Portanto, se trataria não do desaparecimento dos sindicatos, mas de sua transformação e esta transformação seria decisiva para a definição das alternativas colocadas na nova

relação salarial.

Respondendo a essa problemática, a exposição está dividida em três partes. Na primeira, será esboçado o ponto de partida histórico da formação social uruguaia em termos sindicais (3.1). A segunda, analisa os desafios colocados ao movimento sindical pela reconversão produtiva e as tendências existentes no interior do movimento (3.2). A terceira, trata da estratégia sindical de participação na reconversão produtiva e do surgimento de novas formas sindicais (3.3).

3.1 O perfil histórico do MSU

O atual MSU possui uma estrutura e tradições programáticas que foram definidas dentro de um movimento histórico de longa duração a partir de sua origem no século passado.

A análise das características do MSU, do ponto de vista deste estudo, apresenta um paradoxo central que está constituído pela desproporção entre o caráter avançado das formas sindicais uruguaiaias e os anacronismos do desenvolvimento das forças produtivas no país, assinalados nas seções anteriores (2.1 e 2.2). Do mesmo modo que no caso das desproporções e contradições que serão observadas posteriormente no desenvolvimento educativo e científico (seção 4.), pensa-se que o paradoxo é aparente. A importância, o nível e as formas históricas da esfera política no país teriam estreita relação com o "êxito" da estrutura produtiva agro-exportadora e as modalidades parasitárias e rentistas de comportamento dos agentes produtivos. Neste caso do sindicalismo, como para as áreas científicas e educativas, coloca-se o questionamento da capacidade modernizadora dos trabalhadores como atores sociais,

uma vez que as bases dessas formas aparentemente avançadas estavam assentadas numa estrutura tradicional e posteriormente anacrônica. Contudo, é possível observar que segmentos importantes do MSU têm a capacidade de construir novas formas sindicais partindo de algumas valiosas tradições de classe.

Historicamente o MSU caracterizou-se pela filiação livre, a autonomia do poder político, da classe empresarial, dos partidos políticos e por uma ampla concepção de classe. Independentemente da influência marcante de concepções e partidos políticos de esquerda, que em alguns momentos puseram em questão a autonomia dos sindicatos, tendencialmente as práticas democráticas, tão importantes no país, tiveram uma incidência decisiva. Estas estimularam o pluralismo e limitaram a burocratização.

Desde sua origem marcada pela influência anarquista no século XIX, o MSU lutou exitosamente por manter sua autonomia política. Isto se viu reforçado pela concepção liberal e positivista de secularização, neutralidade e compartimentação técnica do Estado e da sociedade, dominante a partir das primeiras décadas do século.

Também, como parte dessa concepção de autonomia de classe, data dessa época inicial a tradição internacionalista e solidária, posteriormente enriquecida e materializada na busca da unidade nacional da classe operária. O ponto máximo desta linha de existência do MSU foi a criação da Central Operária Única, a Convenção Nacional de Trabalhadores (CNT) na década de 60 deste século.

A CNT reuniu os sindicatos dos trabalhadores assalariados públicos e privados de todo o país. No seu interior, a CNT manteve as estruturas anteriores à sua fundação, que

reuniam cada categoria operária em sindicatos nacionais ou em federações. As federações por categoria estavam constituídas por sindicatos de empresa. Na época, alguns sindicatos nacionais de categoria também desenvolveram organismos sindicais nas empresas, antepassados dos hoje denominados Comitês de Base (CB). Estes, assim como os sindicatos de empresa integrantes das federações, não eram meros representantes da categoria nacional na empresa, mas se constituíam a partir da participação e da eleição dos trabalhadores de cada empresa. A diferença dos sindicatos de empresa constituintes das federações, os CB integravam uma estrutura mais unitária com o sindicato nacional da categoria. Com a criação da CNT, começam a existir, também, organismos de coordenação sindical por região geográfica.

No mesmo processo de criação da Central Operária, que tem seus antecedentes, pelo menos, na década de 50, o MSU adquire características programáticas e capacidades que em alguns aspectos poderiam ser consideradas novas em relação a longa duração.

Esta transformação ocorre sob a influência da esquerda marxista - leninista, notoriamente do Partido Comunista uruguaio. Este partido, a partir de uma determinada análise da realidade uruguaia, elabora uma estratégia que confere à classe operária um papel protagônico no interior de uma aliança que compreende a intelectualidade, as classes médias e setores da burguesia nacional. Dentro dessa estratégia, o movimento sindical, sua unidade e sua capacidade de representação dos setores populares assalariados e não assalariados, constituía um instrumento chave.

A CNT, continuando uma estratégia iniciada na década de 50 com a unidade operário-estudantil, assume sistematicamente como próprios o programa e as reivindicações de

amplos setores sociais. Constrói um programa de luta que reúne as soluções nacionais e a luta reivindicativa cotidiana de setores de trabalhadores assalariados e não assalariados, públicos e privados, aposentados, pequenos produtores, estudantes e setores das classes médias. O nascimento da CNT na década de 60 constituiu um fato histórico que foi além da estruturação corporativa da classe trabalhadora. Para os estudiosos do tema, durante a década de 60 e começos da de 70, a CNT configurou um verdadeiro partido político. Reunia um amplo espectro de alianças sociais em torno a um programa nacional de soluções que não conseguiu expressar-se a nível dos partidos políticos, nem sequer com a constituição da Frente Ampla em 1971. (Ver De Sierra, 1992 e Kechichian, 1991)

Um exemplo do nível alcançado pelas propostas nacionais e pelas relações da Central Operária com a sociedade está constituído pelos estreitos vínculos políticos da Central com a Universidade da República e com as instituições de ensino. Em fins da década de 60 e começos da de 70, a Universidade, e em menor medida o Conselho Nacional de Ensino Secundário, enquanto instituições do Estado, chegaram a estabelecer relações formais com a CNT, colocando-se, de fato, à margem do próprio Estado no contexto de um profundo e violento enfrentamento político. (Massera, 1988 e 1988a)

A CNT e a Universidade esboçaram, então, propósitos de relações técnicas que aprofundavam e iam além das relações estritamente políticas. Em documento apresentado pela Central Operária como comunicação ao Congresso da Cultura de 1970, encontram-se as formulações mais avançadas e explicitamente questionadoras da cultura burguesa dominante na área da educação e da ciência que a autora conhece. Nessa comunicação, a CNT

enfrenta explicitamente as concepções de neutralidade educativa que estreitam e empobrecem a cultura uruguaia e se manifesta pela liberdade de pesquisa e de ensino, propondo à Universidade pesquisar em seus laboratórios as questões relativas à produção e ao programa de soluções do movimento popular. (Convención Nacional de Trabajadores, 1970)

Ao mesmo tempo que ocupava esse espaço na vida nacional, a CNT adquiria uma dupla capacidade de resistência e de negociação.

Em realidade, a capacidade e a estratégia negociadora é muito anterior à criação da CNT e data, pelo menos em alguns sindicatos, como o dos metalúrgicos, de fins da década de 40. Nessa época o movimento operário consegue a aprovação da Lei de Conselhos de Salário. Estes Conselhos são organismos tripartidos - Ministério do Trabalho, Sindicato da Categoria e Sindicato Empresarial -, encarregados de negociar os acordos. Boa parte da autonomia de classe, da estrutura unitária por categoria e da capacidade de luta sindical foi sendo construída precisamente a partir de dezenas de anos de experiência de luta e negociação nos Conselhos de Salário.

Quanto à capacidade de resistência esta era considerável. Foi um fator decisivo do processo que conduziu ao golpe militar de 1973 e, posteriormente, da resistência à ditadura e sua derrocada em 1984.

Como já foi explicitado nos capítulos anteriores, desde fins da década de 50, o país viveu um processo de crescente confrontação social, estreitamente vinculado à crise histórica do projeto burguês liberal democrático uruguaio. A organização do atual MSU ocorreu precisamente nesse período, marcando-o profundamente e exigindo uma alta capacidade de resistência. O exemplo mais notável dessa capacidade foi a greve geral de 15

dias que imediatamente enfrentou o golpe militar de 27 de junho de 1973. Durante esses dias setores essenciais da vida econômica do país, a administração pública e os organismos de ensino estiveram paralizados e ocupados. Na cidade de Montevideo, o movimento popular estava estruturado por bairro em instituições coordenadoras de trabalhadores, estudantes, docentes, aposentados, etc, o que tornou possível a sistemática organização da solidariedade dos diversos setores sociais que se opunham a ditadura em apoio à greve.

Esse movimento foi derrotado e ilegalizado pela ditadura. Abre-se então uma nova etapa na vida do MSU e do país.

A análise dessa derrota e das debilidades do movimento sindical está em processo de elaboração.

Desde o ponto de vista deste estudo interessa assinalar, em primeiro lugar, a significação desse perfil histórico sobre o qual necessariamente será construída toda modificação posterior. Em segundo lugar, interessa destacar que o eixo do desenvolvimento do MSU nas décadas de 50, 60 e inícios de 70 esteve numa luta de classes centrada na disputa pelo poder político num país economicamente estagnado.

As explicações da crise nacional elaboradas pelos sindicatos seguiam os esquemas teóricos cepalinos, dependentistas e marxistas. Considerava-se que a burguesia tinha estabelecido um pacto com o latifúndio e com o imperialismo, e que aí radicavam as razões do estancamento produtivo. Mas parece não ter existido um questionamento aos comportamentos rentistas e parasitários da burguesia uruguaia, descritos nas seções anteriores, e à superestrutura político-ideológica que os encobria. Pelo contrário, cabe pesquisar se o movimento sindical não estimulou esses comportamentos. Seria interessante pensar se na década de

1960 o movimento sindical, assim como os outros segmentos da sociedade, não viviam principalmente da disputa política, dentro de uma concepção distributivista e de divisão de bens e serviços estagnados. A estratégia da esquerda e do MSU estava centrada na acumulação de forças para o assalto ao poder. Ambos atribuíam uma centralidade à classe operária, mas provavelmente não havia um programa de governo real, para um país produtivo, novo, efetivamente independente daquele que a burguesia uruguaia tinha construído historicamente.

3.2 Os desafios da reconversão produtiva e as tendências do MSU

A ditadura (1973-1984) e o posterior processo de democratização mudam significativamente o cenário dentro do qual vai se situar o herdeiro da CNT, o atual PIT/CNT.

O movimento sindical sobrevive à ditadura e nos últimos anos desta constitui-se o Plenário Intersindical dos Trabalhadores (PIT). Este cumpre um papel político de primeira ordem na luta contra a ditadura e nos primeiros anos de democratização. Com a volta dos emigrados e a libertação dos presos políticos produz-se o encontro da jovem geração do PIT com os velhos dirigentes da CNT. O surgimento do PIT/CNT foi uma operação complexa, onde resultaram particularmente perniciosas algumas velhas práticas políticas cupulares da década de 60. Ao mesmo tempo, o movimento sindical foi se recompondo e, lentamente, foram sendo reorganizadas as estruturas sindicais tradicionais por categoria, regionais e por empresa. Entretanto, o movimento sindical estava sujeito a novas pressões e vivia de fato uma nova era.

Por um lado, na fase de democratização, os

partidos políticos ocuparam espaços antes próprios da CNT, por outro, são colocados novos desafios. Um deles, precisamente, é a reestruturação produtiva que vivia o país desde meados da década de 70 e, posteriormente, a atual reconversão provocada pelo Mercosur, ambos fenômenos estreitamente vinculados às modificações mundiais do capitalismo.

No Uruguai, a alternativa entre retaylorização e flexibilidade tem se colocado de maneira desfavorável para o movimento sindical. Mas a existência de fortes tradições sindicais pode ser um elemento importante, com a condição de que não se torne apenas um fenômeno de inércia, como assinala Rial, mas de atualização da identidade operária coletiva.

Como já foi analisado, no Uruguai, a mudança de padrão salarial, implícita nos processos de reestruturação e reconversão produtivas dos últimos 15-20 anos, ocorre sob o signo da coerção ditatorial, a ilegalização dos sindicatos e a desvalorização da força de trabalho.

Parece ter havido, em muitos casos, um aprofundamento do fordismo mais do que uma retaylorização, com a consequente perda de qualificação e autonomia dos operários. Nas políticas empresariais registram-se elementos de intensificação do trabalho, busca de interiorização da "filosofia da empresa" entre os trabalhadores, reestruturação produtiva sem interlocução sindical e/ou negociação por empresa sem intervenção da categoria e da Central Operária. São poucas as empresas que se propõem a qualidade total, uma política moderna de recursos humanos e relações de trabalho mais horizontais e negociam com os Comitês de Base de empresa e com a categoria.

Como parte desse mesmo processo tem mudado a composição da força de trabalho e suas condições de existência.

Jovens e mulheres têm ingressado à condição assalariada, modificando a composição etária e sexual da mesma; cresceu a porcentagem de técnicos e administrativos; as famílias e os indivíduos desenvolvem novos estilos de vida e de consumo; muda a correlação entre as diversas categorias, debilitando-se alguns setores tradicionais do sindicalismo e fortalecendo-se outros novos de recente ou pouca sindicalização; indústrias dirigem-se ao interior do país onde a sindicalização tem sido notoriamente mais débil; detém-se o processo de formação de grandes concentrações operárias e desenvolve-se a pequena e média empresa; o desemprego é uma ameaça permanente, a requalificação e a procura de emprego encontra em situação diversa os jovens, as mulheres e as pessoas mais velhas; desenvolve-se o trabalho informal.

Todas estas transformações coloca desafios inéditos ao movimento sindical.

Resulta difícil definir com precisão as tendências do movimento sindical, entre outras coisas porque é algo que está sendo contruído e normalmente as posições se entrecruzam numa mesma corrente sindical e num mesmo sindicalista. Contudo, seria possível observar duas tendências no MSU. A primeira dessas tendências parte da concepção de que o antagonismo entre o capital e o trabalho implica em que os interesses dos trabalhadores e dos capitalistas somam zero. (2) Coerentemente, esta tendência de fato não considera necessário elaborar

(2) Num documento do Sindicato do Gaz, por exemplo, esta conceituação se expressa da seguinte maneira: "Os companheiros dirigentes do FIT-CNT chegaram a manifestar que 'se a Lacalle [o Presidente da República] lhe vai bem, nos irá bem a todos os uruguaios', desconhecendo algo tão elementar na luta de classes como a de que se ao Presidente e aos interesses que ele defende e representa lhes vai bem, nos irá muito mal à imensa maioria dos uruguaios." (La República, Montevideo, 08/02/1992, p.12).

contrapropostas produtivas operárias às propostas empresariais e o conteúdo da luta sindical se esgota na luta pelo salário, na resistência e na confrontação. Consequentemente, não se coloca a necessidade de modificar as estruturas, as formas e os conteúdos da vida sindical. A outra tendência considera que o mundo assiste a uma nova fase de desenvolvimento das forças produtivas e que a exploração capitalista está assumindo novas formas. Considera que os trabalhadores e os sindicatos devem incidir nas formas do trabalho, nas condições de trabalho e nas estratégias empresariais com propostas próprias. Para tanto, procura armar os sindicatos para esta nova fase.

A autora entende que a primeira posição não contempla nem compreende as profundas mudanças ocorridas e por ocorrer e, contrariamente e independentemente das intenções de fortalecimento do movimento sindical, o levam ao seu debilitamento.

Por isso, entende-se que a capacidade da classe trabalhadora de participar como ator sindical autônomo na reconversão produtiva é hoje um dos elementos chaves da existência material e política da classe e, portanto, da definição de seu papel na sociedade uruguaia. Dessa atuação dependeria, em boa medida, a definição das formas específicas das relações de produção, com todas as implicações que isto tem em termos de reorientação do conjunto da formação social nacional.

Isto supõe mudanças importantes no sindicalismo uruguaio, que até agora não tinha se ocupado das questões concretas da produção e atuava na perspectiva da década de 1960. Na próxima seção se procura sistematizar essas mudanças a partir das experiências existentes.

3.3 A estratégia sindical de participação na reconversão produtiva e as novas formas do sindicalismo

A observação da vida de alguns sindicatos de empresa e de Comitês de Base (CB), assim como a observação do comportamento da direção nacional do FIT/CNT e das direções de alguns sindicatos e federações de categoria, permite delinear algumas características da estratégia de participação sindical na reconversão produtiva. (3)

A problemática não é a mesma segundo se trate de organização sindical a nível da empresa, da categoria ou da direção nacional do FIT/CNT. Daí que a exposição está dividida em duas partes, a primeira, referida às organizações sindicais nas empresas e a segunda sobre os sindicatos de categoria e a direção nacional da Central Operária.

Em relação às experiências de participação sindical na reconversão das empresas ou, mais comumente, em medidas parciais de reconversão, é necessário considerar em primeiro lugar a incidência decisiva da correlação de forças entre a organização sindical e a direção da empresa e, parcialmente vinculado a isto, a ocorrência de diversas estratégias empresariais.

Na correlação de forças tem sido fundamental a adesão que concita a organização sindical de base entre os trabalhadores e o apoio que brinda o sindicato ou a federação da

(3) As estratégias colocadas a seguir foram observadas com diferente nível de profundidade, ademais do CB de AAU, nas organizações sindicais da empresa estatal das comunicações (SUTEL), da empresa Finsa da indústria da borracha, da indústria de laticínios Conaprole, de Fábrica Nacional de Papel (CUOPYC), da empresa de transporte urbano CUTCSA e da empresa textil "La Aurora". Foram observados também os sindicatos das categorias metalúrgica (UNTMRA) e da bebida (FOEB).

categoria e, inclusive, em alguns casos, a própria Central Operária. Por exemplo, tem se dado situações diferentes de correlação de forças segundo a organização de base seja um CB solidamente estabelecido na empresa, com eleições sindicais de seus integrantes e relações solidárias e de relativa autonomia com o sindicato de categoria, ou se trate de um sindicato autônomo sem vinculações com a categoria. Em outras situações foi decisivo o apoio do próprio PIT/CNT a sindicatos de empresas em situações de conflito e negociação. Este elemento da correlação de forças é fundamental para o comportamento empresarial de reconhecimento ou não reconhecimento da organização de base sindical como interlocutor da reconversão.

Por seu lado, as empresas têm tido estratégias de reconversão muito diferentes. A situação é diferente se a empresa decide negociar com a organização de base e com o sindicato ou federação de categoria ou se a empresa pretende tomar o sindicato como refém de uma reconversão unilateral, de modo a obter benefícios governamentais ao velho estilo protecionista estatal. Uma outra situação ocorre quando a empresa pretende deixar de existir e fechar suas plantas industriais, situação comumente vinculada à obsolescência de seu parque industrial. No primeiro caso, normalmente a empresa já tem decidido sobreviver e está buscando realizar uma reconversão para a qual tem planos bastante definidos. Para isso necessita evitar o conflito permanente com a organização sindical e deve negociar com esta, quando ela está solidamente estabelecida na empresa. No segundo como no último caso, a situação é muito complexa, porque a empresa não está tentando realmente reconverter-se. No caso de fechamento de empresas, já tem ocorrido a experiência do sindicato assumir a direção da empresa através da constituição de

uma cooperativa operária. Este é o caso do sindicato de "La Aurora", que está desenvolvendo uma experiência muito interessante, com repercussões solidárias em toda uma região proletária da cidade de Montevideo.

Em segundo lugar, e precisamente em relação às relações entre conflito e reconversão, é interessante notar a dialética entre resistência operária (e/ou força do sindicato) e negociação.

Nos casos em que a empresa tem decidido estabelecer um clima de negociação com a organização sindical tem ocorrido duas situações básicas. Numa situação, a empresa decide criar um clima de negociação só depois da experiência de um grave conflito provocado pelo intento de sua reconversão unilateral e do qual a organização de base saiu fortalecida ou relativamente reconhecida pelos trabalhadores. Na outra situação, a empresa decide começar a negociar aspectos em geral secundários ou laterais à produção como forma de conduzir a reconversão sem conflito. Em nenhuma das situações conhecidas a empresa negocia o conjunto da reconversão. Normalmente busca criar melhor clima para a reconversão e, sobretudo, quando o sindicato é forte, tenta atraí-lo para posições negociadoras. Também em vários casos conhecidos é o sindicato que procura ampliar a negociação a novos aspectos e, sobretudo aos aspectos mais diretamente produtivos, e não só aos propostos inicialmente pela empresa. Em qualquer dos casos, normalmente, é a força do sindicato e/ou sua resistência a que dá lugar a negociação e à consequente participação sindical na reconversão da empresa.

Em terceiro lugar, as organizações de base que têm participado ou se dispõem a participar da negociação da reconversão adquirem paulatina consciência de que a situação de negociação, que a própria força ou resistência criou, não pode

ser enfrentada pelo sindicato sem alentados estudos prévios e sem uma conseqüente mudança significativa dos conteúdos e das formas da vida sindical. Em algum caso, como no do CB de AAU, esta consciência se gesta no próprio processo da resistência à reconversão unilateral da empresa. Neste processo de resistência aparecem indícios de que a organização de base deve ter uma contraproposta à proposta empresarial de reconversão. E isto confere solidez e credibilidade à organização de base e melhores condições de resistência.

O reconhecimento explícito de uma estratégia sindical que permita em todo momento ter capacidade de resposta frente à proposta patronal leva, então, a mudanças importantes na vida dos sindicatos. Neles ocorre, em diversos níveis de profundidade nos casos conhecidos, uma ampliação dos conteúdos e mudanças nas formas da vida sindical.

A ampliação dos conteúdos da vida sindical ocorre ao serem incorporados novos aspectos às temáticas clássicas do movimento sindical - salário, estudo das faixas salariais. Os novos temas, por exemplo, são o estudo da racionalidade global na qual está imersa a empresa - mercados, concorrentes, produtos, etc., o estudo das formas de gestão da força de trabalho e da formação dos trabalhadores, etc. Um nível maior de profundidade parece ser atingido quando são colocadas na negociação questões relativas a mudanças técnicas nas máquinas, avaliações do nível tecnológico de seções das empresas ou estratégias maiores de desenvolvimento da empresa.

O próprio enriquecimento dos conteúdos da vida sindical leva a incorporar novos elementos às formas pré-existentes de vida sindical ou a enriquecê-las.

Um primeiro elemento é a profissionalização do sindicato. Passa a ser necessário colher e arquivar o material

documental existente, normalmente é chamado algum técnico ou cientista universitário - advogado, sociólogo, engenheiro, etc.. O sindicato tecnifica também suas relações internas - através de enquetes aos operários, coleta sistemática de informação a cargo de determinados membros do sindicato, que são especialistas ou se especializam em determinadas temáticas, etc.

Um segundo elemento que enriquece as formas da vida sindical diz respeito à democratização mais ampla do sindicato e a uma participação mais ativa do militante de base ou, inclusive, do operário comum nas atividades sindicais. Estes últimos são requeridos como informantes individualmente ou em reuniões setoriais que proporcionam informações precisas à direção da organização de base. Em algum caso, como consequência de pressões relativamente estruturadas das mulheres, estas têm conseguido uma atenção específica a situações de discriminação da empresa. Também começa a existir uma preocupação por "devolver" aos trabalhadores a informação processada.

Um terceiro elemento dentro das formas da vida sindical requeridas pela participação na reconversão das empresas refere-se às características da estrutura sindical.

Por um lado, aparece a necessidade de estabelecer estreitas relações entre as organizações de base e dos sindicatos existentes no país e na região que produzem produtos similares. Isto constitui uma parte do aprofundamento do próprio estudo da empresa, de seus mercados e concorrentes. Em determinado nível do processo de participação sindical na reconversão produtiva o estabelecimento dessas relações coloca-se como imprescindível em termos de informação e para o estabelecimento de políticas sindicais coordenadas ou comuns.

Por outro lado, o apoio do sindicato nacional da categoria e da própria Central Operária torna-se imprescindível

para deflagrar a negociação ou para alentá-la, quando esta se estabelece. Em particular, as possibilidades de negociação ficam muito limitadas por não existir marcos legais de referência para a negociação a nível de categoria ou nacionais aceitos pelas empresas.

Uma consideração final, que tem estreita relação com a temática específica deste estudo, refere-se à importância que nestas circunstâncias assume o conhecimento operário das estratégias empresariais, dos processos de trabalho e do movimento geral da economia nacional e internacional. A reunião deste conhecimento, a conformação do conhecimento operário coletivo, para dentro da empresa, da categoria e a nível nacional e regional, está no centro dos novos conteúdos e das novas formas da vida sindical. Em definitivo, as novas formas assinaladas, como a profissionalização, a democratização e as relações horizontais e verticais entre as organizações sindicais, são relações de conhecimento, buscam criar e recompor o conhecimento coletivo a níveis até agora desconhecidos.

Quanto às estratégias dos sindicatos de categoria e da direção nacional do PIT/CNT o panorama está muito menos claro e há, provavelmente, maiores dificuldades para definir estratégias. A direção nacional da Central Operária e as direções dos sindicatos e federações de categoria estão transbordadas pela necessária atenção aos temas tradicionais do sindicalismo - concretamente o salário - ao mesmo tempo que devem atender a uma reconversão "selvagem", sem qualquer planeamento nacional. Aqui as dificuldades se multiplicam porque desde o governo e das patronais não há sinais positivos de aproximação ao movimento sindical e de estudo realmente conjunto de soluções. Em particular, não há diagnósticos e não há diretivas claras de que setores produtivos e de serviços devem desenvolver-se e como

atender a aqueles que têm dificuldades sérias de reconversão. E o PIT/CNT, assim como os sindicatos de categoria não tem construído estas ferramentas programáticas nem tem elaborado projetos legislativos marco para a negociação da reconversão.

Nesse sentido, a política da direção nacional da Central e de algumas direções de categoria que são sensíveis a estes temas é incipiente. O PIT/CNT criou em 1989 a Comissão de Novas Tecnologias. Posteriormente, criaram-se uma comissão que atende aos problemas da integração regional e o Instituto Cuesta - Duarte de formação sindical. Mas as atividades destas últimas apenas estão começando. A direção nacional da Central e algumas direções de sindicatos de categoria, como já foi dito, têm intervindo diretamente, apoiando e assessorando algumas organizações sindicais de base.

De um modo geral, pode-se considerar que os sindicatos têm dificuldades ideológicas e técnicas para enfrentar adequadamente a reconversão em todos os níveis - nacional, de categoria e de empresa.

As concepções partidárias de uma participação ativa na reconversão lutam sistematicamente com outras concepções contrárias, que reivindicam uma postura exclusiva de confrontação e resistência e acusam aos que seguem aquelas orientações de conciliação de classe.

A separação que historicamente tem tido a ciência da produção no país faz com que os técnicos idôneos para atender assessoramentos ao movimento sindical sejam muito poucos. Por iniciativa do PIT/CNT foi assinado em 1989 um Convênio com a Universidade da República para atender aos desafios colocados pelas mudanças tecnológicas. Mas em algumas áreas, concretamente de Saúde Industrial e das Ciências Sociais, onde as demandas sindicais são maiores, as instituições universitárias têm

dificuldades de atendê-las por falta de recursos humanos.

Contudo, as experiências desenvolvidas no marco deste Convênio (como o caso AAU relatado nesta Tese), significam uma atualização das relações históricas entre o MSU e a Universidade. Os vínculos técnicos entre os sindicatos e a Universidade, assim como a recente política universitária que estabelece a prioridade máxima para as pesquisas vinculadas ao setor produtivo, podem significar um ponto de partida substantivo para a renovação dos sindicatos, das empresas e da Universidade, e constituir um espaço novo de transformação progressista do país.

Seria possível concluir que, com base nas tradições sindicais muito ricas e sólidas, que fizeram do movimento sindical uruguaio um ator de primeira magnitude na construção da história nacional deste século, segmentos importantes do movimento sindical estão buscando redefinir seu papel atual. A participação ativa na reconversão produtiva que alguns segmentos do movimento têm tido ou se dispõem a ter, supõe uma superação crítica de anteriores estratégias e o surgimento de novas formas de sindicalismo. Ao mesmo tempo, esta transformação que se percebe, em alguns segmentos do movimento, pode chegar a ser um elemento decisivo na definição do modelo uruguaio de relações sociais no interior do novo paradigma produtivo capitalista que se está gestando no mundo atual.

A experiência analisada no estudo de caso da empresa AAU, que ocupa os dois seguintes capítulos desta Tese, constitui um dos exemplos mais ricos e completos do processo de reconversão produtiva e das novas formas de sindicalismo. Ai reúnem-se alguns dos elementos mais significativos destes fenômenos, em particular, a construção e o desenvolvimento do conhecimento operário.

4. A CIENCIA E A EDUCAÇÃO FRENTE A RECONVERSÃO PRODUTIVA

O Uruguai tem se destacado no contexto latino-americano pelo nível de escolaridade de sua população e pelo desenvolvimento de algumas áreas científicas.

No entanto, chama a atenção o fato de que historicamente a teoria e a prática educativa e científica tenham estado praticamente alheias às questões tecnológicas e produtivas. A educação esteve historicamente vinculada à esfera política e à formação do cidadão, sendo marcante a falta de reflexão sobre as relações entre educação e trabalho e, portanto, o obscurecimento das mesmas.

Contudo, como já foi analisado, nos últimos 20 anos tem havido uma certa modernização produtiva e o desafio do Mercosur coloca explicitamente a questão dos conteúdos "produtivos" da educação.

Em que medida o Uruguai será capaz de mudar tradições tão arraigadas neste aspecto agora nevrálgico?

Sem pretender responder a esta pergunta, que implica questionamentos e estudos muito amplos, esta Tese procura dar uma contribuição, tentando formular o problema e realizando a análise de uma experiência concreta.

4.1 Alguns elementos da evolução da educação e da ciência

Os quadros seguintes são ilustrativos das tendências do desenvolvimento educativo uruguaio.

Porcentagem destinado à educação do
Orçamento Nacional (ON) e em relação
com o Produto Interno Bruto (PIB)

ano	ON	PIB
1955	16.4	2
1958	18.7	2.2
1961	20.3	2.5
1967	26.3	4.2
1970	26.1	3.5
1973	19.7	
1974	12.2	2.9
1975	11.4	2.6
1976	11.2	2.6
1977	10.9	2.5
1978	9.1	2
1979	9.1	1.9
1980	8.7	2
1981	7.6	2
1982	7.3	2.3
1985		1.5
1986		1.6

Fonte: Bayce, 1986: 6; UNESCO/CEPAL, 1991: 64

Analfabetismo (1)

	1908(2)	1963	1975	1985	1990
População Total	42.3	8.7	5.7	4.3	3.8
População Urbana	25.3	7.1	4.8	3.7	
População Rural	59.3	15.6	10.1	8.0	

(1) Porcentagem da população analfabeta de 15 anos ou mais

(2) Os dados de 1908 referem-se à população de Montevideo e do Interior

Fonte: Bayce, 1985: 17; CEPAL, 1990: 7; UNESCO/CEPAL, 1991: 54

Matrícula no sistema educativo*

ano	Primária	Secundária	Técnica	Superior
1930	76			
1942		9	3.6	
1950	91.8	14.4	5	6
1955		19.1		
1960	91.6	23.2		7.8
1963	93.2	27.7		
1966	92.3	32.5		
1967	92.2	34.6		
1968	96	37		
1969	96.4	39.2	10	
1970	95.9	39.7		10
1972	95.2	44.3		
1975	90.24	40.42	6.88	
1980	85.65	35.98	7.62	15.5
1983	87.47	41.04	9.38	

* Porcentagem da população matriculada nos diferentes níveis do sistema educativo na idade correspondente

Fonte:

Bayce, 1985:47-59; UNESCO/CEPAL/PNUD, 1981, V.4:51

Durante o período de constituição e auge do modelo agro-exportador e de substituição de importações, o Estado destinou importantes recursos para a educação e para a Universidade da República, que praticamente monopolizava a pesquisa científica. Essa situação muda radicalmente a partir do final da década de 60, iniciando-se um período de penúria para a educação e de enfrentamento político entre este setor e o Poder Político. (Massera, 1988)

Durante o primeiro período assinalado, expande-se a matrícula do sistema educativo e criam-se alguns núcleos de pesquisa de nível internacional nas áreas de ciências biológicas e médicas, das matemáticas, da engenharia e das ciências sociais. (ibid)

No segundo período, a expansão da matrícula sofre importante deterioração no ensino primário, secundário e técnico na década de 1970, só retomando seus níveis anteriores na década de 1980. O acontecido com a matrícula na década de 1970 é um

grave fenômeno de reversão, indicativo do trauma que significou a ditadura e os anos prévios de repressão e corte das verbas para a educação. Tão grave quanto isso é a perda de qualidade do ensino registrada a partir da década de 1970. Um último estudo da CEPAL (1991) assinala o efeito socialmente diferenciador desta queda da qualidade de ensino, que afeta, sobretudo, aos setores populares. A agência "Equipos Consultores", por seu lado, chama a atenção para a situação preocupante dos mais jovens. Numa enquete realizada em 1990, "Equipos" constatou que os jovens tinham um rendimento significativamente inferior ao dos mais velhos na compreensão das questões colocadas pela enquete.

Também o desenvolvimento científico viu-se dramaticamente afetado durante a ditadura (1973-1984), emigrando a maior parte dos cientistas uruguaios. Com a recuperação da democracia, alguns projetos internacionais (Projeto PEDECIBA, relativo às ciências naturais e exatas) permitiram a repatriação de alguns cientistas e o começo de uma lenta tarefa de recuperação, iniciando-se só recentemente a criação de cursos de pós-graduação - salvo em Medicina, onde já existiam. (Massera, 1988)

O quadro que segue mostra o número de cientistas por milhão de habitantes e os níveis de investimento em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) no país. As cifras do Uruguai são assustadoras. Possui uma proporção de cientistas, no total da população, 18 vezes menor que a dos países desenvolvidos e uma vez e meia menor que a do conjunto da América Latina. A percentagem de investimento em P&D em relação ao PIB é 13 vezes menor que a dos países desenvolvidos e quase três vezes menor que a da América Latina.

Número de cientistas e investimento
em Pesquisa e Desenvolvimento

	Número por milhão de hab.	Investimento % do PIB
Países desenvolvidos (1980)	2984	2.23
A.Latina e Caribe (1980)	252	0.49
Uruguai (1986)	159	0.17

Fonte: Guarga, 1991

**4.2 A separação da ciência e da educação em relação à
produção**

A seguir são reproduzidos alguns indicadores do desenvolvimento do sistema de ciência e tecnologia no Uruguai. Esses indicadores mostram a concentração de cientistas na Universidade e a desvinculação da pesquisa científica em relação à produção. Estes dados registram o grave atraso do Uruguai, inclusive em relação às médias latinoamericanas e de seus vizinhos.

% do pessoal de Pesquisa e Desenvolvimento
segundo o setor de execução

	Setor Produtivo	Ensino Superior	Serviços
Uruguai (1986)	6.5	56.4	36.8
Argentina (1982)	28.0	33.3	38.7
EEUU (1986)	73.7	14.4	11.9
Japão (1986)	57.9	34.2	7.9

Fonte: Guarga, 1991

Vinculação do pessoal de Pesquisa e Desenvolvimento
com o setor produtivo

Pessoal de Pesquisa e Desenvolvimento de
todo o Sistema de Ciência e Tecnologia
com projetos voltados para o Sistema
Produtivo

Uruguai (1986)	17.8
Argentina (1980)	45.1
Japão (1985)	70.9
RFA (1983)	74.6

Fonte: Gurgu, 1991

Do mesmo modo que para o caso da ciência existem indicadores sobre as relações entre educação e trabalho.

Uma das manifestações das relações entre educação e trabalho apresenta-se nas escolhas de cursos dos jovens que cursam o ensino médio, onde nunca mais de 10% frequentam o ensino técnico da UTU. (4) Um fenômeno similar ocorre com a matrícula universitária, onde apenas muito recentemente se observa uma diminuição relativa das matrículas nos cursos de Medicina e Direito. Por outra parte, concomitantemente, como foi observado anteriormente, as empresas empregam muito poucos engenheiros universitários e técnicos médios formados na UTU. Em razão das deficiências do ensino técnico, as empresas preferem os formados no ensino secundário.

Outro aspecto diz respeito à orientações curriculares. Estas apresentam uma dominância das áreas humanísticas sobre as das ciências naturais, exatas e sociais no ensino primário e secundário e um grande atraso na teoria e na prática industrial no ensino técnico. O trabalho de Rama e Silveira (1991: 78) destaca que tanto o ensino secundário como o técnico-profissional não têm adequado nem modernizado os

(4) a "Universidad del Trabajo del Uruguay" (UTU) é a instituição estatal dedicada ao ensino técnico de nível médio.

conteúdos curriculares. Ocorre uma séria desfazagem entre os processos produtivos e as técnicas de gestão, por um lado, e os conteúdos instrumentais do ensino - como o manejo do inglês e a computação - e as metodologias de abordagem teórica dos últimos avanços da ciência e da tecnologia, por outro.

Em relação ao ensino médio técnico, desenvolvido no país quase exclusivamente pela UTU, foi historicamente um ensino artesanal, de ofícios tradicionais, complementado por disciplinas de cultura geral. Fracassaram os esforços realizados por deputados operários e por destacados docentes durante as décadas de 1940-60, no sentido de modernizar o ensino técnico e vinculá-lo aos setores produtivos mais avançados. Como consequência do fraco interesse da sociedade e das correspondentes políticas estatais, a UTU tem perdido alunos, tem recebido magros orçamentos, não tem adotado uma política séria de formação e dignificação funcional de seus docentes e tornou-se um campo de corrupção. Atualmente, quando se exige dela uma completa transformação, a UTU está ameaçada de extinção.

Quanto à capacitação profissional, é um âmbito muito pouco desenvolvido. Assim como na educação comum, os empresários e os trabalhadores não têm incidido diretamente na criação da área de capacitação profissional. Os organismos de capacitação só foram criados na década de 1980 e são estatais - o Departamento de Formação na Empresa da UTU - ou para-estatais - o Conselho de Capacitação Profissional (COCAP), financiado com o 3% das exportações. Em contrapartida, as academias privadas têm uma maior dinâmica. (Lemez, 1989,1992). Por outra parte, as empresas industriais e comerciais uruguaias não tem desenvolvido sistematicamente a capacitação de seus recursos humanos, tal como foi demonstrado em seção anterior (2.2). É possível afirmar que não existe no Uruguai uma política nacional de capacitação

profissional.

Uma outra manifestação das relações entre educação e produção no Uruguai é a relação entre credenciais educativas e emprego. É notável observar que enquanto no país como um todo existe uma alta congruência entre faixa salarial e nível educativo, não ocorre o mesmo na área industrial, onde não existe correlação entre escolaridade e faixa salarial (CEPAL, 1990: 15; Lemez, 1986). Isto levaria a perguntar-se como podem ocorrer ambos fenômenos, e como ocorre essa situação na área industrial, uma vez que a qualificação profissional mantém certa relação com a faixa salarial.

O primeiro aspecto, a aparente contradição entre a congruência entre faixa salarial e escolaridade da PEA e a incongruência entre ambas na área industrial, explica-se pela alta incidência dos serviços e do emprego público na população economicamente ativa, áreas onde as credenciais educativas são levadas em conta no momento da contratação e classificação do pessoal. O segundo aspecto, a incongruência entre formação educativa e trabalho na área industrial, existe quase exclusivamente para os operários, porque a credencial educativa é levada em conta para os administrativos e os cargos técnicos. No caso dos operários é compreensível que não sejam levadas em conta as credenciais educativas. Por um lado, as exigências de formação são muito fracas ainda, devido ao baixo nível de desenvolvimento tecnológico da produção no país. Por outro lado, devido ao importante nível de escolaridade da população, as empresas recebem uma oferta de força de trabalho bastante homogênea do ponto de vista educativo, não sendo esta, nas atuais condições tecnológicas da indústria, a variável diferenciadora da força de trabalho ao nível operário.

Contudo, este aspecto da relação educação-trabalho que se apresenta como positivo, aparecendo como uma situação de "super-educação" da força de trabalho, apóia-se sobre as décadas de estancamento e de modernização conservadora do aparelho produtivo. Essa relação se encontra hoje duplamente ameaçada: por um lado, o aprofundamento da reestruturação produtiva em curso está exigindo níveis superiores de formação e, sobretudo, outra formação, inclusive para os operários; por outro lado, o sistema educativo não está proporcionando às novas gerações o mesmo nível de instrução que adquiriu a atual força de trabalho em outras circunstâncias.

4.3 A falta de reflexão teórica sobre as relações entre educação e produção

Estes indicadores das relações entre educação, ciência e produção no Uruguai praticamente não têm sido objeto de reflexão teórica. A teoria educativa dominante no Uruguai não tematizou historicamente essas relações, contribuindo para o obscurecimento das mesmas.

Com exceção de Pedro Figari, que colocava como eixo da educação a formação do operário-artesão, os outros grandes teóricos da educação uruguaia José Pedro Varela, Carlos Vaz Ferreira e Arturo Grompone têm enfatizado os aspectos políticos da educação, colocando a educação ao serviço da formação do cidadão de uma república democrática e conceituando a educação como um campo técnico e neutro, igualitário e democrático.

Só recentemente, estudiosos da área sociológica, como Carlos Filgueira e Rodolfo Lemez, têm questionado parcialmente essa visão, mostrando, o primeiro, as relações

existentes entre educação e estratificação social (Filgueira, 1978), e o segundo, a existência de uma demanda educativa formal e não formal originada nas demandas do mercado de trabalho, que não é atendida pelo sistema educativo (Lemez, 1989, 1992). Também o historiador José Pedro Barran (1990) estabelece relações entre a reforma escolar vareliana do último quartel do século XIX e a implantação da sensibilidade e a dominação especificamente burguesas "civilizadas" em luta com a "barbárie". Destaca Barran as relações explícitas entre a educação, o disciplinamento e a repressão do corpo e da alma e o trabalho, presentes no discurso dominante, nos textos escolares e nas práticas educativas da época. Mas as relações entre o conteúdo concreto do trabalho, as formas da exploração e a educação não têm sido tematizadas. Menos ainda existe uma reflexão sobre porque há esse vazio na teoria e que relação tem com as formas de produção e as superestruturas ideológico-políticas do país.

José Pedro Varela, verdadeiro fundador da educação nacional no último quartel do século XIX, destaca em sua obra que o fim social supremo é a constituição do regime político republicano democrático, a constituição do cidadão. O estado é um meio para o cumprimento de fins sociais superiores, não particulares, e tem por base as liberdades individuais, em particular, a de consciência. O estado não pode impor determinada religião nem pode ser ateu. Deve ser imparcial. Por isso, deve ser laico. A instrução obrigatória, gratuita e laica é o meio de que dispõe o estado para conseguir esse objetivo supremo. (Varela, 1874, T.I.: 96) A educação, "Gratuita para todos, aberta a todos, recebendo nos bancos escolares as crianças de todas as classes e de todos os cultos faz esquecer as controvérsias sociais, amortece as animosidades religiosas,

destrói as preocupações e as antipatias e inspira em cada um o amor pela pátria comum e o respeito pelas instituições livres (...)." (ibid: 79; tradução da autora)

Vaz Ferreira, que produz o grosso de sua obra pedagógica entre 1901 e 1928, pode ser considerado um grande intelectual orgânico da sociedade burguesa uruguaia. Considera-se a si mesmo um "funcionário" cumprindo funções estatais. Sua preocupação central é a inexistência de uma cultura nacional historicamente constituída. Propõe que se resolva essa questão através da educação estatal pública. Numa mesma e única rede escolar, fermental, erudita e rica em conhecimento, se desenvolveria uma cultura ampla e homogênea para o conjunto da população e se formaria a elite criadora dessa cultura e organizadora do conjunto da vida nacional. (Massera, 1989) Apenas em uma das dezenas de conferências de Vaz Ferreira sobre educação, reunidas em vários volumes (Vaz Ferreira, 1901-1945), a autora encontrou referências ao trabalho. Num pequeno trecho dessa conferência, Vaz Ferreira considera "(...) o trabalho do homem, isto é, aquilo que o trabalho tem de mais geral e de mais humano", como uma das classes de atividade que compreende a educação física. (Vaz Ferreira, 1927: 17) E imediatamente corrige-se afirmando que "ao dizer nossa educação física, falo muito impropriamente, porque a educação do trabalho é ao mesmo tempo física, intelectual e moral." (ibid) Isso é tudo.

Pedro Figari produziu o principal de sua obra pedagógica entre 1903 e 1919. Como se tem afirmado, é o único dos teóricos da educação uruguaia que coloca explicitamente a questão do trabalho como uma questão central da vida social e da educação. Posteriormente, sua contribuição foi praticamente esquecida, com exceção de alguns filósofos e de professores da educação técnica. Como assinala Contera (1991), a proposta de

Figari aparece diretamente vinculada às características artesanais e familiares da indústria uruguaia da época e às propostas da Liga Industrial - instituição constituída em sua grande maioria por pequenos industriais e artesões principalmente de origem imigrante.

A preocupação de Figari, como de seu contemporâneo Vaz Ferreira, é a constituição da autonomia cultural uruguaia. Mas proporá a valorização do popular e do trabalho industrial artesanal como base de construção da cultura nacional. Figari questiona explicitamente a consciência reflexa, livresca que, segundo ele, não é verdadeira consciência. Pelo contrário, a industriiosidade é orgânica, própria de todo indivíduo. O ensino artístico-industrial devia integrar-se a toda a instrução pública. Seu principal objetivo consiste em formar "operários-artistas", artesãos. (ibid: 8-12) A finalidade da educação não seria a de formar operários mais ou menos hábeis, mas "operários competentes, com critérios próprios, capazes de raciocinar, capazes de intervir eficazmente na produção industrial, de melhorá-la com formas novas e mais convenientes e adequadas, assim como de promover novas empresas industriais, de maior ou menor entidade." (Figari apud Contera, ibid: 13)

Na segunda pós-guerra, e com a "guerra fria", acentuaram-se algumas características da ideologia educativa dominante. Junto à imagem de igualdade e de prática democrática enfatiza-se a neutralidade ideológica da educação.

Seguindo uma linha de reflexão iniciada pelo próprio José Pedro Varela e afirmada pelo processo de neutralidade, secularização, especialização e autonomização técnica dos serviços estatais muito forte no Uruguai, assinala Arturo Grompone, teórico da educação do pós-guerra, que o miolo

da questão social da autonomia do ensino radica no aspecto técnico. As instituições de ensino cumprem uma finalidade específica que é a cultura no sentido amplo da palavra: informação, formação e pesquisa. Na medida em que esse objetivo seja aceito e encarado com total responsabilidade, o órgão docente será verdadeiramente autónomo. (Petit Muñoz e Sosa, 1969: 50)

Em 1957 produz-se a consagração da neutralidade como "laicismo" (ou vice-versa). A Câmara de Deputados decide discutir, ela própria - tal o estado de enfrentamentos políticos no interior do aparelho educativo - o programa para as escolas primárias urbanas, estabelecendo que "Deve entender-se por laicidade a prescindência absoluta no religioso, filosófico e no político." (CNEP, 1969: 68) De fato, a questão da autonomia e da neutralidade dos serviços educativos foi um dos eixos das lutas políticas e sociais no país durante as décadas de 1950 a 1970 e voltou a sê-lo com a democratização posterior à ditadura. (Massera, 1988 e 1989)

Duas experiências do atual período de democratização mostram que a questão da neutralidade educativa continua a ser um parâmetro fundamental para as orientações da educação. Em 1988 o próprio Vice-Presidente da República ocupou-se da punição de uma professora por ter introduzido em aula o conceito de Terceiro Mundo. Este episódio comoveu os meios docentes, jornalísticos e políticos durante meses e meses. (ver Massera, 1989) Em setembro de 1991, duas professoras dos institutos superiores de formação docente foram submetidas a inquérito administrativo por ter utilizado um material "não autorizado" pelas autoridades de ensino. A Comissão de Cultura e Educação da Câmara dos Deputados acaba de discutir (junho de 1992) durante várias sessões esta questão. Os diretores de ensino

presentes disseram que o respeito ao "laicismo" era uma de suas maiores preocupações.

Num país onde a população vai à escola e as forças populares estão organizadas autonomamente é compreensível que exista no aparelho escolar uma forte luta hegemônica. O que não é facilmente compreensível é que até hoje essas lutas tenham-se dado "no ar", quase em si mesmas, num país que se empobrece e degrada culturalmente.

Nesta Tese, no quadro da reestruturação e da reconversão produtiva do país e da mudança de paradigma da produção capitalista mundial, a partir do estudo de caso que será exposto a seguir, a autora procura encontrar realidades e forças sociais concretas e positivas onde seja possível apoiar-se para imaginar um país produtivo, onde as relações entre ciência, educação e produção adquiram um caráter novo e substantivo.

CAPITULO II

A RECONVERSAO DE AAU, O SINDICATO E O CONHECIMENTO OPERARIO

A investigação do caso AAU ocorreu em condições peculiares.

Em dezembro 1990 e depois de dois anos de intenso conflito entre a direção da empresa e os trabalhadores, a empresa propõe ao secretário do sindicato nacional dos metalúrgicos (UNTMRA) iniciar conversações sobre a realização de cursos de capacitação. A UNTMRA e o Comitê de Base de AAU (CB) solicitaram imediatamente assessoramento ao Departamento de Sociologia, dentro do Convênio firmado entre a Universidade da República e a Central Operária PIT/CNT. Este assessoramento foi prestado pela autora. Ao mesmo tempo, solicitou-se à empresa que autorizasse a realização do estudo acadêmico vinculado a esta Tese. A empresa respondeu negativamente à solicitação, colocando-se, no entanto, à disposição para proporcionar as informações relativas aos cursos de capacitação.

Durante vários meses, a negociação ocorreu sob a forma de negociação dos cursos de capacitação propostos pela empresa. Entretanto, e isso transpareceu em seguida, o foco da negociação estava constituído pelas questões relativas à reconversão da empresa.

Esta conjuntura marcou consideravelmente as condições da pesquisa. Por um lado, a pesquisa teve a forma de intervenção sociológica, com ativa participação dos trabalhadores. Por outro lado, devido ao não reconhecimento explícito da negociação global da reconversão da empresa e à negativa desta ao estudo acadêmico solicitado, praticamente não foi possível aceder à informação direta da empresa e foram

escassas as oportunidades de observação do processo de trabalho. O cenário privilegiado da pesquisa foi a própria negociação e o interesse vital dos trabalhadores em estudar a empresa e se estudarem a si mesmos, como maneira de poder elaborar propostas fundadas e próprias frente às propostas da empresa. O fato de que a pesquisa tenha ocorrido em meio a uma negociação, tornou possível observar aspectos que de outra maneira teriam passado desapercibidos e observar os atores de forma mais direta e viva.

Tal como foi colocado na Introdução, a hipótese que guia o estudo de caso estabelece que a autonomia e a participação ativa dos trabalhadores no processo de trabalho constitui o centro nevrálgico da reconversão produtiva da empresa. O sindicato e o conhecimento operário cumprem um papel determinante na definição dos rumos da reconversão, contribuindo para que a transformação se oriente na direção mais avançada.

Neste capítulo, a hipótese é discutida desde o ponto de vista da atuação sindical e do papel que tem o conhecimento na mesma. No seguinte capítulo, a hipótese será discutida a partir da análise do próprio processo de trabalho.

Na primeira seção deste capítulo são sucintamente descritas as etapas da evolução da empresa e seu processo de reestruturação e reconversão produtiva (1.). Na segunda seção é apresentado o CB e relatada sua participação na transformação produtiva da empresa (2.). A terceira seção está dedicada à análise das características do conhecimento operário no contexto de participação sindical na reconversão (3.).

1. AS ETAPAS DA EVOLUÇÃO DA EMPRESA E O PROCESSO DE RECONVERSÃO

AAU é uma empresa metalúrgica processadora de alumínio. O grupo multinacional Alcan, de origem canadense, possui 89,92% de suas ações. (Alcan Facts, 1991: 17)

Atualmente, trabalham em AAU aproximadamente 200 operários e 100 administrativos. (Oliveira, 1991). AAU tem um faturamento anual em torno a 12-15 milhões de dólares. Nas condições uruguaias, trata-se de uma grande empresa.

AAU possui duas plantas industriais, uma à rua Ramón Márquez e outra em Camino Mendoza. A planta de Ramón Márquez produz a maioria dos 17 produtos da empresa. A planta de Camino Mendoza produz recipientes extrudados (biscoitos para dentifrício, pomadas, etc.), com 36 operários.

Trata-se de uma empresa que produz fundamentalmente para o mercado uruguaio - somente exporta de 15% a 20% de sua produção. Nos últimos anos tem realizado um importante esforço de exportação, basicamente de perfis de alumínio para o mercado brasileiro. (ibid). Atualmente, em função do Mercosur, a empresa procura aprofundar significativamente esta orientação, buscando, ao mesmo tempo, completar sua dominação do mercado uruguaio na produção de recipientes e embalagens e desenvolver as exportações também nestas áreas.

AAU nasce da aquisição da empresa de alumínio EGAM, de capital nacional, em 1956.

A partir desse momento, AAU passa por várias fases de desenvolvimento. Para determinar essas etapas da empresa, e

definir com maior precisão o processo atual de reconversão, são tomados em conta as formas de adaptação de AAU às políticas e às situações de crise nacionais, as estratégias (supostas) do grupo multinacional Alcan e a correlação de forças interna da empresa entre a direção e os trabalhadores.

Uma primeira fase de existência de AAU vai desde 1956 até 1973. Trata-se de um período depressivo da produção e do mercado uruguaio e, ao mesmo tempo, de crescimento do movimento sindical e popular e de intensa confrontação social. Ainda assim, a empresa cresce e, seguindo o perfil das multinacionais instaladas no país nessa época, no início da década de 60 compra as máquinas "mães" dos setores de extrusão e laminação, procurando assentar as bases materiais do processo de dominação monopólica do mercado uruguaio na produção de perfis.

Em 1973 inicia-se um novo período que vai até 1985. Em 1973 o movimento popular é derrotado, os sindicatos são ilegalizados, estabelecendo-se a ditadura militar até começos de 1985. A ditadura desenvolve uma política de desvalorização forçada da força de trabalho e de estímulo às exportações não tradicionais. A acumulação de capital de AAU vê-se seguramente beneficiada pelo primeiro aspecto, mas a empresa não assume um perfil exportador. Seu objetivo continuaria a ser a monopolização do mercado interno e nessa direção recebe um estímulo muito importante para a produção de perfis, com o "boom" da construção civil de 1974-1980.

E dentro deste período de ditadura e de forte coerção sobre os trabalhadores, e, portanto, de exclusão dos trabalhadores como atores da mudança produtiva, que a empresa dá os primeiros passos na transformação produtiva de alguma significação. A partir de 1980, e em momentos que o país sofre uma das mais agudas crises de produção (1981-1985), a empresa

reforma as máquinas "mães" de extrusão e de laminação, adaptando-lhes dispositivos eletrônicos de controle, e cria a seção de recipientes, assentando as bases materiais de uma política monopólica nesta nova área.

Em 1985, com a queda da ditadura, inicia-se uma nova fase desde o ponto de vista dos trabalhadores como atores sociais. Em realidade, os sindicatos vêm lutando para reconquistar seus direitos desde os primeiros anos da década, mas só a partir de 1984-85 começa o processo real de seu reconhecimento a nível nacional e pelas empresas.

Nesta fase acentua-se a modernização dos equipamentos básicos, com novas aquisições de equipamento eletrônico e automático, e a empresa monta seu laboratório, destinado ao controle de qualidade. A empresa progressivamente coloca-se o objetivo exportador, sobretudo na área de perfis de alumínio, e pretende completar o monopólio no setor de recipientes.

Na organização do trabalho, alguns processos tornam-se mais contínuos, modificando parcialmente a situação típica do trabalhador em sua máquina. O caso extremo está constituído pelas duas linhas contínuas - uma eletromecânica e outra semi-automática eletrônica - de produção de recipientes. Nesses setores do processo produtivo, o trabalho manual e direto perde importância, desenvolvendo-se o trabalho mental, indireto, especializado e a automação fixa.

Neste período o CB adquire uma força considerável. Isto fica claramente demonstrado em 1989. Neste ano ocorre uma séria confrontação entre o CB e a empresa em torno de modificações na carga do forno de fundição e a empresa é obrigada a renunciar à sua proposta. Aparentemente, a política sindical da empresa

orienta-se, em 1990, à liquidação do sindicato, demitindo alguns de seus principais dirigentes. Ao mesmo tempo, tenta aprofundar a racionalização de tipo fordista dos processos produtivos, na seção de recipientes, sem consulta ao CB. Neste conflito o sindicato vê diminuído seu poder, mas a resistência operária a esse tipo de reestruturação produtiva foi consistente durante todo o ano de 1990.

Uma nova fase inicia-se em 1991. A reestruturação sucede a reconversão. O detonante da reconversão foi dado pelos anúncios de criação do Mercosur em fins de 1990. Nos anos 1989 e 1990 a empresa tinha passado por situações complexas do ponto de vista de seus mercados e das relações de trabalho, colocando-se em discussão sua permanência no Uruguai. Durante o ano de 1990 e no ano de 1991, delinéia-se uma estratégia que conduz à sua permanência. Acaba explicitando-se o objetivo exportador, vão sendo definidas políticas de investimento que assegurem a competitividade dentro do mercado uruguaio frente a eventuais concorrentes externos. A empresa chega a colocar-se estratégias de gestão participativa em algumas seções, se bem que buscando uma relação direta com os operários, sem participação sindical. Ao mesmo tempo, propõe ao sindicato metalúrgico e ao CB iniciar uma negociação em torno de cursos de capacitação na empresa. Começa, então, uma fase de negociação que ainda continua.

O processo de reconversão ganha nova dimensão no segundo semestre de 1991 e no ano de 1992. A empresa coloca-se o objetivo da qualidade total e contrata uma assessoria técnica para tais fins. Posteriormente, compra uma máquina de última geração para a seção de embalagens. Estas medidas colocam num nível qualitativamente novo a reconversão da empresa, atingindo o conjunto do processo de trabalho. Significam uma acentuação da obsolescência de certas áreas mais atrasadas, como a de

laminaco. Mas, sobretudo, apesar de numerosas inconseqncias e incongruências da gerência, o início do programa de qualidade total está implicando um aprofundamento crescente da estratégia antes apenas esboçada de envolver e promover a participação ativa do pessoal, com o decorrente questionamento das tradicionais relações hierárquicas de trabalho.

Tal como foi explicitado, a autora trabalha com a hipótese de que a participação ativa da força de trabalho se constitui progressivamente no centro da reconversão da empresa. A constituição dos trabalhadores em atores independentes e autnomos em relação  direção da empresa, expressa na formação de um organismo sindical capaz de responder à nova situação na empresa, teria sido um elemento determinante na definição das orientações empresariais, jogando o conhecimento operário um papel central em todo esse processo.

2. O COMITE DE BASE SINDICAL (CB) E A RECONVERSAO PRODUTIVA

Não é possível entender a atual participação operária na reconversão, as estratégias empresarial e operária e, portanto, as condições desta pesquisa, sem ter um mínimo conhecimento da história recente do CB.

Atualmente, maio de 1992, o CB está integrado por 15 membros. A renovação do CB é anual. A composição deste e do anterior CB registra operários de todas as seções produtivas e um empregado administrativo. O CB tem a assembléia como órgão deliberativo e resolutivo superior. Também realizam-se assembléias e atividades sindicais por seção para a elaboração de propostas que dizem respeito à seção. O CB reúne-se semanalmente e possui um secretariado de 7 membros.

A composição por sexo do CB é eminentemente masculina, mas este CB como outros anteriores conta com a presença de uma mulher, o que faz com que o sexo feminino esteja super representado em relação às proporções dos sexos no total da força de trabalho de planta. Se bem a idade média dos membros do secretariado seja um pouco superior à dos trabalhadores de planta, todos os membros do secretariado têm menos de 40 anos. O atual secretariado é mais jovem que o anterior. O atual secretariado - e o anterior - tem um nível de escolaridade superior à média dos trabalhadores de planta. Unicamente um membro do atual secretariado não completou o ensino primário. Os demais têm 3 ou mais anos de ensino médio e um deles tem estudos universitários.

A maioria dos membros do secretariado participou como adolescente e jovem operário e/ou como estudante das lutas sociais e políticas de fins da década de 1960. Vários membros do secretariado viveram a experiência da prisão durante a ditadura. Um dos membros do secretariado viveu na Suécia durante alguns anos, onde trabalhou numa fábrica metalúrgica.

2.1 A formação do CB e as experiências de 1989 e 1990

As principais fontes de informação sobre a história recente do CB são a exposição realizada pelo operário Ariel Soto na reunião do Convênio PIT/CNT - Universidade da República em 15/06/91 (Soto, 1991), uma publicação do CB (1991a), a entrevista ao ex-empregado de AAU e ex-membro do CB Walter Migliónico (19/03/92) e a entrevista ao operário José (9/04/92).

Da exposição de Soto é possível deduzir a existência de três momentos ou três experiências significativas na história recente do CB: a formação do CB e as experiências de 1989 e 1990.

2.1.1 A formação do CB

O atual CB se constitui em 1983, ano em que surge a "Asociación de Trabajadores de Alcan" (ATA). Em começos da década de 1960 existia uma organização sindical de base na empresa antecessora de AAU. Mas uma greve de 9 meses, em 1962, liquidou esta organização e por mais de 20 anos os trabalhadores de AAU estiveram separados do sindicato nacional dos metalúrgicos (UNTMRA) e da Central Operária. (José, 9/04/92)

Um primeiro momento da vida do CB ocupa aproximadamente o período 1983-1987. Nesses anos de saída da

ditadura, o problema central, como em todo o movimento sindical uruguaio, foi o reconhecimento do CB, a existência do sindicato nacional dos metalúrgicos (UNIMRA) e a recomposição da Central Operária FIT/CNT. (Soto, 1991)

As questões principais da política sindical eram a luta pelo direito de associação, pela liberdade sindical e, concretamente, pelo direito de greve. Os conteúdos reivindicativos estavam centrados na problemática das condições coletivas de trabalho - salário, extensão da jornada de trabalho, segurança, saúde e higiene do trabalho. Igualmente importante, segundo Soto, foi desenvolver a democracia sindical, isto é os mecanismos democráticos e plurais, de debate crítico e de participação direta dos trabalhadores, assim como a estruturação da vida sindical a nível da empresa, do sindicato nacional e da Central Operária. Nas palavras de Soto, o problema era "(...) construir um coletivo organizado, democrático e de classe." (Soto, 1991)

2.1.2 A experiência na seção de fundição de 1989

Uma segunda experiência, que constitui um antecedente significativo do atual processo, ocorre em 1989. Do mesmo modo que agora, o detonante foi uma política da empresa, neste caso, em torno à temática da segurança industrial. Como parte das orientações internacionais do grupo Alcan, a empresa tinha como uma de suas prioridades a atenção à segurança industrial e estimulava seus operários a participarem nesta área. O fato é que essa situação deu lugar a conflito e negociação e à construção de uma verdadeira plataforma operária sobre a transformação do processo de trabalho numa seção da

empresa. (Soto, 1991)

A experiência dá-se a partir da situação criada na seção de fundição, onde a empresa pretendia alterar o ritmo de trabalho eliminando as pausas para descanso nas operações de carga que estavam submetidas a stress térmico. (ibid)

A experiência de intervenção sindical foi dirigida por Walter Migliónico, que foi entrevistado pela autora.

Migliónico formou-se "como pessoa" - como ele próprio diz - nas lutas sociais de fins da década de 60, quando finalizava os estudos médios e já era operário em fábricas metalúrgicas. Estudou dois anos de magistério, quase completou o ciclo básico de Engenharia (3 anos), formou-se Perito em Engenharia Mecânica na Faculdade de Engenharia e tem os títulos de Técnico Mecânico e Técnico Protecionista da UTU. Tem 7 anos de inglês, 6 de francês e 2 de alemão. Em sua vida profissional, anterior a seu emprego em AAU, adquiriu experiência de direção - foi ferramenteiro, mestre e gerente em diversas empresas. (Migliónico, 19/03/92)

Em 1980 ingressa como Ajudante de Engenheiro em AAU e participa ativamente na análise dos processos produtivos e na reforma e implantação de maquinária, que realiza a empresa nos primeiros anos da década. Posteriormente, trabalhou no Departamento Comercial, com a tarefa de projetar produtos solicitados pelos clientes e realizar o acompanhamento do processo até sua produção ou implantação final. A partir de 1987 foi coordenador de segurança industrial, cargo do qual foi separado em setembro de 1988, dentro do contexto que conduziria ao conflito na seção de fundição em 1989. Até esse momento AAU estimulou seu trabalho, preocupando-se com sua formação, permitindo-lhe realizar alguns dos cursos acima citados e enviando-o ao Brasil e a Argentina para observar processos.

(ibid)

Migliónico foi fundador do CB de AAU, foi membro da direção do mesmo e ativo sindicalista. Desde 1985 integrou a Comissão de Segurança e Higiêne do PIT/CNT, representando o sindicato dos metalúrgicos. (ibid)

Desde sua constituição em 1983 o CB teve uma preocupação com as questões de saúde industrial, em particular pela situação da seção de fundição. A seção de fundição era estratégica para a empresa, do ponto de vista da produção e do ponto de vista sindical. Era um setor dominado pela empresa, onde o sindicato não tinha força nenhuma e onde o chefe desenvolvia uma estratégia exitosa de relações pessoais com os operários. O trabalho tem um forte conteúdo manual. Os trabalhadores possuem um nível educativo formal menor que a média da empresa. (ibid)

Desde os primeiros anos da década de 80 os trabalhadores e o CB colocaram que deveria haver mudanças. As condições de trabalho eram penosas. Obtém-se algumas modificações. Depois de um conflito que obrigou a empresa a pôr um sistema de extração de ar contaminado na seção de recipientes, obtém-se a colocação de um sistema de circulação de ar frio em fundição. A questão mais séria dizia respeito aos procedimentos manuais de carga do forno, que expunham os trabalhadores ao stress térmico. Desde 1987 pelo menos, o CB reclamava a instalação de um dispositivo pneumático ou mecânico para a operação de carregar o forno, de maneira a substituir o trabalho manual e afastar os operários da ação das elevadas temperaturas do forno. (ibid)

Quando Migliónico foi designado coordenador de segurança industrial da empresa, em 1987, gozava de muito poder: o poder que lhe dava a empresa e o poder originado na confiança

que os trabalhadores sentiam por um membro do CB. Como ele diz, sua equipe de trabalho eram os 150 trabalhadores da empresa. (ibid)

Dentro do trabalho de segurança industrial, ocupou-se primeiro da chamada "segurança mecânica", isto é, das questões de segurança que podiam ser resolvidas arrumando os equipamentos, pintando seções, etc.

Mas, uma vez resolvidos esses aspectos, em julho de 1988, Migliónico começa a ocupar-se da situação de fundição. Estabelece um plano de coleta de amostras de temperatura onde os operários participam como atores. Escreve um material onde esquematiza a tarefa e ensina aos operários a realizá-la. (ver Anexo 1, 27/07/88) Em setembro desse mesmo ano realiza com os operários uma análise das tarefas de carga do forno, delineando uma metodologia que compreende a análise do esforço muscular e o tempo de exposição, registro de temperaturas e do movimento do ar. No mesmo trabalho, propõe várias soluções com o duplo objetivo de substituir trabalho manual por mecânico e fazer com que os operários não tivessem que aproximar-se do forno. As alternativas projetadas são: polipasto elétrico, cadeia, carro elevador e carro motorizado. Para demonstrar à empresa que os procedimentos não eram caros desenha a solução da cadeia e solicita orçamento a uma empresa. (ver Anexo 1, 12/09/88)

Migliónico trabalhava em equipe com os operários de fundição e os estudos eram transmitidos ao CB. Esta metodologia de intervenção técnica sindical a tomou do chamado "modelo operário italiano". Ele começou a conhecer esta estratégia como membro da Comissão de Segurança e Higiene do PIT/CNT.

Diz Migliónico: "Tudo isto baseou-se numa metodologia de trabalho. A metodologia que se aplicou em Alcan

desde o ponto de vista sindical de análise das condições de trabalho [...], isto eu aprendi na Comissão de Segurança e Higiene do PIT/CNT onde comecei a participar depois que Alcan me deu a responsabilidade de higiene, foi o chamado 'modelo operário italiano'. Os sindicatos italianos reuniram-se e traçaram esse modelo. Baseia-se em 4 preceitos fundamentais:

- * valorização da experiência operária,

- * valorização da experiência do que é chamado de 'grupo homogêneo', isto é, o grupo de trabalhadores imersos numa mesma situação de trabalho,

- * validação consensual de tudo o que se discute,

- * a defesa da saúde dos trabalhadores não se delega, é assumida pelos próprios trabalhadores." (Migliónico, 19/03/92)

Conclui Migliónico: "(...) como dizia Galileu, não há ciência possível sem experiência. Bom, neste caso, nossa experiência a temos feito com nosso próprio sangue. Ou seja, que somos os mais indicados para assumir a defesa de nossos direitos." (ibid)

E acrescenta: "Outro conceito é que a melhor forma de aprender é transformando as coisas, transformar as coisas aprendendo-as. Outro é a socialização do conhecimento e a apropriação do conhecimento pelos trabalhadores." (ibid)

Em agosto de 1988 a direção da empresa chama a Migliónico. Segundo seu testemunho, as relações começaram a tensionar-se porque estava em jogo a luta de poder entre o CB e a direção da empresa e esta última começava a perder a imagem de protetora de seus operários.

Diz Migliónico: "A coisa tinha começado a tensionar-se." "(...) a empresa tinha um objetivo. Esse objetivo era atualizar a problemática interna da fábrica no sentido da

higiene [industrial] e tirar a bandeira ao sindicato. Porque desde que se formou o sindicato o tema de higiene sempre esteve na ordem do dia da discussão com a direção da empresa. A empresa desenvolveu todo um movimento, com atividades de promoção, prêmios aos trabalhadores, concursos de segurança internos, foram feitas visitas a outras fábricas. A empresa diminuiu a taxa do Banco de Seguros." "Já se tinha atingido o que a empresa queria em segurança e higiene." Porquê? "Porque, até então, (...) a equipe de gente que trabalhava comigo, esses 150 operários, dedicava-se a reparar máquinas, pôr parafusos, a pintar, etc., [isto é, a resolver] o que recebe o nome de condição 'mecânica insegura', não passou nada, mas quando nós chegamos a essa meta começamos a atacar meio ambiente de trabalho, contaminantes aéreos, contaminantes químicos, produtos químicos que se usavam, como incidiam na saúde do trabalhador, aí me tiraram. (...) Eu sou um apaixonado destes temas porque eu os vivi em carne própria, o que é ter todos os elementos para poder fazer as coisas. Mas quando começamos a complicá-la tecnicamente e pensamos, bom, aqui temos que fazer o estudo do stress térmico, primeiro me tiraram como autoridade do tema e me colocaram sob às ordens de um chefe (...)." (ibid)

E acrescenta: "No tema segurança e saúde do trabalho, existe um ocultamento criminoso. Sim, é criminoso. É criminoso que a empresa AAU não tenha dito nunca aos trabalhadores que trabalham submetidos a uma temperatura extrema, os prejuízos que sofre sua saúde. (...) E aí está porque eu em AAU, de ser o cara que estava em engenharia de planta, em engenharia de manutenção (...), de ser um pouco a vedette, inclusive salarialmente, porque eu ganhava como qualquer chefe, passei a ser o cara odiado e repudiado (...). Porque me atrevi a questionar o princípio de que AAU respeita seus trabalhadores, de

que Alcan não danifica a saúde de seus trabalhadores." (ibid)

O conflito formal da empresa com o CB começa em janeiro de 1989. Posteriormente ao afastamento de Migliónico da coordenação de segurança industrial a empresa chamou um técnico brasileiro para avaliar o stress térmico em fundição. Este técnico fez um relatório que o CB nunca conseguiu conhecer. A partir desse relatório a empresa estabeleceu uma nova prática standard provisória para a carga do forno e pretendia aplicá-la a partir de janeiro de 1989. O CB não aceita a nova prática standard e encarrega a Migliónico e aos operários de fundição de desenvolver estudos para questioná-la com fundamento. Sucedem-se intentos frustrados da empresa de reunir-se diretamente com os operários da seção. O CB coloca-se como o interlocutor válido dos operários frente à empresa e inicia um diálogo formal com esta ao mesmo tempo que instrumenta uma campanha pública através do seu boletim sindical. (ibid)

Em agosto de 1989 a empresa propõe outra prática standard. O CB não aceita esta nova prática standard até fazer um estudo detalhado. Desta vez, o CB exige que o Ministério do Trabalho (MTSS) participe nas medições de temperaturas. Em 21 de agosto reúnem-se as partes - representantes da direção da empresa e do CB - no MTSS e acordam a suspensão da nova prática standard e a realização de uma inspeção por parte do Ministério. Em setembro de 1989 as partes assinam uma ata no MTSS onde se estabelece que o Laboratório de Higiene Ambiental do Ministerio realizará uma avaliação do stress térmico na seção de fundição da empresa, permitindo a observação direta do instrumental por parte de um representante da Comissão de Segurança e Higiene do PIT/CNT e de um representante da empresa. Esta solicitação é concedida por pedido expresso da parte trabalhadora. (ver Anexo 1, Acta No. 810269) Toda esta atuação foi corroborada e checada

por um expert da OIT. (Migliónico, 19/03/92)

O Laboratório do Ministério fez seu trabalho e Migliónico pelo PIT/CNT o seu próprio estudo paralelo. O relatório do Ministério prova a existência de temperatura que dá lugar a stress térmico, dando a razão aos operários em questões fundamentais. O relatório de Migliónico ao CB reúne toda a experiência dos operários e sua experiência científica pessoal. (Ver relatório datilografado de Migliónico de 29/09/89 em Anexo 1) Em todo este período, Migliónico assessorou-se com o Professor Titular da Cátedra de Higiene e Saúde Industrial da Faculdade de Medicina, Prof. Carlos Pommerenck, e com a Comissão de Higiene e Saúde Industrial do PIT/CNT. (Migliónico, 19/03/92)

Depois do conflito, ficou a prática standard realizada em 1988 com algumas modificações. Não se aplicou mais nem a prática standard de janeiro de 1989 nem a de agosto, resistidas pelo CB. O CB não conseguiu, contudo, todas suas reclamações. Em particular, que a empresa resolvesse modificar a maneira de carregar o forno, de modo a afastar os operários do mesmo. Só em fins de 1990 a empresa pôe um carro elevador para esta tarefa, utilizando um procedimento que se praticava no Brasil desde 1981. (ibid)

Migliónico conclui que este movimento em torno a seção de fundição veio a fortalecer ainda mais o sindicato. Segundo Migliónico esta é uma das razões fundamentais que dariam origem às demissões em janeiro de 1990 que, por sua vez, dariam começo a outro ano mais de conflito sindical. (ibid)

Nessa experiência, segundo o operário Ariel Soto, os trabalhadores começaram a discutir aspectos que têm relação direta com a organização da produção e com a tecnologia, conseguiram tecnificar sua atuação, ocupando o conhecimento científico um lugar proeminente em suas atividades e, inclusive,

chegaram a experimentar situações de duplo poder na fábrica. (Soto, 1991)

Foi um processo de auto-educação e de elaboração coletiva no qual contaram com um trabalhador, Migliónico, que tinha uma formação técnica no tema, adquirida em estudos formais na UTU e na Universidade, buscaram o assessoramento de cientistas universitários e da Comissão especializada da Central Operária. (ibid)

Afirma Soto que "(...) em algumas discussões e em alguns enfrentamentos nós estivemos à frente da empresa, melhor informados. Não só tínhamos a arma da organização e da disposição dos trabalhadores a brigar por tal ou qual coisa, mas também tínhamos a ferramenta ou a arma da ciência sobre este tema. (...) O resultado foi um laudo favorável da Inspeção Técnica do Ministério do Trabalho, que revisava tudo o que a empresa tinha pretendido impor." (ibid)

2.1.3 O conflito de 1990

Um terceiro momento está marcado pelo conflito que abrange praticamente todo o ano de 1990.

Este conflito está motivado pela política sindical da empresa e pela sua proposta de mudanças tecnológicas e organizacionais. Por um lado, em janeiro desse ano, a empresa demite 27 trabalhadores, a maioria deles dirigentes e ativistas do CB. Por outro lado, pouco depois, a empresa modifica a organização do trabalho na seção de recipientes sem consultar ao CB.

As demissões explicam-se por diversas razões segundo os trabalhadores entrevistados.

Uma das razões poderia estar na necessidade da empresa de reduzir seus efetivos. Mas isto não explica a composição dos demitidos. Uma boa proporção dos demitidos pertence a uma das duas correntes político-sindicais integrantes do CB. Este grupo havia dirigido o CB desde sua fundação até 1989, momento em que perde a eleição interna por um voto. Neste grupo encontravam-se trabalhadores com muito conhecimento da empresa e que tinham gozado de importante poder dentro da mesma, seja por seu lugar e responsabilidades de trabalho, seja por sua importância como dirigentes e militantes sindicais. Este é o caso de Migliónico, mas também é o caso de outros trabalhadores, como o Chefe de Custos, que fora destacado dirigente do CB por vários anos. Foram também demitidos dois trabalhadores de fundição que haviam participado ativamente na experiência do ano anterior. Com as demissões de janeiro de 1990, o CB perdia um terço de seus membros, a metade dos demitidos havia sido candidato a membro do CB e quase todos eram reconhecidos ativistas sindicais.

Quer dizer que, independentemente da provável existência de razões "técnicas" de redução de pessoal, parece claro o intento da empresa de debilitar o CB, demitindo trabalhadores que ocupavam postos-chaves e possuíam um conhecimento significativo da empresa, aproveitando-se para isso das dissensões internas dos trabalhadores, divididos, praticamente pela metade, em duas tendências sindicais. (1)

(1) Vale a pena assinalar que os integrantes de ambas tendências estiveram unidos em experiências como a de fundição e também estiveram de acordo nas questões centrais da política do CB durante os anos seguintes de 1991 e 1992. Por outra parte, é possível perceber que este tipo de divisão, baseada em tendências de origem político-partidária e numa luta em si mesma pelo poder no sindicato, perdeu sentido construtivo e está sendo superada tanto em AAU, como no sindicato dos metalúrgicos e em muitos outros segmentos do movimento sindical uruguaio.

As demissões de janeiro sofreram resistência do CB e dão início a um conflito que pouco depois incluiria a resistência operária às transformações tecnológicas e organizacionais da seção de recipientes.

A seção de recipientes originou-se em 1985 com a aquisição dos equipamentos para a produção de recipientes extrudados à empresa "Compañia de Envases". A nova seção foi instalada em local diferente ao da sede central de AAU, na rua Serrato. Na mesma operação foram contratados os operários que trabalhavam anteriormente na "Compañia de Envases". Quase a metade dos operários eram mulheres. AAU acordou com os operários continuar com a mesma organização do trabalho vigente na empresa de origem. Apesar da seção produzir um único produto elaborado por máquinas eletromecânicas especializadas, as máquinas da seção trabalhavam separadamente, sendo os insumos carregados manualmente de uma máquina a outra.

Em 1990, em pleno conflito pelas demissões, a empresa começou a transferir a produção de recipientes da rua Serrato para sua atual localização em Camino Mendoza. Ao mesmo tempo, foi instalada uma nova linha de produção contínua semi-automática nessa seção - desde então chamada de "linha nova" - e as anteriores máquinas eletromecânicas especializadas foram postas em série - constituindo a chamada "linha velha". Ambas linhas de produção passam a configurar processos tecnológicos típicos da automação fixa e se estabelece uma organização do trabalho de tipo fordista. Modifica-se o regime de descansos acordados com os operários em 1985, aumenta a quantidade de tarefas e a responsabilidade sobre o equipamento, institui-se a rotação nos postos de trabalho, etc. (CB, 1991:6)

O CB entendeu que estava frente a uma reestruturação que procurava debilitar o sindicato e introduzir

mudanças tecnológicas e organizacionais sem consulta aos trabalhadores. Dai que este tipo de reestruturação tenha sido qualificado de "selvagem" e intensamente combatido com medidas de greve. Segundo o CB a empresa estava utilizando todo esse processo de transformação para debilitar a organização sindical nessa seção. Na troca de sede da seção a empresa estava transferindo para outras seções militantes sindicais e selecionando para continuar na seção de recipientes um grupo operário que, por suas características, podia ser isolado do sindicato e do coletivo dos trabalhadores. (ibid: 6 e 7)

O conflito termina com a aceitação das demissões e das mudanças na organização do trabalho na seção de recipientes. Também implicou no debilitamento da organização sindical nessa seção. Mas o sindicato teve que ser reconhecido pela empresa como interlocutor válido. Duas atas foram assinadas no Ministério de Trabalho, estabelecendo formalmente a negociação prévia à mudança tecnológica, a existência de âmbitos de negociação bipartida, uma compensação salarial maior à que a empresa pretendia outorgar aos trabalhadores da seção de recipientes e o compromisso da empresa de proceder à negociação da revisão geral das faixas técnicas e salariais do conjunto dos trabalhadores durante o ano de 1991. (ibid: 7)

Quer dizer que, no conflito de 1990, o CB não teve capacidade de realizar uma contraproposta como a da anterior experiência da seção de fundição. Mas a resistência à reconversão unilateral da empresa foi consistente, o que obrigou à direção da empresa a aceitar o sindicato como interlocutor de futuras transformações.

Em documento escrito em 1991, o CB conclui que

"Não se trata de lutar contra a mudança tecnológica e sim de ter uma proposta alternativa aos efeitos dessa mudança nas

condições de trabalho e na fonte de trabalho. Devemos ter claro que a empresa vai utilizar esse momento para debilitar ou anular o coletivo organizado dos trabalhadores que precisamente representa e define as condições de trabalho, salário e emprego: o sindicato de classe." (ibid: 7) [no texto original "o sindicato de classe" está agregado à mão e com letra maiúscula]

Portanto, na consciência dos dirigentes do CB em 1991, a avaliação do conflito de 1990 vincula-se estreitamente à experiência de fundição. Os operários não aceitam não serem consultados e exigem ser partícipes das transformações. Rejeitam formas de intensificação do trabalho de tipo fordista. Exigem que o sindicato seja o interlocutor da empresa nas mudanças. O sindicato deve construir propostas sindicais alternativas às da empresa em matéria de mudança tecnológica e organizacional como condição de sua permanência e de seu caráter de classe.

2.2 A estratégia operária na atual negociação

Na segunda quinzena de dezembro de 1990, depois de praticamente dois anos de duro conflito, a empresa propõe ao sindicato nacional dos metalúrgicos (UNTMRA) e ao CB conversar sobre a realização de cursos de capacitação. E também a partir desse momento que a autora é solicitada como assessora do CB, iniciando seu trabalho de campo.

Começaria, então, uma nova fase da vida do CB, que continua até agora (maio de 1992), caracterizada pela negociação.

2.2.1 Dos cursos de capacitação ao estudo da empresa

O processo de negociação vivido desde janeiro de 1991 tem várias etapas.

A primeira etapa começa em janeiro e vai até maio de 1991. Nela ocorre uma primeira formulação das estratégias

empresarial e sindical, mas a reconversão da empresa ainda não é reconhecida explicita e publicamente, por ambos atores, como objetivo central. Pelo contrário, o objetivo formal da negociação está constituído pelos cursos de capacitação propostos pela empresa.

De fato, a empresa deflagra a negociação: propõe ao CB sentar-se a negociar cursos de capacitação, formalmente, numa comissão bipartida. Esta comissão constitui-se já no mês de janeiro de 1991.

Em fevereiro, sob o título de "Programa Piloto de Capacitación" (AAU, 1991a), a empresa expõe por escrito idéias iniciais sobre os cursos. Os cursos seriam sobre tarefas próprias de AAU e sobre uma ampla gama de atividades sem qualquer relação com as atividades de AAU, que permitissem ao operário preparar-se para uma eventual entrada no mercado de trabalho, isto é, para uma possível demissão. Os cursos teriam como objetivo proporcionar "(...) uma oportunidade para o crescimento e desenvolvimento pessoal." (ibid:1), numa época difícil como a que está vivendo o país, possibilitando "(...) afrontar os desafios com maior segurança." (ibid) A duração dos cursos seria curta. Os cursos sobre profissões de AAU seriam realizados em horário de trabalho, os outros cursos, fora dele. A empresa financiaria todos os cursos. (ibid:2) A empresa decidiu excluir do movimento dos cursos os empregados administrativos e a seção de recipientes.

A proposta inicial de cursos de capacitação, por parte da empresa, teve, então, um caráter acentuadamente "político" e menos "técnico". Hoje, o processo de negociação confirma a hipótese que se formulou a autora nos primeiros meses de 1991: a empresa tinha decidido permanecer no mercado uruguaio,

devia reconverter-se em função da abertura de mercado colocada pela iminente assinatura do Tratado do Mercosur e não podia fazê-lo numa situação de conflito permanente com os operários. De maneira que, dialeticamente, a resistência operária às transformações unilaterais da produção e o conseqüente conflito de quase dois anos levava agora ao estabelecimento de uma negociação.

Tratar-se-ia de um verdadeiro programa de promoção da imagem da empresa entre os trabalhadores. Com base em uma temática que seguramente permitiria encontrar interesses convergentes da empresa e dos trabalhadores, se buscaria uma negociação dirigida aos setores mais sindicalizados, oferecendo-se alternativas de solução individual a cada trabalhador, deixando isolados, desmobilizados e fora da experiência os setores menos sindicalizados e sobre os quais a empresa teria maior incidência.

Paralelamente à proposta de negociação dos cursos, a nível de algumas seções, a empresa coloca diretamente para os operários e, portanto, sem a intermediação do CB, a necessidade de desenvolver um "novo sistema de produção" ou "kaisen" - palavra de significado vago, equivalente a "melhoria". (Pedro, reuniões GT, 05,19/02/91) Esta organização do trabalho assenta-se em dois princípios: Um procura a otimização das máquinas, zerando os tempos mortos, racionalizando os stocks de produtos intermediários e finais, assim como a utilização da mão de obra; o outro estabelece a formação de grupos de trabalho, constituídos por operários e direções intermediárias, que têm como tarefa estudar permanentemente o aperfeiçoamento de operações breves e concisas e a solução de problemas pontuais. (AAU, 1990c: 1)

Por seu lado, o CB elabora sua própria estratégia. Ela tem dois aspectos: um, público, em torno dos cursos de

capacitação, o outro, mais reservado, onde progressivamente o CB se orienta a realizar um estudo completo da empresa que lhe permita ter posição sobre a problemática da reconversão global da mesma. Tanto para o tratamento técnico da problemática dos cursos como para o estudo da empresa formou-se um grupo de trabalho (GT) integrado pela autora, e posteriormente também por outra assessora, e dois membros do CB.

Sobre os cursos, o CB realiza várias reuniões e assembléias em horário de trabalho dentro da planta de Ramón Márquez e responde verbalmente à empresa com uma série de sugestões que podem ser resumidas da seguinte maneira:

1) Os cursos de capacitação devem ser concebidos dentro das perspectivas de trabalho da empresa, em geral e em cada setor, isto é, em função do desenvolvimento desejável ou previsível da empresa no contexto do Mercosur. (José, 1991; reuniões GT, 5,19/02/91, Assembléia, 06/03/91)

2) O CB quer discutir os cursos em conjunto com os outros problemas que são objeto de litígio com a empresa: postos de trabalho, produtividade, carga de trabalho, segurança, faixas salariais, etc. (ibid)

3) Sobre os cursos o CB coloca que:

a) os cursos devem ser sobre tarefas de AAU - não se manifesta sobre cursos que não tenham relação direta com tarefas de AAU (ver adiante os diversos temores dos operários e do CB sobre estes cursos). Também propõe que os operários possam fazer cursos sobre tarefas de AAU que atualmente não realizam, mas que eventualmente possam vir a realizar, em função da reconversão da empresa, e que venham a proporcioná-lhes um melhor conhecimento do conjunto da empresa. (José, 1991; reunião GT, 05,19/02; Assembléia, 06/03/91)

b) não deve haver discriminação para ser candidato a fazer os cursos - "normalmente a capacitação é utilizada para discriminar operários sindicalizados ou com atitudes independentes". (José, 1991; Pedro, reunião GT, 5/02/91)

c) deve haver algum tipo de reconhecimento do curso em relação à mudança de faixa técnica e salarial. (José, 1991; reunião GT, 05/02/91)

d) o conteúdo dos cursos deve contemplar, por um lado, os fundamentos científicos e tecnológicos do processo de trabalho e, por outro, a discussão das diversas formas de organização e gestão do trabalho, leis trabalhistas, etc. (reuniões GT, 05,19/02/91, Assembléia 06/03/91)

Nas assembléias realizadas foi possível perceber outras posições entre os trabalhadores. Um trabalhador, de uns 45 anos de idade, por exemplo, manifestou que não queria que ninguém aprendesse a trabalhar em sua máquina porque depois essa pessoa poderia tornar-se um fura greve e substituí-lo (Assembléia 06/03/91). (É interessante observar que esse operário trabalha em uma das seções ameaçadas de fechamento pela sua obsolescência tecnológica e, portanto, estava virtualmente abraçado a uma máquina que provavelmente viria a desaparecer.) Vários trabalhadores manifestaram-se interessados em estudar aspectos novos, que não estão desenvolvidos atualmente em AAU, como computação. Outros manifestaram o temor de serem os primeiros candidatos à demissão se escolhessem cursos alheios às tarefas de AAU. A empresa teria o argumento de dizer-lhes que tinha lhes dado alguma coisa útil em troca da demissão. (ibid)

Em todo este período, o CB via com temor a provável tendência dos operários a solicitarem cursos sobre ofícios - torneiro, mecânico, marceneiro, etc. -, por ser esta uma tendência vinculada a uma visão individualista, de pequeno

empresário. (reunião GT, 05/02/91)

Com posterioridade ao posicionamento verbal do CB sobre os cursos, a empresa realiza uma segunda proposta escrita de cursos exclusivamente sobre tarefas de AAU, que contempla as condições colocadas pelo CB. A nova proposta de cursos da empresa consiste em um ponteiro de necessidades de capacitação por seção. É interessante observar como a empresa construiu esta proposta: Em cada seção, o chefe e os supervisores fizeram um ponteiro inicial e o colocaram no quadro de avisos para sugestões. Os operários de cada seção fizeram, então observações. Os programas finais incorporam as observações dos operários. As observações dos operários foram na mesma direção que as do CB. Os supervisores e chefes de seção tinham feito "(...) programas mais práticos e instrumentais, (onde) não aparecia a explicação dos processos de produção, unicamente apareciam os resultados dos processos." (Reunião de avaliação dos cursos com a empresa e o COCAP, 06/02/91). Os operários reclamaram "(...) o conhecimento dos processos e dos conceitos", e pediram para conhecer "(...) o que se passa por dentro dos materiais." (ibid)

A elaboração dos programas tinha por objetivo apresentá-los à consideração das instituições de capacitação para que estas dissessem que cursos podiam oferecer. De comum acordo, a empresa inicia contatos com centros de capacitação (UTU, COCAP, CINTERFOR) e o CB com a Universidade. Por sugestão da empresa, inaugurando o movimento dos cursos de capacitação, realizam-se palestras sobre a temática da capacitação, por turno de trabalho, dirigidas a todos os operários da planta de Ramón Márquez. Para esta tarefa a empresa propôs o Sr. Jacobo Varela - Vice-Presidente da Câmara de Comércio, que foi indicado como idôneo por CINTERFOR/OIT. O CB propôs a autora.

Paralelamente à discussão da problemática dos cursos, nesse mesmo período, o CB foi progressivamente assumindo que o problema em questão, na verdade, era o da reconversão da empresa e que devia preparar-se para enfrentar essa situação globalmente.

Este aspecto da estratégia tem sido identificado pelo CB sob o título de estudo da empresa. Esta decisão foi demorada, ocupando sucessivas reuniões. Por um lado, havia o temor de que a empresa suspeitasse que o CB tinha a intenção de fazer este estudo e a negociação pudesse ser interrompida (José, reunião GT, 25/04/91). Por outro lado, a decisão teve de ser construída em debate, nem sempre explícito, entre diversas concepções sindicais para o qual a autora não foi chamada e ao qual assistiu incidentalmente.

Nessas reuniões foi solicitado à autora e a outra socióloga que se incorporou ao assessoramento - Lúcia Oliveira - um estudo da empresa que compreendia a análise de sua competitividade, do padrão tecnológico e das formas de gestão da força de trabalho. (reuniões GT, 11,28/03,12,25/04/91)

Também o CB encomendou a elaboração de uma enquête operária que permitisse ao CB ter elementos mais precisos sobre a formação educativa e profissional dos trabalhadores, sobre as aspirações dos trabalhadores em relação à capacitação e sobre as formas do trabalho e da gestão da força de trabalho em AAU. A enquête foi dirigida exclusivamente aos operários de planta. Incluir aos administrativos implicava um esforço político e técnico que o CB não tinha condições de realizar. (reuniões GT, 11/03, 12,16,25/04/91)

O começo do estudo da empresa pôs imediatamente de manifesto que o CB devia entrar em contato com os trabalhadores das empresas nacionais que competiam com AAU, assim como com os

sindicatos dos trabalhadores do alumínio do Cone Sul - sobretudo Brasil e Argentina. Esses contatos serviriam tanto para obter as informações necessárias sobre mercados e competidores locais e regionais de AALU como para estabelecer com os operários dessas empresas políticas solidárias que tornassem mais seguro e equilibrado o desenvolvimento da produção e do emprego, assim como permitissem elevar as condições de trabalho e de existência dos trabalhadores. O estudo da empresa devia contemplar, por um lado, "(...) a análise da viabilidade da empresa desde o ponto de vista de seus interesses e por ser uma multinacional e, por outro, realizar o estudo desde o ponto de vista dos trabalhadores e da viabilidade política deste setor metalúrgico." (José, reunião GT, 24/04/91)

Do mesmo modo, à medida que se desenvolvia a experiência de estudo da empresa, o CB começou a considerar fundamental que esta experiência não ficasse isolada, que tivesse repercussão a nível do sindicato nacional dos metalúrgicos e que tanto este como a Central Operária obtivessem acordos formais com os empresários, a nível do setor metalúrgico e nacionalmente, em relação ao direito de participação dos trabalhadores na reconversão. (ibid)

E possível observar que a decisão de estudar a empresa processou-se durante vários meses (pelo menos, de março a abril de 1991). Esta decisão não foi fácil.

O problema aflorou claramente na sessão do GT de 12/04/91. Estava sendo discutida a formulação da enquete e, dentro dessa discussão, as categorias que definiam diversos níveis de conhecimento do operário. Enrique afirmou que dentro da empresa dava-se uma disputa entre os trabalhadores e a direção da empresa pelo conhecimento e que essa disputa ocorria no nível

abstrato-prático - isto é, segundo a definição que se estava manejando, a capacidade do trabalhador de não só construir uma representação mental do que sucede ou sucedeu mas também do que sucederia se é modificado um elemento do processo de trabalho. A esta afirmação respondeu Luis questionando-se "que motivos podia chegar a ter um trabalhador para propor uma mudança no processo de trabalho?". Uma coisa é uma empresa pública, dizia Luis, outra situação ocorre em uma empresa privada, onde existe a propriedade dos meios de produção e o lucro privados. Responde Enrique que, "contudo, e independentemente da situação atual de propriedade, é importante saber se os operários têm ou não capacidade, conhecimento. Nesse nível dá-se uma luta, independentemente da situação atual." Depois de vários minutos de discussão, há certa aproximação entre ambos, quando Luis afirma "Não acredito que hoje os trabalhadores se dediquem a sugerir mudanças na produção, a não ser que esteja em questão a fonte de trabalho." Ao que Enrique, sem abdicar de suas anteriores afirmações, responde que é precisamente o caso. (reunião GT, 12/04/91)

Neste diálogo entre dois membros do CB está contida a discussão de todos os aspectos do problema colocado nesta Tese e da hipótese que guia a pesquisa.

Em primeiro lugar, está presente implicitamente nas expressões de Enrique a vontade, manifestada anteriormente pelos trabalhadores na experiência da seção de fundição e no conflito de 1990, de participar ativamente dos processos de trabalho e de sua transformação a partir de sua própria identidade de classe, como sindicato. Precisamente, na reunião do GT se estava discutindo a enquete, que foi um dos instrumentos que se deu o CB para conhecer a realidade da empresa e de sua força de trabalho com vistas a ter capacidade de proposta.

Em segundo lugar, na discussão entre Enrique e

Luis percebem-se as razões de fundo que têm os operários para colocarem-se estas questões e, ao mesmo tempo, as diferenças de apreciação sobre a dinâmica em que estão inseridos: por um lado, está o problema da existência "material" da classe, do emprego, dos postos de trabalho, das formas e as condições do trabalho - único problema colocado por Luis; por outro lado, e a partir da luta pela sobrevivência material, está a questão da existência política da classe, isto é, sua capacidade de incidir na própria constituição material e política da classe e da sociedade - problema implicitamente colocado por Enrique.

Em terceiro lugar, é interessante observar o conteúdo das afirmações de Enrique sobre o conhecimento: a) independentemente da relação de propriedade é importante saber se os operários têm capacidade, conhecimento, b) na empresa, dá-se uma disputa pelo conhecimento, c) essa disputa ocorre no nível abstrato-prático.

Na opinião da autora, estas afirmações remetem à relação entre conhecimento, autonomia e capacidade de direção, com o conseqüente questionamento das formas de poder existentes. As afirmações do operário Enrique suporiam uma preocupação com a autonomia e a capacidade real de direção por parte dos trabalhadores. Ambas estariam internamente determinadas pelo nível alcançado de conhecimento da realidade. Daí, sua explícita preocupação pelo nível de conhecimento dos operários, em saber qual é este exatamente, através da enquete. Finalmente, vale a pena destacar a afirmação sobre a autonomia relativa do conhecimento operário em relação às relações de propriedade, implícita nas declarações de Enrique. Nesse sentido, o conjunto de afirmações de Enrique sobre o conhecimento operário pode ser lido como uma expressão de agudização extrema da contradição

própria do capitalismo entre as relações de propriedade capitalistas, isto é, a exploração capitalista, e o conhecimento e a autonomia operários. Precisamente este seria o problema central que está sendo colocado na crise da velha relação fordista e taylorista e na emergência da nova relação salarial que se está gestando no mundo atual.

2.2.2 A negociação da reconversão

Em maio de 1991 começa um segundo período da negociação que dura até o presente, maio de 1992. Sua principal característica é que ambas as partes acabam explicitando o tema de fundo: quais seriam as formas concretas da necessária reconversão da empresa frente ao desafio do Mercosur?

Desta vez quem deflagra o processo é o CB. Neste ano de negociação o CB se manifesta sobre três aspectos da reconversão da empresa. O primeiro, diz respeito à exigência de discutir o conjunto das transformações com a devida transparência e informação prévia. O segundo aspecto, trata da problemática das seções de laminação chapa e laminação papel. Estas seções são ineficientes, e seu provável fechamento põe em questão o emprego de dezenas de trabalhadores. O terceiro aspecto, reúne uma série de atividades do CB - a enquete, os cursos de capacitação e a avaliação dos operários, que expressam as posições do CB sobre a política de recursos humanos da empresa.

Frente à insistência da empresa de racionalizar a produção e flexibilizar as tarefas em determinadas seções, de maneira isolada e tentando negociar diretamente com os trabalhadores sem intervenção sindical, o CB, mandatado por uma assembléia, envia uma petição à empresa em 09/05/91. Na nota, o CB reconhece a necessidade de produzir mudanças na empresa para

poder participar com êxito no Mercosur, mas se pergunta se a empresa se propõe "sobreviver" ou desenvolver-se. Em seguida, o CB afirma que as mudanças devem ocorrer com a participação dos trabalhadores, dado que as transformações modificam a produtividade, o ritmo do trabalho, a qualificação, as faixas salariais, e o nível de emprego da empresa. Nesse sentido, o CB exige a abertura de uma instância de discussão do conjunto das mudanças, não aceitando transformações seção por seção como era a proposta da empresa, e coloca que deve haver um aumento salarial de 20% como base de acordo para iniciar a discussão. Finalmente o CB propõe concretamente instalar uma mesa de discussão integrada pela direção da UNTMRA, o CB e seus assessores e, pela outra parte, a direção da empresa e seus assessores. (CB, 1991b. Ver Anexo 5, petição 9/05/91)

Mais uma vez, frente à tentativa de reconversão unilateral da empresa, os operários organizados, a partir da constatação de que a reconversão muda suas condições materiais de existência, exigem participação, colocam explicitamente que querem discutir o conjunto da reconversão e que o querem fazer como organização coletiva dos trabalhadores da empresa, contando com a integração do sindicato da categoria e de seus assessores. É interessante observar que o CB põe em questão que tipo de reconversão se pretende, se se trata da "sobrevivência" da empresa ou de seu desenvolvimento. O CB, entrando diretamente no tema, insinua uma postura crítica frente às políticas de reestruturação e de reconversão da empresa, consideradas conservadoras e apenas racionalizadoras do trabalho - na linguagem desta Tese, de tipo fordista e retaylorista, sugerindo-se que um verdadeiro desenvolvimento poderia assumir outras formas mais avançadas e competitivas.

A empresa responde por escrito em 23/05/91 que não aceita a compensação salarial proposta pelo CB e contrapropõe, oferecendo um abono, não incorporável, de 10% dos salários vigentes. Sobre a questão de fundo assinala que "Compartilhamos totalmente a inquietação do pessoal da qual fomos informados pelo Comité de Base, no sentido de conhecer os planos que tem a empresa para enfrentar as circunstâncias derivadas do Mercosur. Faremos reuniões específicas para explicar o alcance do Mercosur e o que é que a direção está prevendo fazer." (AAU, 1991a: 2. A parte grifada é do original e constitui a única parte grifada de todo o documento.)

No dia 21 de junho realizou-se a reunião exigida pelo CB e aceita pela empresa em maio. Na reunião, a empresa expôs sua estratégia comercial e produtiva geral e específica para cada seção. O CB formulou perguntas e observações relativas à reconversão da empresa, em particular sobre as seções mais ineficientes - laminação chapa e laminação papel. O diretor da empresa expressou ~~que~~ acreditava ser aquela a primeira reunião desse tipo na história da empresa e que estava aberto a sugestões do CB.

Sem dúvida a reunião era um passo à frente na explicitação da negociação global da reconversão, mas não levou a estabelecer nem mecanismos acordados nem aspectos concretos explícitos. Os cursos de capacitação continuavam a ser o único espaço formal de negociação, mas este espaço havia sido concebido pela empresa como um âmbito desconectado do processo produtivo.

O CB estava perfeitamente ciente de que as seções ineficientes de laminação eram um foco latente de conflito. Sua reconversão ou seu fechamento ameaçava a toda uma área tradicional da empresa onde trabalham dezenas de operários.

Respondendo a esta situação, em julho, uma

assembléia encaminha uma nova petição, entregue no dia 14/08/91 à gerência da empresa. O centro da carta é a questão dos postos de trabalho, do nível de emprego e do destino profissional dos trabalhadores. A proposta do CB é a seguinte:

- "1. Abrir uma instância de discussão e trabalho sobre a viabilidade técnica (qualidade e produtividade) dos setores possivelmente afetados, que permita integrar as propostas dos trabalhadores, a opinião dos técnicos e de instituições especializadas e os planos da Empresa para esses setores. Nesse sentido, o Comité de Base compromete-se a considerar e apresentar elementos concretos que permitam melhorar os fatores antes mencionados assim como a solicitar a assistência técnica competente.
2. Culminada esta etapa e esgotadas todas as vias ou soluções para não afetar a fonte de trabalho nos setores envolvidos, considerar a redistribuição do pessoal afetado no conjunto da empresa e particularmente para os setores onde estão previstos um maior dinamismo e crescimento no futuro (extrudados, embalagens, recipientes, vendas diretas)
3. Se, uma vez esgotadas as instâncias antes mencionadas, fosse igualmente afetada a estabilidade no trabalho, a Empresa implementaria a redução da jornada de trabalho sem rebaixa de salário.
4. Esta proposta geral inclui a possibilidade de discussão e intercâmbio de outras alternativas que não foram contempladas." (CB, 1999c:1-2. Ver Anexo 5, petição 14/08/91)

Esta carta do CB, deixa claro que, a partir da preocupação com o emprego e com a existência dos trabalhadores como tais, os operários de AAU têm propostas para fazer, estão dispostos a participar da elaboração de soluções e exigem participação na reconversão, junto aos técnicos e à direção da empresa, inclusive nos níveis de decisão tecnológica e estratégica. (Ver também Anexo 5, petição 30/03/92)

Aquí, a questão do conhecimento e das relações entre operários e técnicos recoloca-se, como na experiência anterior do CB em fundição e como bem o assinalara Enrique na discussão com Luis acima relatada.

As petições e as propostas do CB para estas áreas surgem de reuniões periódicas das seções de laminação chapa e de laminação papel realizadas durante todo este último ano de

negociação.

No caso de laminação chapa, as razões estiveram motivadas pelo fato de que a chefia procedeu a mudar a disposição física dos equipamentos sem consultar aos trabalhadores, negando-se posteriormente a reconhecer erros técnicos cometidos, que poderiam ter sido evitados, na opinião dos trabalhadores. Em relação a estas atitudes da empresa e as razões que levaram à exigência operária de participação, vale a pena destacar o sentimento que poderia ser chamado de "dignidade operária" - uma união interna de orgulho profissional e consciência de classe - observado na entrevista a Francisco, um dos operários de laminação chapa (e também muito presente na entrevista a Migliónico). O primeiro comentário de Francisco quando perguntado pelo que estava acontecendo em laminação chapa foi: "O erro principal [da chefia] foi ter planejado tudo sem consultar aos trabalhadores. Essa é nossa crítica principal à empresa." (Francisco, 19/03/92)

Por outro lado, é interessante notar que nestas seções de laminação, onde a tecnologia é predominantemente convencional, os operários têm condições de participar ativamente das mudanças. É possível constatar que, a partir do nível tecnológico dos equipamentos, que permanece substancialmente eletromecânico, os trabalhadores atingem o nível de conhecimento abstrato-prático, isto é, os trabalhadores têm a capacidade de imaginar a mudança de processos concretos que são fundamentalmente visíveis. (Ver no Anexo 2 o desenho feito por Francisco do processo anterior de laminação chapa, o das mudanças feitas pelos técnicos da empresa e o da proposta operária). A mesma avaliação, surge da entrevista a José, operário de laminação papel que tem uma hipótese de como modificar um laminador de sua seção.

Mas os operários não têm condições de elaborar propostas completas de avaliação da viabilidade técnica destas seções. Dai a exigência de contar com técnicos que assessorem ao sindicato.

Precisamente essa limitação do conhecimento operário é a preocupação principal da exposição do operário Ariel Soto, apresentada no mês de junho de 1991 num encontro de serviços universitários e sindicatos. Diz Soto que o estudo do nível tecnológico da empresa é o desafio que está colocado nesse momento ao CB. "Porque este é o terreno mais difícil para nós em relação ao que podemos discutir e disputar com a empresa. Porque estamos falando de uma multinacional que maneja um standard tecnológico da multinacional e que investe, desenvolve ou desmantela de acordo aos planos da multinacional." Este estudo do nível tecnológico " (...) é o problema e o desafio mais importante. Sobre os outros aspectos, segurança industrial, produtividade, categorias, temos um conhecimento, uma inteligência coletiva relativa, uma acumulação relativa que nos é dada pelo sindicato único e nos é dada pelo CB. Mas, neste tema, precisamos nos assessorar e melhorar o conhecimento que os trabalhadores têm e coletivizar este conhecimento do processo e de seus níveis tecnológicos." (Soto, 1991)

No mês de agosto de 1991, membros do CB reúnem-se com engenheiros mecânicos e eletrônicos da Faculdade de Engenharia com o objetivo de discutir um provável estudo das seções de laminação. Mas a direção da empresa, seguindo a orientação de desencorajar a participação operária, respondeu negativamente à solicitação de convidar a técnicos a participar na discussão do destino das seções de laminação. A empresa colocou que não aceitava a participação de técnicos de fora da empresa.

(Miguel, 14/10/92)

Paralelamente, durante este ano de negociação da reconversão, o CB desenvolveu atividades e elaborou propostas relativas à gestão dos recursos humanos. Entre estas atividades e propostas destacam-se a realização da enquete operária, a atividade de orientação e avaliação dos cursos de capacitação e a proposta sobre avaliação profissional dos operários.

Em junho de 1991, realizou-se a enquete na planta de Ramón Marquez e em agosto na planta de Camino Mendoza. A enquete encomendada pelo CB incorporou 9 estudantes à equipe do Departamento de Sociologia que assessora o CB. A enquete realizou-se em instalações apropriadas da empresa e fora do horário de trabalho - a empresa não aceitou que fosse dentro do horário de trabalho. Apesar disso, 83.6% dos trabalhadores considerados como universo ótimo apresentaram-se para responder os questionários.

A enquete tinha como objetivo proporcionar elementos de juízo para a elaboração das orientações sindicais do CB. Buscava-se obter informação sobre a formação educativa e profissional dos trabalhadores, sobre as aspirações educativas e de capacitação e sobre as formas de gestão e de organização do trabalho. (ver Anexo 7) Inicialmente a empresa não aceitava a realização da enquete na seção de recipientes, onde há anos vem procurando debilitar o sindicato. Mas finalmente acedeu a que a enquete se realizasse também ali. A enquete constituiu um verdadeiro movimento sindical técnico que mobilizou ao conjunto dos operários e à equipe do Departamento de Sociologia.

No mês de maio começaram os cursos de capacitação em algumas seções e posteriormente estenderam-se a outras. Os cursos foram ministrados por professores da UTU e do COCAP. Realizaram-se em todas as seções produtivas, com exceção de

ferramentaria. Participaram entre 115 e 135 operários (em alguns casos, os mesmos operários parecem ter realizado mais de um curso). A exceção de um, os cursos foram realizados na empresa, com materiais escritos proporcionados pelas instituições educativas e utilizando os equipamentos da empresa. Cada curso teve seu exame de avaliação e os operários aprovados receberam seus respectivos diplomas. As temáticas foram diferentes segundo a seção: impressão, lubrificação, materiais, hidráulica e bombas, pneumática, metrologia, elementos de química e metalurgia, flexografia, etc.

Nos meses de janeiro e fevereiro de 1992, realizaram-se reuniões de avaliação dos cursos de capacitação com a participação de membros do CB, da direção da empresa, do COCAP e da UTU.

Nessas reuniões os trabalhadores reiteraram seu interesse em realizar uma segunda fase, mais exigente e avançada, do curso de metrologia. Também, insistindo na necessidade de aprofundamento das bases científicas das tarefas. Atendendo à perspectiva das mudanças da empresa no sentido de incorporação de equipamentos eletrônicos, o CB ressaltou a validade do curso de elementos de química e metalurgia e solicitou especialmente a realização de um curso sobre eletrônica. (reunião 02/01/92)

Ao mesmo tempo, os representantes do CB avaliaram o aproveitamento dos cursos pelos operários, assinalando que nem todos tiveram condições de atingir certos níveis de abstração. Partindo de situações em que todos tinham similar experiência de trabalho, os mais jovens e os mais instruídos parecem ter melhores condições de abstração. Também consideraram que os materiais escritos proporcionados pelas instituições de capacitação eram elementos importantes e que deviam ser entregues

com anterioridade para que os trabalhadores tivessem condições de estudá-los melhor e discutí-los em aula. O representante do CB Ariel Soto sintetizou o sentido da capacitação da seguinte maneira: "Os trabalhadores estão preocupados em manter o emprego", o objetivo do CB e dos trabalhadores é "(...) ampliar o conhecimento técnico vinculado à produção a às mudanças na produção", "nossa preocupação é a qualificação do trabalhador".. (ibid)

Dentro das questões relativas à gestão da força de trabalho, o CB também ocupou-se de tomar posição sobre a forma de avaliação dos operários. Em abril de 1992, o CB encaminhou uma petição à empresa questionando a forma em que a empresa realizou a "Avaliação de desempenho profissional" dos operários, contrapondo soluções.

Em 17/01/92 a direção da empresa iniciou esta avaliação que consiste em preencher uma ficha do empregado, por parte de um avaliador (mestre, supervisor). O avaliador deve enumerar as qualidades e os pontos fortes do empregado e sugerir-lhe melhoras em sua atuação. O empregado deve responder que sugestões tem para melhorar sua atuação e sua capacitação.

Na petição do CB, resultante das Assembléias do 24/03/92, os trabalhadores manifestam sua rejeição à avaliação implementada pela empresa por três razões: 1) A avaliação não foi acordada por ambas partes. 2) É realizada a partir de uma relação hierárquica, de mando de cima para baixo. 3) Não há nenhuma garantia contra o subjetivismo dos supervisores e chefes. Em contrapartida, os trabalhadores propõem que seja feita uma avaliação com bases técnicas e mutuamente acordada. Avaliam que este tipo de estudo permitiria melhorar as relações de trabalho, assim como permitiria contar com elementos objetivos de apreciação tanto para a direção da empresa como para os

trabalhadores. (Ver Anexo 5, rascunho 04/92) Posteriormente o CB elaborou uma proposta concreta de "Ficha Técnico-Profissional", com base nas variáveis utilizadas na enquete operária.

Em todo este período de negociação da reconversão, a estratégia da direção da empresa teve sua própria evolução.

Começou limitando a negociação a cursos de capacitação que, por sua vez, estavam concebidos de maneira isolada e separada das mudanças produtivas e tinham um objetivo fundamentalmente político. Posteriormente, pressionada pelos trabalhadores, acede a proporcionar uma informação global de seus objetivos de reconversão, mas nega-se a aceitar a intervenção técnica sindical na avaliação das seções ineficientes de laminação. A partir do segundo semestre de 1991, a direção de empresa começa a delinear novos aspectos de sua estratégia de reconversão que viriam a mudar novamente suas posições.

A direção de AAU decidiu contratar um consultor externo para montar um programa de Qualidade Total (QT). AAU e a filial australiana do grupo multinacional Alcan, são as únicas filiais que aplicam este tipo de programa. As demais aplicam programas de qualidade vinculados à eficiência dos equipamentos (reunião 20/04/92). Dentro deste projeto, pretende-se implementar a norma internacional ISO 9000.

Em conferência brindada em Montevideo em fevereiro de 1992, o consultor contratado expressou que a implantação do programa de QT implica em primeiro lugar que a direção da empresa assuma a condução do programa, o que, por sua vez, supõe assumir plenamente e em profundidade a filosofia do mesmo. Assinalou Morell que os programas de QT implicam que os trabalhadores passem a envolver-se com sua inteligência e iniciativa na melhoria do processo cotidiano da produção. O

obstáculo para que isto ocorra normalmente não se encontra nos trabalhadores, mas na direção da empresa, na gerência e nas direções intermediárias. Portanto, normalmente deve haver uma mudança muito significativa nas relações de trabalho e esta deve partir da transformação da mentalidade empresarial e diretiva.

Posteriormente, foram dados os primeiros passos de implantação do programa, dirigidos principalmente à direção da empresa e à gerência. O CB solicitou e obteve uma reunião para informar-se e foi posteriormente convidado pela direção da empresa a participar, junto com a UNTMRA, o PIT/CNT e os assessores, num dia de trabalho sobre o programa. Nessa oportunidade, de um modo geral, os membros do CB manifestaram esperar que o programa avance e que a disposição deles era muito clara em relação à qualidade, tanto que consideravam que o CB em suas propostas tinha se adiantado à empresa nesta direção. Da mesma maneira, os membros do CB, preocupados com as consequências sobre o emprego e as condições de trabalho, reclamaram participação na implantação do programa e um conhecimento preciso do movimento geral da empresa, inclusive de seus balanços financeiros, frente ao que o consultor Morell colocou que seria interessante que houvesse um delegado do CB na "equipe guia" do processo. (reunião 20/04/92)

Dentro desta mesma perspectiva de aprofundamento da reconversão, neste ano de 1992, a empresa adquiriu uma máquina flexográfica italiana de última geração para instalar na seção de embalagens. Esta máquina impressora trabalha a 6 cores. Pode imprimir numa extensa gama de materiais desde o alumínio ao polímero metalizado. Sua velocidade de produção é mais de 5 vezes superior à da atual flexográfica. A introdução desta máquina e o programa de QT recolocam dramaticamente a discussão do destino das seções de laminação chapa e laminação papel.

Neste momento, maio de 1992, como consequência das propostas e da pressão do CB e do aprofundamento da reconversão da empresa na direção de processos participativos, flexíveis e de qualidade, a negociação da reconversão acaba de dar um novo passo. A direção da empresa propõe ao CB integrar a equipe guia e as comissões de implantação do programa de QT e autoriza a realização do estudo das seções de laminação por parte do CB e de seus assessores técnicos. (ver Anexo 6, 14/05/92)

2.3 As novas formas do sindicalismo e a reconversão da empresa

O exposto nas seções anteriores permite comprovar em termos gerais a hipótese que guia esta pesquisa. Com efeito, a autonomia e a participação ativa dos trabalhadores no processo de trabalho progressivamente constitui o centro nevrálgico da reconversão da empresa. A existência de um sindicato forte, autónomo e de novo tipo é um elemento determinante da estratégia empresarial e das formas que assumem os processos de trabalho. Ainda, a anterior exposição permite estabelecer com maior precisão qual é a direção de transformação da realidade promovida pelo sindicato.

É possível constatar que as estratégias empresariais sofrem uma evolução.

Em 1989 - 1991, parte-se do desconhecimento da proposta técnica do sindicato para a seção de fundição, da implantação de estratégias fordistas na seção de recipientes sem consulta aos trabalhadores, das propostas de racionalização do trabalho de tipo retaylorista - com intensificação do trabalho centrada na eficiência dos equipamentos e a participação pontual

da força de trabalho em pequenos grupos de melhoria da produção sem participação sindical. Em fins de 1990, contudo, a empresa inicia um processo de negociação limitada, em torno a cursos de capacitação, e em 1991 a empresa se propõe estabelecer um programa de QT. Este tem como objetivo a incorporação ativa da inteligência e da iniciativa dos trabalhadores, o que leva à revisão das concepções de direção, gestão e administração e a correspondente mudança das relações do trabalho e hierárquicas. Em maio de 1992, a direção da empresa acaba convidando o CB a participar da equipe guia e das comissões de implantação do programa de QT, e aceitando o estudo das seções de laminação com participação de técnicos externos. Independentemente das contradições que esta transformação está gerando no interior da gerência, manifestadas na vigência de comportamentos pertencentes às formas anteriores de gestão, esta é a direção da transformação que explicitamente se coloca à empresa, por parte da direção.

Não cabe nenhuma dúvida que estas modificações da estratégia empresarial de reconversão estão vinculadas a determinações macro-sociais, concretamente, a assinatura do Tratado do Mercosur, em 1991, que muda de maneira significativa a situação de mercado da empresa. Mas este tipo de determinações não explica "per se" a forma concreta que assume a estratégia empresarial em AAU. Também não é acertado pensar que as estratégias de AAU foram plenamente definidas pelo grupo multinacional Alcan. Pelo contrário, como tem se expressado, com exceção da filial australiana, as filiais do grupo orientam-se para formas retayloristas de ajuste. Finalmente, é muito claro que frente ao desafio do Mercosur existem várias estratégias possíveis para cada empresa. A própria AAU experimentou sucessivamente várias estratégias nestes anos, tal como ficou registrado no parágrafo anterior. Por que esta evolução? Porque

estas e não outras formas de reconversão?

Sem deixar de considerar as determinações de mercado e outras seguramente incidentes, como o complexo processo interno de tomada de decisões da empresa, a autora tem a hipótese de que o sindicato e seu estilo de atuação tem incidido nas estratégias empresariais e nas formas que assume a reconversão da empresa. Por outra parte, é possível determinar que a atuação sindical orienta-se na direção das formas hoje mais avançadas da relação salarial capitalista.

Com efeito, em todos estes anos os trabalhadores e o CB foram os primeiros a resistir ao fordismo e à retaylorização e a exigir participação na definição dos processos de trabalho. Mais ainda, graças à estratégia sindical de intervenção técnica nos processos de trabalho, inaugurada em 1989 com a experiência da seção de fundição, os trabalhadores estão familiarizados com as práticas mais modernas de gestão da força de trabalho e têm exigido reiteradamente sua implementação.

Durante todos estes anos os trabalhadores resistiram à organização fordista do trabalho, não aceitaram a retaylorização centrada na intensificação do trabalho e na formação de grupos de estudo vinculados hierárquicamente à direção da empresa e questionaram as relações hierárquicas, subjetivas e personalistas. Os trabalhadores se perguntaram qual era a meta da empresa: sobreviver com base em uma maior exploração à "outrance" ou desenvolver-se. Da mesma maneira, os trabalhadores veem como algo positivo a QT, entendendo-a como um espaço de desenvolvimento e participação, como uma mudança nas relações laborais autoritárias.

E elaboraram concretamente concepções e práticas particularmente avançadas de gestão.

Pelo menos desde 1989, com a experiência da seção de fundição, mas também com os estudos técnicos propostos atualmente para as seções de laminação e com a proposta reiterada em várias oportunidades de avaliação técnica e compartilhada das estratégias empresariais, os trabalhadores vêm elaborando e praticando uma detalhada estratégia sindical de intervenção técnica, com todos os seus ingredientes: parte-se do operário de planta como ator, de sua experiência; desenvolve-se uma relação criativa e educativa em conjunto com técnicos universitários; procede-se por consenso, pela via democrática.

Na mesma direção vão as posições assumidas pelo CB nas áreas de avaliação e acompanhamento do pessoal e de capacitação. A proposta de avaliação do pessoal e a "Ficha técnico-profissional" que acaba de fazer o CB, orienta-se por princípios de gestão compartilhada e orientações de caráter técnico e universalista. A preocupação com o desenvolvimento cognitivo dos trabalhadores e com a elevação concreta dos níveis do conhecimento operário é algo marcante na estratégia do CB. Nesse sentido, são coerentes as exigências em relação aos conteúdos dos cursos de capacitação, que deviam contemplar os princípios científicos e tecnológicos dos processos produtivos.

É possível afirmar que a resistência operária às estratégias fordistas e retayloristas e a resistência ao desconhecimento do sindicato como interlocutor válido da direção da empresa no processo de reconversão foram os elementos decisivos para que a empresa decidisse optar pelo caminho da negociação. Tal como o reconhece atualmente a gerência, não seria possível reconverter-se com tamanha resistência, e foi necessário mudar de estratégia. Não está tão claro que as atuais estratégias empresarias de QT estejam igualmente vinculadas às formas concretas da luta sindical e não é possível ainda assegurar qual

vai ser a profundidade das transformações na direção da flexibilidade. Mas é claro que os operários vinham caminhando nessa direção, praticando-a e exigindo-a. E também é claro que a luta operária, se bem que parcialmente, já incidiu nas formas dos processos de trabalho e da gestão da força de trabalho. Por um lado, impediu que os processos de trabalho evoluíssem para uma forma retaylorista, por outro, incidiu e incide na orientação da capacitação dos operários.

Por acaso as propostas e as práticas operárias e sindicais de AAU não coincidem com algumas das características da gestão qualificante e participativa, próprias do modelo de flexibilidade caracterizado na seção 1.5 como uma das alternativas mais avançadas da nova relação salarial capitalista no mundo?

O que resulta mais estimulante é constatar a dialética que subjaz a esta dinâmica. Verifica-se que a direção das transformações das relações capitalistas não se estabelece unilateralmente como um bloco imposto pelo próprio capital mas, pelo contrário, ocorre, pelo menos em parte, precisamente como iniciativa dos trabalhadores, a partir da luta por manter e desenvolver a identidade de classe e a partir da constituição de novas formas sindicais.

Sobre estes aspectos os elementos colocados nas seções anteriores também fornecem elementos de comprovação.

Com efeito, entre os motivos profundos que levaram os trabalhadores a atuar foram destacados: o chamado "orgulho operário" - mescla de orgulho profissional e sentido de classe -; a questão do nível de emprego e das formas e condições de trabalho, isto é, questões vitais que dizem respeito à própria existência material da classe; a questão da existência política da classe, de sua capacidade de direção, isto é, de incidir na

orientação da realidade.

Estes elementos substanciais da identidade operária estão permanentemente em xeque e postos em questão pelas transformações originadas no processo de reconversão produtiva do país. Com base nessa comoção profunda que vivem os trabalhadores uruguaios surgem novas formas sindicais, que buscam atender aos desafios colocados.

No caso de AAU, trata-se de um sindicalismo que dá continuidade à força e à autonomia de classe tradicional dos sindicatos no país, assim como às estruturas que os caracterizam. Esse é seu ponto de partida - o que permite entender a existência de outras experiências como as de AAU e a eventual extensão deste tipo de reconversão, tal como foi destacado na seção 3.3. Mas também ocorre uma determinada ruptura e avanço para novas formas sindicais, acordes com os desafios colocados.

Entre os aspectos significativos que distinguem a estratégia sindical dos trabalhadores de AAU, assim como mais parcialmente a de outros sindicatos, cabe destacar a dialética entre resistência e negociação, os conteúdos, as formas e as estruturas da vida sindical.

O primeiro aspecto já foi implicitamente desenvolvido. No caso AAU, é possível constatar uma verdadeira dialética entre resistência e negociação. Com efeito, é a resistência operária à reconversão unilateral da empresa a que leva a esta última a iniciar uma negociação. Do mesmo modo, a resistência operária a determinados processos de trabalho levaria a experimentar outros processos de trabalho. Mas apresenta-se um problema para os trabalhadores e seu sindicato: uma vez que a resistência dá lugar à negociação, os trabalhadores devem poder antecipar-se aos acontecimentos, devem ter capacidade de proposta. Só dessa maneira podem tentar sustentar seriamente suas

posições frente à empresa e frente a si mesmos e alimentar a negociação que sua própria resistência gerou.

Essa capacidade de proposta, imprescindível numa negociação, leva ao enriquecimento dos conteúdos, das formas e das estruturas da vida sindical, ao surgimento de novas formas sindicais. No caso de AAU, isto se vê facilitado pela experiência pioneira da seção de fundição em 1989, que constituiu um modelo completo de novo sindicalismo.

Os conteúdos tradicionais do sindicalismo uruguaio, estiveram fundamentalmente vinculados ao salário e a propostas programáticas de tipo genérico. Na experiência de AAU, à disputa pelo salário e a discussão das faixas salariais, acrescenta-se a preocupação com a manutenção do emprego e esta leva diretamente à inclusão do conjunto da problemática da estratégia empresarial, isto é, à inclusão das temáticas da competitividade da empresa, da tecnologia dos equipamentos, da gestão e da organização do trabalho e do desenvolvimento do conhecimento operário. No caso AAU, a partir da experiência da seção de fundição, ou seja, anteriormente ao processo de reconversão, o sindicato chega a realizar elaboradas e completas propostas técnicas concretas.

Simultaneamente, as formas da vida sindical mudaram e diversificaram-se.

De fato, as experiências dos anos 1989 - 1992 reuniram um diversificado leque de atividades e instituições. Com efeito, as experiências compreenderam os atores empresariais e sindicais e diversas áreas e instituições de pesquisa e de docência - Comissão de Segurança e Higiene do PIT/CNT, sindicato dos metalúrgicos, Departamento de Saúde Ocupacional da Faculdade de Medicina, Departamento de Sociologia da Faculdade de Ciências

Sociais, Faculdade de Engenharia, UTU e COCAF -, assim como novas relações sindicais e acadêmicas locais, nacionais e regionais.

Um outro aspecto diz respeito a novas formas de democracia sindical e à sua relação com a profissionalização das atividades sindicais.

Desde sua fundação o CB teve uma preocupação por representar aos operários e desenvolver estratégias que os envolvam na elaboração política e técnica das propostas sindicais. A experiência da seção de fundição de 1989 é muito clara e rica nesse sentido, constituindo um modelo completo de atividade sindical técnica e democrática. No período observado pela autora, foi possível assistir à construção do consenso operário e do conhecimento sindical coletivo a partir das contradições geradas entre o interesse individual e a necessidade de construir a identidade coletiva - evidenciados nas manifestações de interesse individual de capacitação pelos operários, no temor do CB às posições individualistas e de mentalidade não classista implícitas na opção pelos ofícios por parte dos operários, no medo do operário de fazer uma opção individual que o deixasse nas mãos da empresa e na busca permanente da identidade coletiva.

A enquete e o estudo da empresa implicaram uma metodologia de intervenção técnica e de ampla participação dos trabalhadores em todos os níveis - individual, por seção, ao nível da direção do CB. O conhecimento veio dos trabalhadores, foi criticado e sistematizado técnica e politicamente pelos assessores e pela direção do CB e deverá voltar aos trabalhadores para a sua crítica.

Outro aspecto importante da experiência é o relativo às formas da estrutura sindical. A experiência de intervenção sindical na reconversão em AAU veio confirmar as

estruturas sindicais já existentes, que vinculam o CB, como organização sindical de empresa, com o sindicato nacional da categoria. Também se desenvolvem novos vínculos horizontais - com os outros CB do sindicato, com os sindicatos regionais dos trabalhadores do alumínio - e são confirmados os vínculos verticais - com a Comissão de Higiêne e Segurança Industrial e com a Comissão de Novas Tecnologias do PIT/CNT.

Estes elementos das estruturas sindicais, assim como os anteriormente assinalados dos conteúdos e das formas da vida sindical viriam a validar a idéia de que não se está ante o fim dos sindicatos mas ante sua transformação. Nesta transformação, por seu lado, há algumas permanências, como a autonomia dos sindicatos em relação ao patronato e ao governo e as estruturas por categoria e Central Única. Os indícios empíricos antes detalhados indicam que essas permanências não têm fundamento unicamente na tradição cultural, mas que elas também se devem a exigências - tanto políticas como propriamente técnicas - colocadas pela nova situação criada pela reconversão e a mudança da forma da relação salarial capitalista. Da mesma maneira, a partir de todo o já exposto é possível afirmar que não se trata do fim das lutas de classe e de um abandono da identidade de classe mas de novas formas, inclusive mais ricas e amplas dessas lutas e dessa identidade.

Portanto, o estudo do caso AAU mostra que o sindicato é um elemento determinante da transformação dos processos de trabalho da empresa na direção das formas mais avançadas do capitalismo.

A autonomia de classe e a capacidade de desenvolver novas formas sindicais que lhe permitam incidir na direção de transformação da realidade são, ao mesmo tempo,

condição de permanência do sindicato como expressão política da classe e como ator da transformação social e produtiva.

Nessas condições, o sindicato é ele próprio um exemplo de novas práticas autônomas, participativas e qualificantes, e se transforma em um ator que exige e promove essas formas no âmbito da produção.

Na seguinte seção, a análise do papel do conhecimento no sindicato permite enriquecer e precisar estas afirmações.

3. O CONHECIMENTO OPERÁRIO NO CONTEXTO DA PARTICIPAÇÃO SINDICAL NA RECONVERSÃO PRODUTIVA

A esta altura da exposição, é possível começar a discutir a afirmação da hipótese de que o conhecimento operário cumpre um papel determinante na definição dos rumos da reconversão da empresa, contribuindo para que esta se oriente na direção mais avançada dos processos de trabalho capitalistas.

De acordo com os objetivos deste capítulo da Tese, cumpre testar a hipótese no que diz respeito ao papel do conhecimento na constituição do sindicato como ator da reconversão e ao papel que o sindicato atribui ao conhecimento na transformação progressiva do processo de trabalho.

A exposição está dividida em três seções dedicadas à análise do papel, as formas e os níveis do conhecimento operário no contexto de participação sindical na reconversão produtiva.

3.1 O papel do conhecimento

Em relação ao papel do conhecimento operário, em primeiro lugar, parece claro que na história recente, antes relatada, o conhecimento operário tem tido um significado para a empresa e outro para os trabalhadores e o CB, configurando o conhecimento um âmbito significativo de disputa no interior da empresa. Em segundo lugar, é possível afirmar que o conhecimento, sobretudo em suas formas sindical e escolar, tem um papel central

na constituição do sindicato como ator da transformação social e produtiva. Em terceiro lugar, é possível observar que ao impulsionar o desenvolvimento do conhecimento operário e lutar pelo seu reconhecimento, o sindicato eleva a primeiro plano uma questão decisiva para orientar modernos processos de trabalho.

Em relação ao primeiro aspecto, a direção da empresa teve um comportamento histórico que só recentemente, com a implantação do programa de QT, parece modificar.

Com efeito, em todos estes anos a empresa não tem reconhecido um papel transcendente ao conhecimento operário na produção.

A empresa rejeitou historicamente as experiências de intervenção técnica do sindicato realizadas na seção de fundição em 1989 e as posteriores solicitações de estudos técnicos por parte do CB, só aceitando este último depois de fortes pressões dos trabalhadores. Da mesma maneira, quando a empresa teve que conceituar e valorizar o conhecimento operário destacou o aspecto da realização pessoal e atribuiu um caráter exclusivamente instrumental ao conhecimento operário.

Segundo o exposto nas anteriores seções, é possível deduzir a importância que a empresa concede ao conhecimento operário no processo de trabalho a partir da análise da proposta de formação de grupos de "melhoria" da produção ("kaizen") e da proposta de cursos de capacitação.

A proposta da empresa de formação de pequenos grupos de melhoria da produção teria como objetivo absorver o conhecimento operário existente na análise de problemas pontuais do processo produtivo determinados pela empresa. Na primeira formulação dos objetivos dos cursos aparece com relevância o objetivo da realização pessoal e a capacitação como preparação para uma eventual demissão e mudança de trabalho. Na primeira

formulação do conteúdo dos cursos, elaborada pelos chefes de seção e os mestres, o conhecimento a ser proporcionado tinha um caráter empírico, prático e instrumental, vinculado apenas à eficiência dos equipamentos e dos processos existentes em AAU.

De maneira diferente, para os trabalhadores e para o CB, o conhecimento tem um papel central, substantivo e explícito em sua existência como trabalhadores, na sua constituição coletiva de classe e em relação aos processos de trabalho. Por isso, não se trata apenas de absorver ou utilizar o conhecimento existente e subordiná-lo aos atuais processos de trabalho, mas de desenvolver e produzir novo conhecimento que contribua à transformação do trabalho.

Tal como foi registrado nas seções anteriores, na experiência da seção de fundição, nas colocações individuais dos trabalhadores nas assembleias, na proposta do CB para os cursos de capacitação, nas mais recentes petições de estudos técnicos, o conhecimento está vinculado vitalmente à existência dos trabalhadores enquanto tais. O conhecimento faz parte de uma estratégia de longo prazo, que vai além da lógica empresarial imediata. Mexe com a condição individual material e espiritual, com o emprego atual e futuro, com o salário, com o orgulho profissional, com a identidade como trabalhador assalariado ou com a aspiração a ser um pequeno produtor independente.

Da mesma maneira, o conhecimento joga um papel central na constituição da identidade coletiva, política. A construção do conhecimento operário coletivo, realizada pelos trabalhadores de AAU, em direção à empresa e em direção à categoria, às organizações sindicais regionais e à Central Operária, constitui um aspecto central da constituição de um sindicalismo com capacidade concreta de proposta. Diz respeito à

existência política da classe nas novas condições. Todas as relações enumeradas e as estabelecidas com técnicos universitários dentro e fora da empresa são, em definitivo, as relações cognitivas que proporcionam aos trabalhadores capacidade de direção, de orientação e transformação da realidade social. Como mostra claramente a experiência de fundição e tal como o expressara o operário Ariel Soto, não se trata unicamente de possuir uma organização e a disposição de lutar, é necessário reunir o conhecimento que proporcionam os trabalhadores, o conhecimento do sindicato da categoria e da Central Operária e possuir as ferramentas da ciência. (Soto, 1991) Dessa maneira, a construção e elevação do conhecimento coletivo operário tornou-se uma condição da existência do sindicato e de seu caráter de classe.

Portanto, existe uma disputa em torno do papel do conhecimento operário. Mas importa assinalar que não se trata de uma disputa estéril. Pelo contrário, cabe pensar que a disputa em torno do papel do conhecimento operário toca um ponto nevrálgico para a definição dos novos processos de trabalho e das novas formas das relações de produção capitalistas na empresa. Isso será concretamente discutido na seção 2. do capítulo seguinte, mas desde já é possível destacar alguns indícios que aparecem nas seções anteriores deste capítulo.

Para os trabalhadores e para o CE o desenvolvimento do conhecimento operário deve estar fundado nas necessidades da reconversão da empresa, deve servir aos atuais e futuros processos de trabalho, tal como aparece na proposta do CE para os cursos de capacitação. Mas também o conhecimento operário é para os trabalhadores e para o sindicato um elemento substancial da transformação dos atuais processos de trabalho. O conhecimento dos trabalhadores na linha de produção e no

sindicato constitui um elemento fundamental da mudança das formas do trabalho, tal como se pôs em evidência na experiência de fundição e nas colocações dos trabalhadores de laminação. A vinculação entre conhecimento e transformação da realidade aparece inclusive de maneira explícita nas formulações dos trabalhadores - "(...) a melhor forma de aprender é transformando as coisas, transformando as coisas aprendendo-as.", diz Migliónico (19/03/92).

Em AAU, os trabalhadores resistem e rejeitam as formas fordistas e retayloristas do trabalho, exigem participação técnica sindical na definição dos processos de trabalho, sistematizam, constroem e elevam o conhecimento coletivo através de complexas e completas atividades sindicais, preocupam-se pelo desenvolvimento da educação operária e exigem conhecer os fundamentos científicos dos processos nos cursos de capacitação. É claro que desenvolvem toda essa atividade impulsionados pelo interesse político de constituírem-se em classe atuante e transformadora da realidade. Mas, com isso, os trabalhadores e o CB estão exigindo e construindo de fato o novo papel que o conhecimento operário tem nas formas mais avançadas dos processos de trabalho no capitalismo atual. Cabe pensar se não é nessa direção que será possível construir a alternativa da produção flexível num país como o Uruguai, onde os sindicatos têm sido tradicionalmente fortes e atuantes. O sindicato, que tem assumido para si mesmo a importância do conhecimento e tem se transformado em impulsionador do conhecimento operário, exigindo o reconhecimento do mesmo, estaria cumprindo um papel decisivo na modernização dos processos de trabalho da empresa. Estes, na sua forma mais avançada dos processos participativos flexíveis e qualificantes, têm como premissa, precisamente, a elevação e o

reconhecimento explícito do conhecimento operário.

3.2 As formas do conhecimento

Independentemente da existência de outros espaços relevantes onde se constitui o conhecimento operário - como a família, o partido político, etc., nesta Tese, tem-se escolhido cinco espaços ou formas de constituição do conhecimento operário: a educação formal, a capacitação profissional, o trabalho, o sindicato e o âmbito doméstico.

Nas seções anteriores, é possível encontrar indicações sobre a importância e as características da formação sindical do conhecimento e sobre o valor do conhecimento escolar e da capacitação profissional no contexto da participação sindical na reconversão da empresa. Em contrapartida, são pobres as informações sobre a formação no trabalho dos trabalhadores, são insuficientes e não sistematizadas as informações sobre a formação educativa dos trabalhadores e está ausente a forma doméstica do conhecimento das operárias. Estes últimos aspectos fazem parte da análise do processo de trabalho e das características da força de trabalho em AAU no próximo capítulo.

A parte da pesquisa exposta até agora permite descrever a forma sindical do conhecimento operário e observar a importância decisiva que tem a formação escolar para a constituição da forma sindical do conhecimento.

Em relação à forma sindical do conhecimento operário corresponde destacar a importância que tem em AAU o sindicato como agência de desenvolvimento cognitivo dos trabalhadores. Ao mesmo tempo, é possível definir as características desta forma de conhecimento: o sindicato estimula e orienta a busca de conhecimento, constitui um espaço de

produção de certo tipo de conhecimento, desenvolve formas metódicas, deliberadas e democráticas de conhecimento.

Dado o papel que tem adquirido em AAL o conhecimento como substância da vida sindical, a busca inquieta e sistemática de novos conhecimentos é uma característica quase "natural" dos dirigentes do CB.

Mas de um modo geral, o sindicato desenvolve o conhecimento de todos os trabalhadores através das assembleias, das reuniões por seção, de atividades que especificamente têm por fim trazer ao sindicato o conhecimento do operário de planta e de levar à seção os estudos feitos a nível sindical, tal como foi estabelecido na tradição que gerou a experiência de fundição nos anos 1987-1989.

A forma sindical do conhecimento operário compreende também a construção do conhecimento em relação ao sindicato nacional, à Central Operária e aos sindicatos da região. Este aspecto, tão relacionado com a constituição da classe operária como ator social político autônomo, tem se manifestado em ações e atividades concretas, como a participação de membros do CB em comissões da UNTMRA e do FIT/CNT e na organização de um encontro regional dos trabalhadores do alumínio para o segundo semestre de 1992.

Tudo isso tem transformado o sindicato num espaço privilegiado de elevação e produção de determinado tipo de conhecimento: o conhecimento coletivo, destinado a orientar a atividade do sindicato.

Como foi evidenciado, todas essas atividades são fruto de uma ação deliberada e sistemática.

Como bem assinalava Soto (1991), trata-se de uma auto-educação. Miglónico o explicitou com os quatro "princípios"

do modelo que ele seguiu, o "modelo operário italiano": avaliação da experiência operária, valoração da experiência dos trabalhadores imersos numa mesma situação de trabalho (o chamado grupo homogêneo), validação consensual de tudo o que se discute, reconhecimento do princípio de que os trabalhadores assumem para si a tarefa de estudo e a luta por seus direitos e não os delegam a outros agentes. (Migliónico, 19/03/92)

Estas formas de construção do conhecimento têm estreita relação com o caráter democrático da vida sindical, que é um objetivo auto-proclamado e praticado pelo CB desde sua fundação. (Soto, 1991) Do mesmo modo, isto expressa-se na valorização do desenvolvimento individual e na busca de consenso entre os interesses e os pontos de vistas individuais e os coletivos que a autora observou em várias oportunidades diretamente.

O caráter sistemático do conhecimento sindical manifesta-se na existência de um arquivo do CB, nos estudos levados a cabo pelos dirigentes do CB e nos vínculos com técnicos e cientistas cultivados pelo CB.

Uma das formas em que se concretiza a elaboração de propostas realizada pelos dirigentes é através de relatórios escritos onde o sindicalista, depois de consultar diversas fontes orais e escritas, expõe ordenadamente seu pensamento e cita a bibliografia consultada. (Ver Anexo 1, 26/09/89 e Anexos 3 e 4) Outro material documental está constituído pelo caderno pessoal do dirigente onde este registra cronologicamente os dados de produção, os eventos sindicais e os problemas colocados. Neste tipo de caderno, por exemplo, reúne-se a informação mensal da produção de cada seção da empresa e outros dados necessários para estabelecer a política sindical. Os dirigentes de seção normalmente resumem o conhecimento coletivo dos trabalhadores de

sua seção, em particular quando ocorrem situações mais ou menos espontâneas de discussão de modificações de equipamentos e processos. (Migliónico, 19/03/92; Francisco, 19/03/92; José, reuniões do GT).

Outra característica da metodologia do conhecimento sindical em AAU é a busca de vínculos com técnicos da empresa assim como com técnicos e cientistas das mais diversas áreas - Medicina Laboral, Sociologia do Trabalho, Engenharia, Advocacia, etc. Isto permite estabelecer um diálogo entre o conhecimento operário, que normalmente não supera o nível abstrato-prático, e o conhecimento abstrato teórico.

Quanto às relações que se estabelecem entre a forma sindical do conhecimento e a forma escolar no contexto da participação sindical na reconversão da empresa, é possível perceber a importância que adquire o conhecimento escolar.

A capacidade de formulação de propostas técnicas, a capacidade de consulta a bibliotecas científicas e a capacidade de busca e de exposição sistemática e ordenada do conhecimento revelada nos relatórios de Migliónico e de José, a capacidade de intercâmbio cognitivo com técnicos manifesta no caso de todos os trabalhadores entrevistados pela autora, tem estreita relação com a formação escolar dos trabalhadores. A formação escolar proporciona uma visão universal e global, elaborada, sistemática, que permite a incorporação e a elaboração do saber sindical.

Isto se manifesta, sobretudo, através de provas "negativas", quer dizer, através da evidência de que um técnico de nível superior como Migliónico tem condições de formular propostas altamente elaboradas, mas isto não é possível para a maioria dos trabalhadores, por exemplo, na área das tecnologias "duras" referidas aos equipamentos produtivos, onde o CB não

dispõe de quadros academicamente formados e se manifesta explicitamente carente. (Soto, 1991)

O próprio Migliónico atribui uma importância decisiva à sua formação acadêmica como estudante de magistério, como técnico de UTU e estudante universitário de Engenharia, ao mesmo tempo que formula uma visão crítica do saber escolar desde a ótica sindical. No seu caso, é possível dizer que ele buscou essa formação escolar avançada a partir da convicção pessoal do sentido político que a formação acadêmica tem para um dirigente sindical. Por exemplo, foi estudar Magistério porque o grupo maoista ao qual pertencia defendia a idéia de uma relação interna entre docência e política, idéia que o marcaria claramente em sua vida e na aplicação em AAU do "modelo operário italiano". Essa mesma concepção leva Migliónico a criticar a Universidade porque apesar das relações políticas estreitas com o movimento sindical, "(...) é um espaço alheio à problemática operária, um espaço alienante." (Migliónico, 19/03/92)

3.3 Os níveis do conhecimento

A pesquisa permite provar que o nível do conhecimento, na medida em que expressa a profundidade do conhecimento da realidade, é uma determinação da autonomia individual e de classe dos trabalhadores. Portanto, incide na constituição de um sindicato capaz de orientar a transformação da realidade e na qualidade da participação dos trabalhadores no processo de trabalho.

As experiências analisadas nesta pesquisa e as atividades conjuntas com os trabalhadores que ela implicou permitem supor que a fronteira cognitiva da maioria dos operários de AAU encontra-se no nível abstrato prático - isto é, que

possuem a capacidade de imaginar com precisão a mudança nos equipamentos e nos processos de trabalho. Esta foi, por outra parte, a afirmação inicial do operário Enrique quando, ao discutir-se as categorias conceituais da enquete, manifestou: "Nesta empresa, a disputa dá-se no nível abstrato prático." (reunião GT, 12/04/91)

Todos os operários que trabalharam diretamente com a autora, a maioria deles membros do CB e operários qualificados com 3 ou mais anos de ensino médio, atingem esse nível. As experiências das seções de laminação indicam que boa parte dos operários dessas seções têm condições de imaginar mudanças em processos de trabalho que são fundamentalmente visíveis.

Entre os trabalhadores que atingem o nível abstrato prático, foi possível observar que, pelo menos, alguns deles, motivados pelas exigências da atividade sindical e habilitados pelo nível de sua educação formal, ocupam um estrato superior neste nível, podendo ingressar ao nível abstrato teórico - isto é, a partir do conhecimento de certos princípios científicos, têm condições de conceber processos novos, pelo menos parcialmente. Da mesma maneira, a atividade sindical tem colocado a estes trabalhadores o desafio de atingir esse nível em áreas onde não possuem conhecimentos nem instrumentos suficientes por carências na sua formação escolar.

As atividades de elaboração desenvolvidas por alguns dos membros do CB - participação na elaboração da enquete, relatórios para o estudo da empresa, etc., mostraram que alguns dirigentes do CB - com mais de 3 anos de ensino médio, mas que não acederam à Universidade - têm o hábito de consulta a bibliotecas de centros de pesquisa, têm condições de consultar e analisar trabalhos produzidos na área das ciências sociais e são

capazes de expor de maneira elevada e sistemática seu pensamento por escrito. No entanto, estes mesmos trabalhadores declaram explicitamente ter dificuldades para encarar aspectos do processo de trabalho vinculados às áreas da engenharia e das ciências exatas. (Soto, 1991) Da mesma maneira, declaram suas carências em linguas modernas. Particularmente assinalam seus conhecimentos insuficientes de inglês, o que os impede de ler os prospectos das máquinas e as informações da empresa. (reunião GT, 05/02/91)

As exigências colocadas pelos trabalhadores e pelo CB aos conteúdos dos cursos de capacitação e a avaliação inicial desses cursos, reitera a idéia antes exposta em relação ao nível abstrato prático como fronteira cognitiva dos trabalhadores de AAU e agrega a percepção das dificuldades para atingir esse nível por parte de alguns trabalhadores.

Os trabalhadores e o CB colocaram a necessidade de que os cursos proporcionassem os fundamentos dos processos de trabalho - "entender os porquês", "conhecer os processos por dentro", "entender o que não se enxerga". Estas exigências desdobraram-se no reclamo de que os cursos proporcionassem os elementos de matemática, física e química que fundamentam os processos, assim como o conhecimento dos fundamentos organizacionais dos processos e das formas de gestão da força de trabalho, que estão mais relacionados com as ciências sociais. Independentemente de que os cursos não compreenderam todos estes aspectos ou os compreenderam de maneira parcial - assunto que foi reclamado pelo CB, pedindo cursos mais profundos e exigentes, o fato de que estas sejam as solicitações indica quais são os déficits e onde está a fronteira cognitiva atual dos trabalhadores.

Na avaliação dos cursos foi colocado pelo CB que alguns operários não conseguiam seguir os raciocínios mais

abstratos praticados em alguns dos cursos. Tal como foi referido anteriormente, numa das reuniões de avaliação dos cursos, Soto expressou que partindo de um mesmo nível de experiência de trabalho, os trabalhadores mais jovens e mais instruídos têm melhores condições de aceder ao conhecimento abstrato. Estes trabalhadores "têm a cabeça mais aberta", acrescentou Soto. (reunião 02/01/92) Esta hipótese diz respeito às relações entre as formas do conhecimento operário no trabalho e a escolar e entre a forma escolar e a capacitação profissional. Busca articular os níveis cognitivos proporcionados pelo trabalho - que em AAU seriam mais concretos do que abstratos, como será visto - e as capacidades de abstração que, pelas características do trabalho em AAU, seriam adquiridas fundamentalmente na formação escolar regular e nas atividades sindicais.

Na pesquisa, a autora só conheceu um caso, o de Migliónico, cujo nível cognitivo pode ser classificado dentro da categoria do abstrato teórico. Com efeito, Migliónico foi capaz de projetar com precisão a análise do stress térmico em fundição e de elaborar soluções técnicas de engenharia industrial para a carga do forno de fundição. Não se trata de um trabalhador de planta, mas de um técnico altamente motivado pela atividade sindical e política, com experiência em cargos de chefia em AAU e em outras empresas e com estudos superiores incompletos. É provável que alguns dos jovens estudantes universitários que trabalham em algumas seções de produção e no laboratório da empresa também possuam capacidades cognitivas correspondentes ao nível abstrato teórico.

A atividade já desenvolvida pelo CB e o previsível desenvolvimento produtivo e organizacional da empresa colocam a importância de contar entre os trabalhadores com quadros

sindicais capazes de alcançar ao nível abstrato teórico. Nisto o CB tem se adiantado ao próprio nível de desenvolvimento tecnológico da empresa. De um modo geral é possível destacar o sindicato como promotor do desenvolvimento e da elevação dos níveis do conhecimento operário. Mas também aparecem muito claramente os limites de nível do conhecimento de origem sindical e em consequência a elevada valorização do conhecimento científico, sistematizado e elaborado de origem escolar.

Portanto, em relação ao papel do conhecimento no contexto da participação sindical na reconversão produtiva é possível concluir que a formação escolar e o nível de conhecimento a ela vinculado, constituem o sustento técnico da capacidade de participação autônoma e inteligente dos trabalhadores.

O conhecimento, em particular em sua forma escolar, é decisivo para a constituição de um sindicato como o de AAI que, a partir da autonomia de classe característica do movimento sindical uruguaio, é capaz de incidir com sua força e suas propostas na transformação progressista dos processos de trabalho.

A própria existência deste tipo de sindicato, o papel que explicitamente o sindicato atribui ao conhecimento na transformação do processo de trabalho e o desenvolvimento do conhecimento e da qualificação operários que o sindicato promove em seu seio e no interior da empresa, constituem elementos que empurram à transformação dos processos de trabalho e criam condições para o surgimento de processos de trabalho estritamente modernos.

Por último, a análise da atuação deste sindicato e sua relação com o conhecimento permite pensar de uma nova maneira as relações entre ciência, educação, política e produção no

Uruguai.

A visão que proporciona a pesquisa questiona a concepção educativa liberal dominante no país. Tal como foi expresso na seção 4. do Capítulo I, esta concepção estabeleceu como objetivo da educação a formação do cidadão, estreitamente concebido na esfera política. Com raras exceções, a teoria e a prática educativa obscureceram e desconhecaram as relações entre educação e trabalho. O espaço educativo foi caracterizado como um espaço ideologicamente neutro, onde os atores reconhecidos reduzem-se ao espaço técnico-docente. A educação formal desenvolveu um currículo escolar principalmente humanístico e artesanal. Aos olhos desta concepção dominante, a educação aparece, quando muito, como o caminho individual para adquirir um status social superior. Da mesma maneira, em forma predominante, a ciência desenvolveu-se formalmente separada da área produtiva.

A luz da pesquisa esta visão parece estreita e unilateral.

A pesquisa permite tomar da realidade analisada a existência de relações explícitas entre ciência, educação, política e produção. Dessas relações os próprios trabalhadores são conscientes e são atores demandantes. Na história do CB de AAU e nas atitudes individuais e coletivas dos trabalhadores o conhecimento aparece explicitamente como um elemento central e substantivo da constituição de sua identidade social individual e coletiva como trabalhadores, de sua capacidade concreta de participar da direção e da transformação da produção e da sociedade. Na medida que se vincula interiormente com o trabalho e a produção, poderia dizer-se que o conhecimento adquire para os trabalhadores, uma nova profundidade em sua dimensão política. Proporciona os elementos indispensáveis para participar de

decisões, já não apenas como eleitores, mas no governo das condições produtivas e sociais de existência e na sua transformação.

Contrariamente ao caráter supostamente neutro e estreitamente "técnico", o conhecimento é um elemento central da disputa social que dirime as alternativas possíveis das relações sociais. Inversamente, é interessante perceber, ao mesmo tempo, o caráter, este sim propriamente técnico das demandas dos trabalhadores em relação à educação e à ciência, completamente despojado de toda atribuição de apostolado aos educadores e aos cientistas.

Para as suas relações com as assessoras, o CB de AAU designou um grupo de operários, com o objetivo de formar seus próprios quadros e assegurar a condução do assessoramento. Os trabalhadores participam da orientação de sua formação, incidindo nas instituições educativas que os formam, dessacralizando o espaço educativo e introduzindo-se nele como novos atores. Pelo mesmo procedimento, se está libertando à educação e à ciência, das ataduras anacrônicas da "neutralidade técnica". O problema e as relações agora são outros. Os antes supostos receptores são atores, têm seu próprio critério e não se sentem intimidados pelas posições dos técnicos. Aos técnicos corresponde preocupar-se em desenvolver livremente seu próprio saber de modo a poder contribuir à transformação da realidade.

CAPITULO III

O PROCESSO DE TRABALHO E O CONHECIMENTO OPERARIO EM AAU

O capítulo anterior mostrou a importância do sindicato na transformação do processo de trabalho da empresa e o papel do conhecimento na atuação sindical.

Este capítulo tem como objetivo mostrar que, tal como é formulado na hipótese que guia esta pesquisa, a questão central que dirige a transformação do processo de trabalho está constituída pela autonomia e a participação ativa dos trabalhadores e que o conhecimento operário é uma determinação essencial dessa transformação.

O capítulo tem duas seções principais. A primeira seção (1.), analisa o processo de trabalho em sua evolução recente e sua situação atual. A partir dos elementos proporcionados pela análise do processo de trabalho, a segunda seção (2.), analisa o conhecimento operário como determinação do processo de trabalho.

1. O PROCESSO DE TRABALHO

O estudo do processo de trabalho compreende o exame da racionalidade maior na qual está inserida a empresa ou padrão de concorrência (seção 1.1), o estudo do processo "material" de produção ou padrão tecnológico (seção 1.2) e o estudo das condições "subjetivas" da produção ou padrão de gestão e de organização do trabalho (seção 1.3). Finalmente, há uma seção conclusiva (seção 1.4).

As fontes da pesquisa do processo de trabalho estão constituídas pela observação do processo de trabalho, pelo material documental da empresa arquivado pelo CB, as entrevistas e reuniões com membros do CB e com operários qualificados, os relatórios escritos por membros do CB, os resultados do processamento da enquete operária e os relatórios escritos de Lúcia de Oliveira dirigidos ao CB dentro do assessoramento do Departamento de Sociologia. Estes últimos, por sua vez, foram construídos, principalmente, com base na consulta aos documentos da empresa arquivados pelo CB e a documentação internacional do grupo Alcan e da indústria do alumínio.

1.1 O padrão de concorrência

1.1.1 A propriedade de AAU e seu perfil empresarial

AAU tem sua origem em 1956. Nesse ano, o grupo multinacional Alcan tornou-se acionista majoritário da já

existente empresa EGAM de capital nacional, passando a empresa a chamar-se "Aluminio del Uruguay". Posteriormente, em 1966, muda seu nome para "Alcan Aluminio del Uruguay" (AAU). (Miquel; AAU, Doc. No.1)

Atualmente, o grupo multinacional Alcan controla 89,92% das ações de AAU. Os outros 10% estão em mãos de acionistas locais. Entre estes destacam-se os grupos econômicos Romay Salvo, Raffo e Zerbino. Anteriormente também participavam os grupos econômicos Aldao e Alfredo de Ambrosis. (Alcan Facts, 1991 :1; Stolovich, 1987: 328-329)

Mesmo sendo minoritária, a participação acionária dos maiores investidores nacionais abre à empresa o importante leque de influência econômica e política que possuem no país. Os grupos Raffo, Zerbino e Romay Salvo se encontram entre os grupos econômicos mais importantes do país. Os dois primeiros grupos possuem uma muito significativa influência política nas instituições corporativas dos industriais, em ambos Partidos Tradicionais e no governo nacional. (Stolovich, Rodriguez y Bértola, 1987: 133,328-329,331-335,339-342)

O grupo multinacional Alcan, que tem a maioria absoluta das ações de AAU, é uma das maiores companhias mundiais produtoras e processadoras de alumínio, predominando no mercado norte-americano e europeu, pelo menos. Abarca todas as fases do processo produtivo, desde a extração de bauxita, a produção de alumina e alumínio primário, a produção de semi-manufaturados e produtos acabados. No sul da América Latina possui empresas no Brasil - 12 empresas e 26 filiais, com produção integrada - 1 fábrica na Argentina, participação (45% das ações) na fábrica Tubopack, no Chile, e AAU no Uruguay. A produção total de alumínio primário do grupo Alcan em 1990 correspondeu a 12% da produção dos países ocidentais. As usinas do Canadá respondem

pela quase totalidade desta produção. O grupo Alcan emprega a 50.000 trabalhadores. (Oliveira, 1991)

AAU, salvo em alguns elementos, segue o comportamento das multinacionais no mercado uruguaio e também possui características típicas das empresas de capital nacional.

Compartilha o perfil das multinacionais no país (ver Stolovich, 1989), na medida que é uma empresa importadora de insumos e produtora de bens intermediários. Desde o ponto de vista nacional, tem uma cadeia produtiva fracionada. Por outra parte, não se coloca como problema passar a importar e, portanto, deixar de produzir, insumos de sua própria cadeia de produção, fracionando-a internamente - tal é o caso de propostas recentes em relação ao setor de laminação.

É uma empresa que produz, até hoje, fundamentalmente para o mercado uruguaio, buscando, com êxito, monopolizar este mercado com seus principais produtos. Compartilha este comportamento com o grande capital nacional e com o multinacional anterior à década de 70. Na fase iniciada na década de 70, à diferença do comportamento exportador dominante nas empresas de capital estrangeiro e, inclusive, em algumas de capital nacional, AAU não modifica esse perfil no essencial. Embora as exportações para o mercado regional hajam tido um significativo aumento a partir de 1988, estas não ultrapassam de 15 a 20% das vendas totais. (Oliveira, 1991). Só muito recentemente, a partir de 1990, pressionada pelos prazos estipulados pelo cronograma do Mercosur, a estratégia exportadora passa a estar na ordem das prioridades. (AAU, 1990b)

Esta orientação histórica de AAU dirigida fundamentalmente para o mercado uruguaio, a aproxima mais das empresas nacionais que das estrangeiras. De qualquer maneira, as

novas diretivas estatais neo-liberais e a configuração do Mercosur sensibilizaram a empresa, que pretende adquirir um certo perfil exportador, sempre em acordo com seu pequeno nível de produção, aproveitando pequenas faixas do mercado latino-americano.

Seguindo o padrão das multinacionais instaladas no Uruguay, no período anterior à década de 70, AAU não utilizou a tecnologia de ponta multinacional, adaptando-se ao nível tecnológico local, caracterizado pela passagem a níveis de maior mecanização. No período que se inicia na década de 70, quando algumas empresas multinacionais e nacionais interessam-se por processos contínuos e automatizados, AAU acompanha esse movimento, ainda que, provavelmente, com atraso no tempo e no nível de automatização, em comparação com as empresas mais próximas da fronteira tecnológica internacional instaladas no país. Isso teria sua explicação no fato de que o principal impulsionador da mudança tecnológica em AAU tem sido a busca da monopolização do reduzido e, até pouco tempo, protegido mercado interno uruguaio.

Durante a fase iniciada no país na década de 70, a empresa continuou movimentando-se predominantemente com os esquemas próprios da produção em série de produtos standard. Nisso foi seguramente estimulada pelo boom local da indústria da construção civil, que demandou uma crescente produção de perfis de alumínio, sobretudo durante os anos 1976 a 1980. Posteriormente, chocou-se, cada vez mais, com as deseconomias de escala, que esta orientação de produtos standard colocava, em um mercado tão reduzido como o uruguaio. Nos anos 80 e, de forma mais acentuada, a partir de 1990, a empresa percebeu a necessidade de estimular o desenvolvimento de processos mais automatizados, flexíveis e especializados e produtos de

qualidade. (AAU, 1990b)

Nos últimos meses do ano de 1991 e nos primeiros meses de 1992, a empresa propõe-se a adotar um programa de Qualidade Total e adquire um equipamento de última geração que lhe permitirá desenvolver num novo nível a produção flexível na seção de embalagens. A dinâmica desatada por ambos elementos atinge o conjunto da empresa, implicando em uma nova fase do processo de reconversão. A profundidade que venham a adquirir estas transformações, especialmente na mudança das atuais formas tradicionais de gestão da força de trabalho, podem significar um salto qualitativo na condução da empresa.

1.1.2 AAU na evolução geral do mercado mundial do alumínio

O período de existência de AAU e de sua antecessora "Aluminio del Uruguay", a partir de 1956, coincide com uma fase de expansão mundial dos produtos de alumínio e de transformações importantes nos produtos e na estrutura das empresas.

As indústrias processadoras de alumínio aparecem tardiamente no cenário mundial, concorrendo exitosamente com as tradicionais processadoras de ferro e de outros metais. Dentro das atividades processadoras do alumínio, os produtos intermediários destinados à indústria de produção de energia elétrica, a construção civil e as indústrias de utensílios domésticos são já considerados tradicionais. Nas últimas décadas, aparecem novos produtos de alumínio destinados às indústrias do transporte e de embalagens. (Alcan Facts, apud Oliveira, 1991a)

Em relação às tendências observadas a nível

mundial na estrutura das grandes empresas produtoras e processadoras de alumínio, nos anos 70 predominou a estratégia da verticalização: controle da matéria-prima, domínio de todo o processo de produção em suas diferentes etapas, diversificação da linha de produtos pelos grandes grupos, desenvolvimento da pesquisa para a produção de novos materiais, redução dos custos e novos usos. O começo dos anos 90 indica uma nova tendência, particularmente nos países capitalistas desenvolvidos: a configuração de associações para a produção específica de um produto ou para a investigação de novos produtos. A característica na América do Sul, em todas as empresas, situa-se, ainda, no essencial, no nível dos anos 70 e 80. (Oliveira, 1991)

Tanto a primitiva empresa de capital nacional EGAM como AAU e sua antecessora "Aluminio del Uruguay" seguem estas tendências gerais de maneira bastante atualizada. Egam produzia uma ampla variedade de produtos, especialmente utensílios domésticos. (Pedro) Do ordenamento cronológico das aquisições de maquinaria realizado pela autora com vários trabalhadores (ver seção 1.2.2), surge muito claramente a estratégia de "Aluminio del Uruguay" e de AAU de expansão na produção de perfis a partir da década de 60 e o rápido desenvolvimento da produção de insumos para embalagens e de recipientes na década de 80. Precisamente estes seguem sendo as ênfases da empresa atualmente. (Reunião, 21/06/91)

Quanto à posição de AAU dentro das tendências de verticalização nas décadas de 70 e 80 e dos acordos entre os grandes grupos de começos dos 90, é imprescindível considerar que AAU é uma muito pequena peça do grupo multinacional, que historicamente seguiu uma racionalidade subordinada ao pequeno e protegido mercado uruguaio. Como tal, não foi beneficiada pelo processo de verticalização em suas maiores vantagens como é o

caso do desenvolvimento de todo o processo de produção, a diversificação plena de seus produtos e, menos ainda, pelo domínio da produção de matéria-prima ou a participação na produção de pesquisas sobre novos produtos e novos materiais. Quanto à tendência a acordos de produção e comercialização da década de 90, esta, como se verá, beneficiou a AAU nas possibilidades de exportação para Brasil. Nos últimos anos, colocaram-se maiores exigências de autonomia e responsabilidade pelos rumos da empresa e certa descentralização por parte dos acionistas multinacionais. (ibid)

1.1.3 AAU no mercado uruguaio e regional

Dentro do mercado uruguaio, caracterizado pela importância da pequena e mediana empresa, AAU aparece como uma grande empresa. No Uruguai são consideradas grandes as empresas que possuem um capital e/ou um nível de vendas anuais superior aos 3 milhões de dólares - o patrimônio de AAU é de cerca de 5 milhões de dólares e as vendas de 12 a 15 milhões de dólares anuais. (Ranking de las 250 mayores empresas del Uruguay, 1989-1990)

Como filial de uma empresa multinacional orientada ao pequeno mercado uruguaio, AAU foi construindo seu próprio mercado, adequado a seu tamanho.

Como foi visto, os traços mais destacáveis das estratégias de mercado de AAU são, historicamente, a busca de uma posição monopólica no mercado uruguaio e, recentemente, a estratégia exportadora regional.

A expansão da empresa no mercado uruguaio está centrada na produção de três tipos de produtos: perfis, insumos

para embalagens e recipientes. Entre os outros produtos encontram-se os fios, principalmente consumidos pela companhia estatal de eletricidade, mas esta produção, pelo seu próprio caráter, tem limites rígidos.

Atualmente, AAU produz 80% dos perfis consumidos pela indústria da construção civil no país, 100% dos recipientes extrudados (para dentifrício, pomadas, etc.) e uma alta porcentagem dos insumos para embalagens, para a indústria da alimentação, a indústria farmacêutica e a indústria do fumo instaladas no país. Na produção de perfis, AAU tem apenas outra concorrente a nível nacional, a empresa Siner, que produz os outros 20%. Na produção de recipientes desapareceram as principais concorrentes de AAU no mercado uruguaio, permanecendo algumas empresas gráficas como Icsa e Colombino. (Oliveira, 1991, dados montados sobre a base de depoimentos de membros do CB)

A busca de um novo perfil de concorrência está dado pelos dados da exportação e pela mais recente formulação de estratégias particularmente vinculadas ao fenômeno do Mercosur.

AAU exporta atualmente entre 15 a 20% de sua produção. O quadro seguinte mostra a evolução da composição das exportações segundo os produtos exportados.

Exportações de AAU
(em toneladas métricas)

	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Extrudados	35	20	45	110	185	210
Laminados	10	15	38	30	15	20
Papel Lamin.	25	50	55	38	35	35

Fonte: AAU, 1990a, apud Oliveira, 1991.

E possível observar que as exportações de laminados e de produtos de papel laminado estão estacionadas. Em troca, é claro o esforço para desenvolver a exportação de

extrudados - de perfis.

O aumento das exportações de extrudados está estreitamente vinculado às vendas a Alcan do Brasil. Estas exportações de extrudados para Brasil constituem parte substancial do total das exportações: em 1990, por exemplo, 60% da exportação total de AAU foi para Brasil e consistiu exclusivamente em extrudados. Inversamente, os outros produtos exportados são para outros países da região - Argentina, Paraguay, Bolívia, Cuba e Zona Franca de Uruguay, principalmente. (AAU, 1990a, apud Oliveira, 1991)

Em relação às mais recentes estratégias, estas se centrariam na produção de perfis para exportação a Brasil, buscando, a nível deste produto tão standard, diversos níveis de qualidade em séries menores. Uma segunda ênfase estaria no aperfeiçoamento e a redução de custos no setor de insumos para embalagens. Esse último aspecto estaria particularmente vinculado à manutenção do monopólio ou de uma alta incidência no mercado uruguaio frente a iminência da queda das barreiras alfandegárias. A recente compra de uma máquina flexográfica de última geração para a seção de embalagens colocará a AAU numa boa situação de concorrência com empresas nacionais e estrangeiras dentro e fora do país neste item. (Pedro, Francisco)

Dentro dessa perspectiva, colocam-se sérios problemas à sobrevivência das seções de laminação chapa e laminação papel da empresa. A laminação de chapa apresentaria problemas porque não existem no mercado mundial equipamentos adequados à relativamente pequena dimensão de AAU que permitissem sua renovação tecnológica. Em laminação papel os problemas são de custos e de qualidade, na medida em que com os atuais equipamentos não é possível produzir papel laminado de boa qualidade e de maior largura. Portanto, a empresa tem colocado o

possível fechamento destes setores e AAU passaria a importar a chapa e o papel de alumínio necessários à suas outras seções. (ibid) Como foi registrado no capítulo anterior, este é um dos pontos importantes da negociação da reconversão com o sindicato.

Também existe certa incerteza em relação à produção de fios, que é um produto muito standard e nas condições de eliminação das barreiras alfandegárias passaria a não ser rentável para uma empresa das dimensões de AAU.

Em resumo, a empresa se proporia a adaptar-se a algumas das características mais modernas da produção, particularmente válidas para as dimensões da empresa no mercado regional, a saber, produção em pequenos lotes, produção de qualidade, flexibilidade, especialização, busca de nichos de mercado adequados na região.

Todos os aspectos expostos nesta seção têm sua correspondente contrapartida nas modificações sofridas pelo padrão tecnológico e o padrão de gestão da força de trabalho da empresa. Alguns deles foram e são motivo de disputa e de negociação entre os principais atores, pessoal de direção e trabalhadores, no interior da empresa.

1.2 O padrão tecnológico

1.2.1 Descrição geral do processo de produção

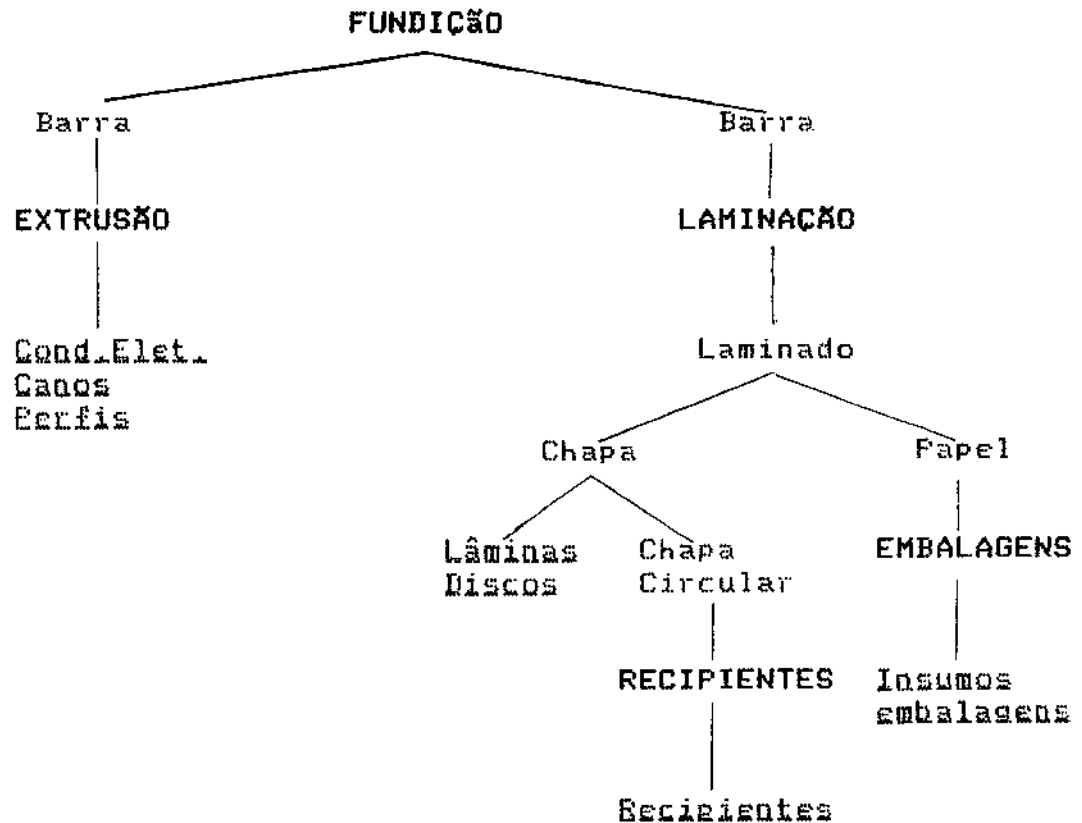
A empresa possui duas plantas industriais, ambas na cidade de Montevideo. A planta principal, localizada na rua Ramón Márquez, foi construída por uma antecessora de AAU em 1920, sofrendo posteriormente múltiplas modificações e ampliações. Nela encontram-se a administração e todos os setores produtivos, com

exceção da seção que produz recipientes. A outra planta, localizada em Camino Mendoza, em uma zona periférica da cidade, foi construída em 1980. Ali está alojada essa última seção. (Juan, Carlos, José, 07/91)

A capacidade instalada da planta de Ramón Marquez é de 4.000 toneladas por ano e a da planta de Camino Mendoza de 100 toneladas por ano. (ibid)

A seguir, registra-se o organograma produtivo da empresa escrito pelo operário José (ver Anexo 3) devidamente traduzido ao português e, em seguida, uma explicação do organograma segundo as seções da empresa, proporcionada pelo mesmo operário.

ORGANOGRAMA PRODUTIVO



LABORATORIO

MANUTENÇÃO

Mecânica
Elétrica
Eletrônica

Nota: Em negrito as grandes operações produtivas. Em sublinhado os principais produtos finais e os produtos intermediários que a empresa vende. Em letra normal os produtos intermediários que são insumos do processo.

Fonte: José, 1989 e 1991.

Das diversas operações produtivas surgem as seções em que está organizada a empresa.

O ponto de partida da linha de produção de AAU são os lingotes de alumínio e o material reciclado. Os lingotes

são importadas da empresa Aluar, instalada na Argentina. Eventualmente também são parcialmente importados da Argentina os insumos de fases posteriores do processo, como barras para extrusão, chapas e papel de alumínio.

Os lingotes e o material reciclado são fundidos no departamento de fundição, produzindo diferentes tipos de barras destinadas às operações de extrusão e de laminação.

O setor de extrusão compreende as seções de ferramentaria, extrusão, oxidação anódica e condutores elétricos. A seção de ferramentaria produz as matrizes para extrusão. A seção de extrusão produz perfis de alumínio, canos, e arame para condutores elétricos. A seção de oxidação anódica realiza o tratamento químico dos perfis que exigem diversas qualidades de durabilidade, cor, etc. A seção de condutores elétricos produz fios a partir do arame de alumínio.

O setor de laminação produz inicialmente o laminado. A partir do laminado, a seção de laminação chapa produz lâminas e chapa circular. A partir do laminado, a seção de laminação papel produz papel de alumínio.

As chapas circulares constituem o insumo do departamento que produz recipientes extrudados para pasta dental, cosméticos, etc. - localizado na planta industrial de Camino Mendoza. O papel de alumínio é o principal insumo do departamento de embalagens. Este último departamento é dos mais flexíveis da empresa, produzindo insumos para embalagens de variados tipos para as indústrias da alimentação, do fumo e farmacéutica.

A empresa possui um laboratório central onde é analisada e controlada a qualidade dos produtos. Também foram estabelecidos laboratórios de controle de qualidade nas seções de

embalagens e de recipientes.

Uma última seção produtiva da empresa é a de manutenção. Ai realizam-se a reparação das máquinas da empresa e a adaptação de máquinas velhas e novas.

1.2.2 O caráter dos equipamentos e do processo material de produção

A seguir, encontra-se um quadro com as datas de aquisição e de adaptação dos equipamentos básicos atualmente utilizados pela empresa.

O quadro foi construído a partir da lista de aquisições da empresa, guardada no arquivo do CB. (AAU, 1989) As máquinas primeiro foram selecionadas como equipamentos básicos dentro da lista de aquisições e, posteriormente, foram classificadas de 1 a 4 segundo seu caráter. A definição das máquinas como equipamentos básicos, a definição conceitual das classes de máquinas e a identificação de cada máquina dentro das classes foi realizada por vários trabalhadores - José, Francisco, Pedro, Juan e Carlos - de diversas seções da empresa, em sucessivas entrevistas coletivas e individuais.

AQUISIÇÃO E ADAPTAÇÃO DOS EQUIPAMENTOS BASICOS

ANO	FUNDIÇÃO	EXTRUSÃO	LAMINAÇÃO	EMBALAGENS	RECIPIENTES
1937			Chapa lamin.M (1)	gofrad. (1)	
1949			lamin.M (1)		
1951			lamin.S (1)		
1954		Ferrament. serras (1) fres.v. (1) Condut. trefilas(1) cablea.T(1)	refiad. (1) for.rec.(1) cizalh. (1) balancim(1) cortad. (1) aplanad.(1) Papel fornos (1)	grudad. (1) bob.ref.(1) parafin.(1) cizalha (1) torno (1)	
1955			Chapa estirad.(1)		
1956				refiad. (1)	
1957		trefila (1)			
1958	forno (1)				
1961		Extrusão prensa L(1)	lamin.R (1) plana (1) Papel fornos (1)		
1962	equi.RT (1) serra S.(1)	regulad.(1) Condut. maq.ponta canos (1)	lamin.M		
1964		tref.WF (1) balancim(1)	Chapa forno G (1)		
1967	equi.	Oxidação tubulações			
1968		Ferrament. fres.v. (1) Condut. cablea.S(1)			
1969		Oxidação tubulações			

1970		<u>Ferrament.</u> eletroe.(1)		
		<u>Oxidação</u> banhos (1) ponte (1)		
		<u>Condut.</u> cablea.T(1)		
1971			<u>Chapa</u> balancim(1)	
1973				impres. (2)
1975	equi. for.f. (1)			
1976			<u>Fapel</u> lamin.A (1)	
1978		taladro		
1980		<u>Ferrament.</u> for.rev (1) fo.nitr.(1) pan.fre.(1) fres.v. (1) for.tem.(1) retifica(1)	reforma lamin.M (2)	
		<u>Extrusão</u> estirad.(1) eq.Oliv. reforma prensa L(2)		
1981	prensa (1)	reforma prensa L(3) estirad.(1) for.env.(2) transp. (1)	<u>Chapa</u> reforma forno G (1) <u>Fapel</u> reforma lamin.A (2)	refiad. (1)
1982		reforma prensa L liner e contain.(3)	<u>Fapel</u> separad.(2)	
1983			<u>Fapel</u> freio lam.	rotocon.(3) parafin.(1)
1985			<u>Chapa</u> pren.tej.(3)	prensa tornos fornos grudadora pulveriz. vernizad. impres. tampadora(1)

1987		<u>Condut.</u> acanala.(1) reforma rebobin.(2) rotocon.(3)	
1988		<u>Ferrament.</u> reforma tor.univ(1) lamin.S (2) furadei.(1)	eq.lab.
		<u>Condut.</u> reforma tref.WF	
1989		<u>Ferrament.</u> eletroe.(2)	cortad. (2) prensa cor.reb.(2) torno for.rec. verniz. forno esmalt. forno impres. forno tampadora (3)
		<u>Condut.</u> rebobin.(2)	
1990		<u>Extrusão</u> / reforma prensa L(3) puller (3) knocker (3) serra (1)	
		<u>Condut.</u> tref.R (2) cablead.(1)	
1991		<u>Ferrament.</u> polidora(1) CAD (4)	impres.S(1) troque. (2)
1992	reforma forno	<u>Oxidação</u> eq.anlok(4)	flexogr.(4)

Definições e referências:

(1) Equipamento eletromecânico ou eletroquímico. Utiliza eletricidade para produzir trabalho mecânico ou transformações químicas no produto.

(2) Equipamento eletromecânico ou eletroquímico com controles eletrônicos. Equipamento originariamente eletromecânico ao qual foram adaptados controles eletrônicos que modificam parcialmente seu caráter.

(3) Equipamento semi-automático. Equipamento cuja regulação é eletrônica, desenvolvendo alguns automatismos em seu funcionamento.

(4) Equipamento automático. Equipamento eletrônico programável e de funcionamento automático.

Obs.:

Em **negrito e maiúscula** as grandes operações produtivas. Em **sublinhado**, as seções produtivas da empresa. Foram omitidas as seções de laboratório e de manutenção.

A classificação dos equipamentos realizada pelos operários está feita segundo o critério da "operativa" da máquina, isto é pelo grau de trabalho manual e direto, ou mental, automático e indireto que faz o operário. Mede o grau de automatização do equipamento.

Uma outra classificação interessante, poderia ser realizada em função do caráter universal ou especializado e de automação fixa ou automação flexível dos equipamentos. O torno seria uma máquina de caráter universal e flexível. A maioria das máquinas do quadro como a fresadora, a refiadora, a retífica, a parafinadora, a grudadora, etc., representariam as máquinas especializadas. (ver Touraine, 1954) Se a automação é fixa, a máquina executa sempre uma mesma sequência de operações sem interferência humana direta. Se a automação é flexível, os equipamentos são polivalentes e estão integrados e é possível mudar rapidamente o produto em processo sem que seja necessário trocar de máquina. (Ebel, 1990)

Finalmente, um outro critério importante busca determinar se o trabalho característico é o do "operário em sua máquina", se trata-se de uma série contínua de produção ou se a série está composta por "ilhas" semi-autônomas e que graus intermediários ocorrem. Como bem observa Touraine (1954) esta última caracterização, assim como também a anterior, não depende exclusivamente das características do equipamento mas fundamentalmente da organização do trabalho a que está submetido o ordenamento do equipamento e só pode ser determinada mediante a observação do processo de trabalho.

De maneira que a caracterização dos equipamentos pode dar uma idéia parcial das formas do trabalho, que só poderá completar-se ao ser abordada a forma de gestão da força do

trabalho na seguinte seção.

O primeiro elemento que se deduz da leitura da lista é a existência de duas **etapas** na política de aquisições e de adaptação de máquinas por parte da empresa. O ano de 1980 divide estas duas fases.

A partir desse ano, a empresa reforma seus equipamentos "mães" eletromecânicos, colocando controles eletrônicos e adquire equipamentos contínuos, semi-automáticos e automáticos. Ao mesmo tempo, a partir de 1979, a empresa acentua sua preocupação pelas questões de segurança industrial, adquirindo o equipamento correspondente. Dentro desta fase ocorrem sub-períodos de maior atividade.

Nos anos 1980-1983 são introduzidos controles eletrônicos na prensa de extrusão Loewy e nos laminadores de papel de alumínio Mino e Achembach e é adquirida a Rotoconvert semi-automática, máquina central da seção de insumos para embalagens.

Em 1985 é adquirida a seção completa de produção de recipientes extrudados. Trata-se de um conjunto de máquinas eletro-mecânicas especializadas que trabalhavam de maneira separada, isto é, de máquinas que não estavam ordenadas em linha de produção. Os operários transportavam manualmente o insumo de uma máquina a outra. (Pedro) Esta aquisição foi acompanhada da compra da prensa semi-automática de chapas circulares, para a produção do insumo na seção de laminação chapa.

Em 1988 inicia-se um novo sub-período que continua até o presente, 1992. Neste sub-período é reformado o laminador Schloemann, é novamente reformada a prensa de extrusão e são introduzidos equipamentos automáticos para várias funções contíguas à de extrusão. Dentro das aquisições destacam-se os equipamentos para controle de qualidade do laboratório central e

dois laboratórios de várias seções, a linha contínua eletrônica semi-automática para a produção de recipientes extrudados, equipamentos modernos para oxidação anódica e diversas máquinas eletromecânicas com controles eletrônicos e equipamentos eletrônicos para as seções de insumos para embalagens e ferramentaria. Neste ano de 1992 foi adquirida uma máquina flexográfica automática eletrônica de última geração para a seção de embalagens.

Esta política de reformas e aquisições implicou em mudanças incrementais no caráter dos equipamentos e do processo material de produção.

Nos setores de extrudados e laminados predominou a adaptação de máquinas, introduzindo-se lhes controles eletrônicos. As máquinas são as mesmas, foram adquiridas pelas antecessoras de AAU há 30 ou 40 anos e têm uma idade de geração de meio século ou mais. Contudo, a situação não é a mesma nessas duas grandes divisões da empresa.

Existe acordo entre a empresa e os trabalhadores de que a tecnologia alcançada na parte de extrusão propriamente dita é ainda vigente. As reformas da prensa Loewy (1980,81,82,90,91), verdadeira espinha dorsal da empresa, e das fases imediatamente posteriores do processo de produção de perfis de alumínio, fizeram com que esta seção se transformasse em uma das que possui um processo mais contínuo e com maior presença de instâncias automatizadas flexíveis. O processo de produção de cada tipo de perfil é programado eletronicamente e depois de iniciado desenvolve-se de maneira contínua em toda a primeira fase do processo. (Juan, Carlos)

As mudanças em ferramentaria obedecem à necessidade imperiosa de aprimorar as matrizes de extrusão, uma

vez que se investiu tanto no perfeccionamento da prensa de extrusão e, globalmente, na produção de perfis de alumínio. No departamento de ferramentaria, como no de manutenção, combinam-se, de um modo peculiar, uma mão de obra artesanal e modernamente qualificada, com equipamentos de uso universal e equipamentos da era da informática. Nesse sentido é interessante a introdução de um CAD (desenhador assistido automaticamente) para o desenho das matrizes.

Da mesma maneira, as reformas ocorridas na seção de oxidação anódica têm relação com o objetivo central das reformas antes citadas, que é a eficiência e flexibilidade na produção de perfis de diversas qualidades. Nesta seção combinam-se, como em geral na empresa, uma operativa manual (o armado dos perfis em feixes), com uma operativa mecânica (o transporte dos perfis por ponte rolante) e uma operativa eletrônica (controle do processo eletroquímico). (José)

Na seção de laminação chapa foram reformados os laminadores Achembach (1981) e Schloemann (1988) e na seção de laminação papel foi reformado o laminador Mino (1980). Porém, em ambos departamentos, o nível de automatização é baixo e tem sido muito importantes as dificuldades encontradas para constituir verdadeiras séries contínuas de produção. (Francisco, José)

Nestas seções os trabalhadores e o CB têm sido ativos na proposta de soluções alternativas, mas, em alguns casos, as reformas foram implementadas sem consulta por parte da empresa e noutros esta última demorou a aceitar a consulta a técnicos da Faculdade de Engenharia formalmente solicitada pelo CB. (Ver Anexo 5, 14/08/91 e 30/03/92) Independentemente de que o CB sempre considerou muito difícil a modernização destas seções, é importante assinalar, como já foi enunciado anteriormente (2.2.2), por um lado, a atitude e o reclamo de participação e,

por outro, a capacidade de participação dos trabalhadores. Em relação a esta última, é interessante reiterar que os operários têm condições de participar nestas seções onde a tecnologia é tradicional e pouco moderna.

Nas seções de insumos para embalagens e recipientes extrudados houve importante investimento na aquisição de máquinas com maior incidência da eletrônica.

Talvez a seção de embalagens seja uma das mais automatizadas e flexíveis da empresa. Ainda assim, é muito heterogênea, com equipamentos adquiridos em 1937 e na década de 50, contemplando uma proporção de trabalho manual e mecânico da ordem de 30%. A recente aquisição da flexográfica, constitui uma mudança importante neste departamento e repercute na seção de laminação papel, agravando sua obsolescência. Esta flexográfica é uma máquina eletrônica flexível, que combina as operações de impressão e laminado gráfico anteriormente separadas e tem capacidade de impressão nos mais diversos materiais a 6 cores, com uma velocidade 5 vezes superior à atual flexográfica. (Francisco)

A partir de 1990, o departamento de recipientes extrudados tem duas linhas contínuas e paralelas de produção, constituindo o único departamento da empresa integralmente caracterizado pela automação fixa e a produção em série. A linha eletrônica semi-automática tem uma capacidade de produção de 61% do departamento, correspondendo à linha eletromecânica o restante 39%.

Tal como já foi dito, esta seção da empresa surge em 1985 quando é adquirida a linha de produção eletromecânica à empresa "Companhia de Envases" e são contratados os mesmos operários que a operavam anteriormente. Mas as máquinas não foram

postas em série até 1990. Nesse ano as máquinas são, postas em série. Ocorre, então, um aprofundamento da intensidade do trabalho de tipo fordista. Isto originou a resistência operária e o conflito descrito no capítulo anterior.

A linha eletrônica semi-automática, chamada de "linha nova" por contraposição à "linha velha" eletromecânica, foi adquirida em 1989 e instalada também em 1990. Tem uns 20 anos de geração e apresenta alguns problemas de ajuste. Trata-se de uma linha semi-automática - caracterizada desse modo porque o processo poder ser interrompido, que produz de maneira contínua recipientes de alumínio - extrusão, correção do recipiente e rosca, envernizado, esmaltado, impressão, tampa - e possui um robô eletroneumático, que manipula os recipientes trocando-os de lugar. Nesta linha, só o acondicionamento final do produto é propriamente manual.

As reformas e aquisições implicaram em uma qualificação da seção de manutenção. Na empresa não se desenvolveu a pesquisa e a produção de soluções, que foi encomendada a consultores nacionais e estrangeiros, mas a seção de manutenção participou das reformas das máquinas e teve que assumir as reparações e a produção de determinadas peças.

O caráter incremental e inconcluso das mudanças na direção de processos contínuos, automatizados e flexíveis, ao mesmo tempo, expressa-se e é uma expressão de mudanças no caráter dos produtos.

O volume maior da produção da empresa está nos extrudados de tipo standard destinados às indústrias da construção civil e da eletricidade - perfis e fios respectivamente. Mas a flexibilidade sempre foi possível e será ainda mais desenvolvida na produção de perfis, onde as mudanças de linha produzem-se continuamente. Nesta direção se orientam as

transformações nas seções de ferramentaria, extrusão e, sobretudo, oxidação anódica, que realiza o tratamento final dos perfis. Contudo, neste caso, não se trata propriamente de um novo produto. O produto de base continua a ser o mesmo e as transformações ocorrem nas etapas finais.

A partir de 1983, com a aquisição da Rotoconvert para o departamento de insumos para embalagens, desenvolve-se uma área mais flexível da empresa, capaz de produzir uma variadíssima gama de produtos em séries pequenas ou médias. Nessa seção há mudança contínua no perfil de produtos e, também, na matéria prima e nos insumos utilizados.

Um elemento informativo complementar interessante trata do balanço global da introdução de controladores lógico-programáveis na empresa. As computadores são utilizadas nas seções de administração, vendas e gestão de inventário. Nas áreas de produção existem computadores em quatro seções, onde são utilizadas para planificação da produção.

De um modo geral, passou-se de equipamentos exclusivamente eletromecânicos e eletroquímicos, com uma relativamente elevada incidência de máquinas-ferramentas especializadas e de processos descontínuos, a equipamentos com incidência de automatismos e alguns equipamentos semi-automáticos e automáticos, com uma incidência crescente da automação fixa - eletromecânica e eletrônica - e da série de produção. Os equipamentos eletrônicos programáveis e flexíveis são escassos se bem que são os que sofreram maior incremento nos últimos anos e em algumas seções ocupam ou ocuparão, quando instalados, os espaços chave. A flexibilidade dos equipamentos e do trabalho aparece como uma necessidade crescente nas seções chave de extrusão e de embalagens, colocando novas exigências nesse

sentido às seções anteriores e posteriores do processo produtivo.

Estas características dos equipamentos e do processo material de produção sugerem que continua a ser muito importante o trabalho manual, que tem ocorrido uma passagem de processos descontínuos a contínuos em alguns departamentos, sem chegar a níveis significativos de automação - com exceção das duas linhas de produção de recipientes e de determinados segmentos da seção de extrusão -, com a provável perda parcial de autonomia operária. O trabalho continuaria a ser pouco abstrato e diretamente observável.

Portanto, o padrão tecnológico de AAU permite incluir esta empresa dentro da classificação de empresa "industrial", construída por Rama e Silveira (1991: 28), isto é, uma empresa com níveis tecnológicos dispares, que vem realizando um esforço gradual de modernização de seu equipamento. Este tipo de empresa predomina amplamente no Uruguai entre as empresas exportadoras (48.3% das empresas pesquisadas por Rama e Silveira pertencem a esta categoria, *ibid*: 29) e expressaria uma situação bastante típica entre as grandes empresas estabelecidas no país.

Estas apreciações, derivadas da análise do caráter dos equipamentos, serão confirmadas e enriquecidas na seguinte seção, onde se incorpora a política de gestão e de organização do trabalho como uma nova determinação do processo de trabalho.

1.3 O padrão de gestão e de organização do trabalho

Esta seção ocupa-se das formas de gestão e de organização do trabalho. Consta de duas partes. Na primeira parte (1.3.1), busca-se caracterizar o padrão de gestão da força de trabalho da empresa - que alguns autores também denominam como política de recursos humanos. A segunda parte (1.3.2), trata da

organização do trabalho.

1.3.1 A gestão da força de trabalho

1.3.1.1 A pirâmide gerencial

Para a caracterização da pirâmide gerencial tomaram-se como dimensões a forma desta pirâmide e as variáveis de nacionalidade, sexo, antigüidade e formação de seus membros. Seguindo o critério de Rama e Silveira (1991), entende-se que o nível de formalização e os critérios de hierarquização da pirâmide assim como a formação de seus membros, medida em função da presença de profissionais universitários, são os elementos fundamentais de caracterização. Ambas dimensões - forma da pirâmide e formação de seus membros, são indicadores da política de recursos humanos e de gestão da direção da empresa assim como, indiretamente, também indicam o nível de modernização e complexidade tecnológica da empresa.

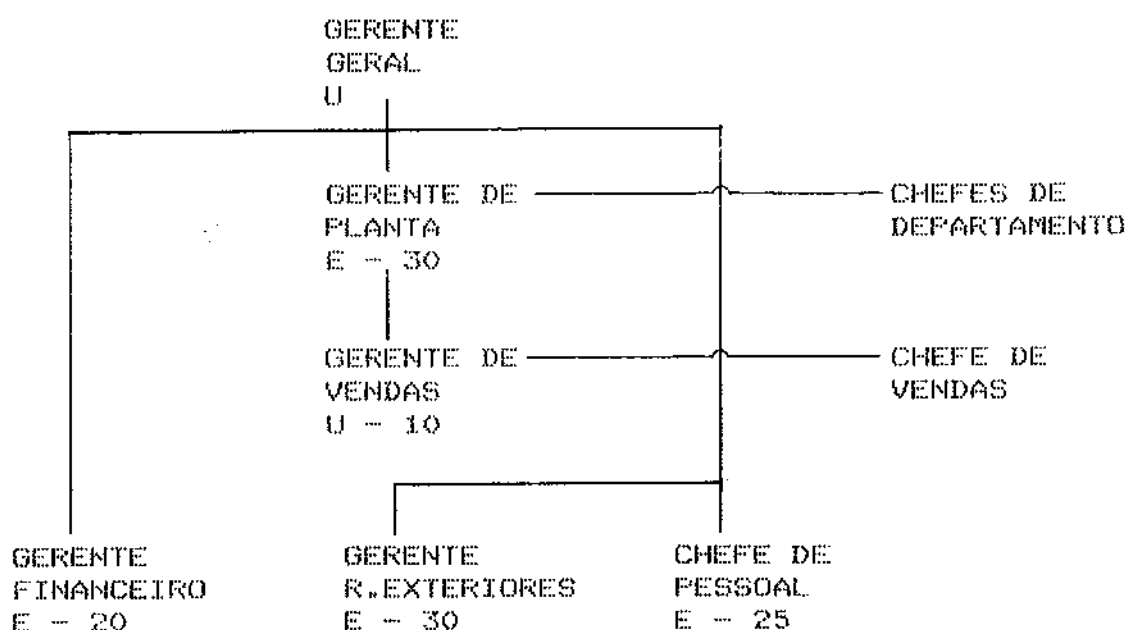
A construção desta seção foi realizada inteiramente com base na informação escrita e oral organizada pelo trabalhador Miguel. (Anexo 4)

A estrutura gerencial de AAU sofreu uma importante modificação a partir de 1989. Antes dessa data a estrutura tinha um organograma "vertical" e predominavam amplamente nela elementos formados na empresa, sem formação universitária e de mais idade. Posteriormente, a estrutura se "horizontaliza" e ingressam elementos mais novos e com formação acadêmica.

Em todo o período - antes e depois de 1989 - a gerência geral esteve a cargo de diversas pessoas, sempre de nacionalidade estrangeira e com formação universitária. O gerente

geral representa diretamente aos acionistas e muda periodicamente, sendo sua passagem por Uruguai um estágio na carreira funcional dentro do grupo multinacional. Outra característica da estrutura que não mudou é sua composição sexual. Somente há uma mulher, uma Engenheira Química, a Chefe de Laboratório.

ESTRUTURA GERENCIAL ANTERIOR A 1989



Simbologia:

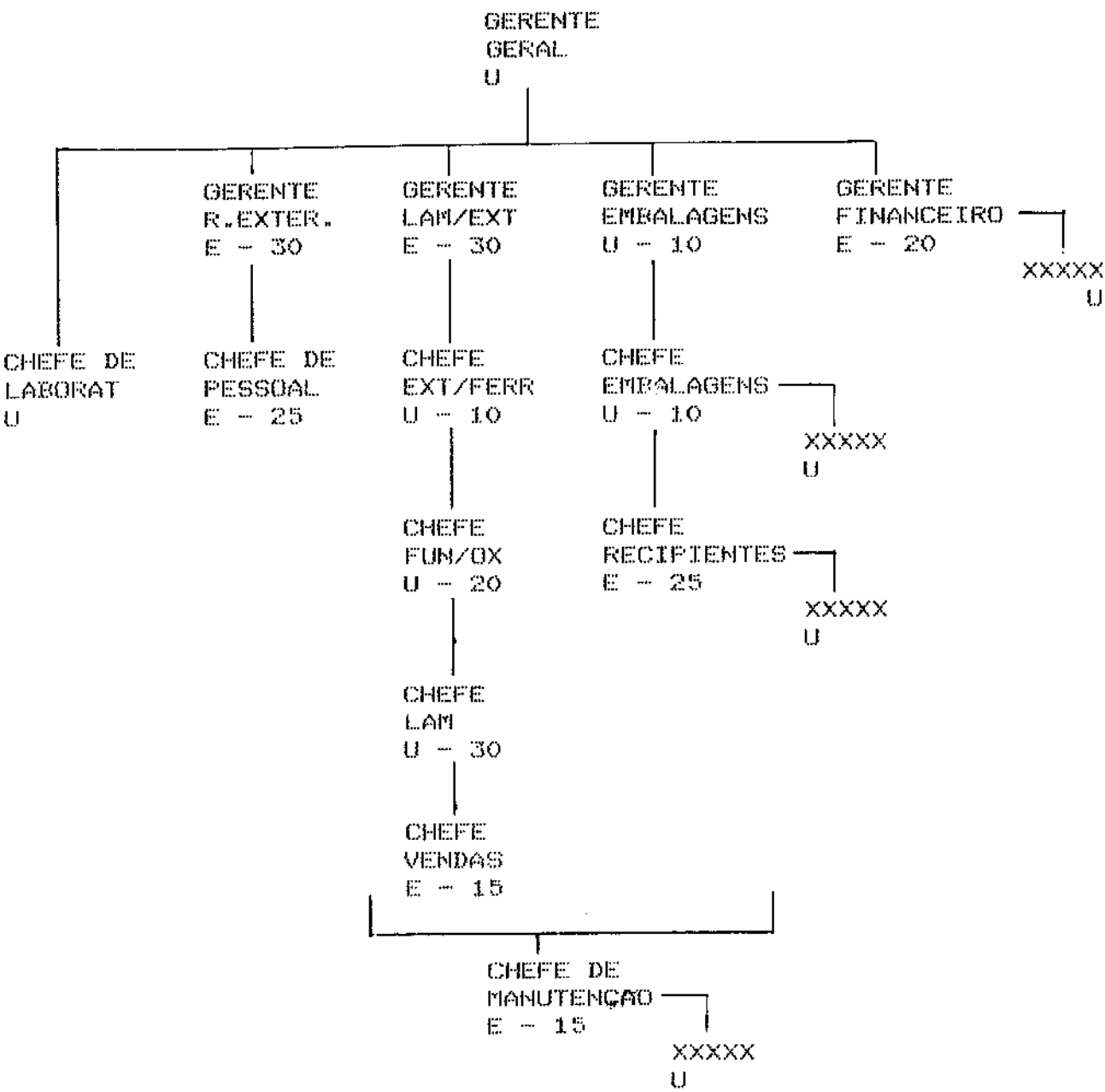
- * E significa formado na empresa
- * U significa profissional universitário
- * O número colocado ao lado representa aproximadamente a quantidade de anos de antiguidade desse funcionário na empresa

Fonte: Miguel, 1991.

Até 1989 o Gerente Geral dirigia diretamente o trabalho dos Gerentes de Planta, Financeiro e Relações Exteriores e do Chefe de Pessoal. O Gerente de Planta dirigia aos chefes de Departamento, isto é, a área produtiva da empresa, e ao Gerente de Vendas. Este último, por sua vez, dirigia ao Chefe de Vendas. Entre os gerentes nacionais havia só um engenheiro industrial. Os outros gerentes e o chefe de pessoal formaram-se na empresa num

período de 20 a 25 anos de antigüidade e em outros trabalhos anteriores.

ESTRUTURA GERENCIAL ATUAL



Simbologia:

- * E significa formado na empresa
- * U significa profissional universitário
- * O número colocado ao lado representa aproximadamente a quantidade de anos de antigüidade desse funcionário na empresa
- * XXXXX são profissionais universitários colocados junto aos chefes ou gerentes

Fonte: Miguel, 1991.

Na estrutura atual observam-se algumas mudanças importantes. O gerente Geral continua a dirigir diretamente aos Gerentes de Relações Exteriores e Financeiro, mas a antiga Gerência de Planta desdobra-se em duas Gerências de Produção, a Gerência de Laminados e Extrudados e a Gerência de Embalagens, ambas dependentes diretamente do Gerente Geral. Também a Chefe de Laboratório passa a depender diretamente do Gerente Geral. Com isso confere-se uma maior extensão horizontal ao staff gerencial, com o objetivo de coletivizar responsabilidades. Ao mesmo tempo, aumenta-se a incidência da área produtiva, duplicando-se o número de gerentes que a atendem.

A outra mudança significativa ocorre sobretudo ao nível de chefia de departamento. Do mesmo modo que o Gerente Financeiro, que ganha um adjunto com formação universitária em Administração, os chefes das seções de Embalagens, Recipientes e Manutenção, ganham adjuntos com formação na área da Engenharia Industrial e da Química. Independentemente de que a nível dos gerentes de nacionalidade uruguaia continua a haver só um engenheiro industrial, esta prática dos adjuntos indica claramente a intenção de profissionalizar a pirâmide de direção da empresa e preparar novos quadros com formação universitária para substituir os quadros formados exclusivamente na empresa ou em trabalhos anteriores.

A evolução da forma da pirâmide, de uma estrutura rigidamente hierárquica a outra de mais ampla participação, e a inclusão de profissionais universitários nas chefias de seção e como adjuntos dos gerentes e chefes de seção são indicadores claros de esforços deliberados de modernização.

Mas esta modernização estaria no seu começo. O segmento superior da pirâmide continua a ter uma muito baixa incidência de profissionais universitários e um predomínio de

pessoas formadas no trabalho, o que é congruente com a evolução do padrão de competitividade, com o nível tecnológico da empresa e com as práticas pouco modernas evidenciadas nos outros aspectos do padrão de gestão da força de trabalho.

1.3.1.2 A força de trabalho

Assim como na anterior seção foi caracterizada a pirâmide gerencial, nesta seção será traçado um perfil da força de trabalho da empresa. Para a definição desse perfil foram tomadas as variáveis de sexo, idade, escolaridade, outros estudos, origem social, trabalhos anteriores e reconhecimento do sindicato.

Tal como já foi colocado, a autora, em sua qualidade de assessora, traçou, com dois membros do CB, as linhas de uma enquete operária. (ver texto da enquete em Anexo 7). O processamento da enquete esteve coordenado por outra das assessoras do CB, Lúcia de Oliveira, quem produziu dois relatórios (1992 e 1992a).

As fontes de informação desta seção são, precisamente, os dados primários da enquete e os relatórios de Oliveira. De maneira similar, as seguintes seções têm a enquete como principal fonte de informação.

A enquete abarcou unicamente aos trabalhadores de planta das duas sedes da empresa. Os empregados administrativos foram excluídos da enquete. Por um lado, a empresa os excluiu dos cursos de capacitação e, por outro, uma enquete dirigida a eles implicava um esforço técnico e político suplementar para o CB.

A exposição dos resultados da enquete está marcada por uma permanente comparação entre a planta de Ramón Márquez

(RM) e a planta de Camino Mendoza (CM), sede da seção de recipientes.

A razão disto está na própria forma em que foi realizada a enquete. Por sua vez, a forma em que foi realizada a enquete é expressão de realidades produtivas, de políticas de gestão da força de trabalho da empresa e de realidades sindicais que diferenciam claramente as duas plantas. As razões mais profundas destas diferenças serão demonstradas na própria exposição, na qual será possível observar que não há, praticamente, nenhum item em que os resultados das perguntas coincidam em ambas as plantas.

Do universo total apresentaram-se à enquete 83.6% dos operários. Na planta de RM concorreram à enquete 126 trabalhadores, sendo atingido um coeficiente de 92.6% do total de 136 trabalhadores considerados como universo de referência (23 trabalhadores não foram entrevistados por ter finalizado o período de enquete, 10 trabalhadores se recusaram e 4 não foram entrevistados por trabalhar no turno da noite). Em contrapartida, em CM apresentaram-se à enquete somente 17 trabalhadores de um total de 36, ou seja, 47% do universo. É importante assinalar que em CM se apresentaram à enquete proporcionalmente menos mulheres que homens, se comparados com seus universos respectivos (64.7% dos entrevistados eram homens de uma percentagem total nesta planta de 55.55%, e 35.3% mulheres de uma percentagem total de 44.44%), não ocorrendo o mesmo em RM onde se apresentaram as únicas duas mulheres que trabalham na planta. Tudo isto é significativo da menor receptividade da enquete entre os trabalhadores de CM e, entre eles, das mulheres. Contudo, a amostra obtida de CM é igualmente representativa porque contém as repostas de homens e mulheres que trabalham em todos os postos de trabalho das duas linhas de produção ali existentes. (Oliveira,

1992a)

A variável de sexo mostra um comportamento diferencial notável entre a planta de RM, substancialmente masculina (só 2 mulheres em 126 entrevistados, menos de 2% mulheres), e a planta de CM, onde as mulheres são quase a metade (44.44%) dos trabalhadores. (ibid)

No conjunto, a empresa mantém seu caráter masculino. No total dos entrevistados das duas plantas as mulheres são apenas 11%. No país, as mulheres trabalham predominantemente nos serviços, e dentro destes nos serviços domésticos, sendo feminina 21% da força de trabalho industrial. Esta composição por sexos da força de trabalho de AAU coloca a suposição, que logo será confirmada, de que predominam no conjunto da empresa as formas de trabalho consideradas "masculinas", havendo, contudo, algumas tarefas mais "especificamente femininas".

A composição por idade da força de trabalho de AAU apresenta-se da seguinte maneira:

Idade AAU(1)

Idade (anos)	RM	CM		
		TOT	SEXO	
			H	M
20 a 25	19.0	5.9	100.0	-
26 a 30	23.0	17.6	100.0	-
31 a 35	23.0	17.6	100.0	-
36 a 40	13.5	17.6	33.3	66.6
41 a 50	15.1	35.2	50.0	50.0
mais de 50	6.4	5.9	-	100.0

Fonte: Oliveira, 1992a.

(1) As cifras dos quadros correspondem a percentagens do total de entrevistados. Simbologia: RM - planta de Ramón Márquez, CM - planta de Camino Mendoza, TOT - totais, H - % de homens em TOT, M - % de mulheres em TOT.

A composição por idades da população economicamente ativa (PEA) industrial de Montevideo no ano de 1990 era:

Idade PEA industrial Montevideo

Idade (anos)	TOT	H	M
14 a 19	7.7	72.2	27.8
20 a 24	14.2	60.6	39.4
25 a 29	12.4	55.2	44.8
30 a 39	22.7	58.5	41.5
40 a 49	19.7	56.5	43.5
50 a 59	16.7	64.1	35.9
mais de 60	6.4	60.0	40.0

Fonte: Encuesta continua de hogares, 1990. (1991: 52)

Os quadros das idades de AAU e da PEA industrial de Montevideo mostram que os operários de AAU em seu conjunto, são comparativamente muito mais jovens que os trabalhadores industriais de Montevideo. As percentagens por idade de AAU são praticamente inversas às percentagens da PEA industrial de Montevideo, onde é notório o predomínio dos mais velhos. Em RM, quase 80% dos trabalhadores entrevistados têm menos de 40 anos (e 65% têm menos de 35 anos), na PEA industrial de Montevideo 43 % têm mais de 41 anos. Por seu lado, a composição etária das trabalhadoras da planta de CM também não acompanha as médias montevideanas. (Encuesta continua de hogares, 1991: 51) Mas neste caso, pelo contrário, pelo maior peso das mais velhas em CM.

A comparação da composição por idades e sexo entre as duas plantas de AAU mostra que a força de trabalho de RM é mais jovem que a de CM. Por seu lado, entre os trabalhadores de CM, são proporcionalmente mais velhas as mulheres que os homens. De maneira diferente as duas trabalhadoras de RM estão nas faixas dos 26 a 35 anos que são as mais significativas dessa planta.

O nível de escolaridade foi medido na enquete em

duas questões. Uma trata dos ciclos da educação formal concluídos, a outra, dos ciclos não concluídos.

Educação geral completa

	RM	CM		
	TOT	TOT	SEXO	
			H	M
primária	65.1	88.2	60.0	40.0
secundária	9.5	5.9	100.0	-
UTU	14.3	-	-	-
universitária	0.8	-	-	-
não corresponde	10.3	5.9	100.0	-

Fonte: Oliveira, 1992a.

O quadro mostra que 10.3% dos entrevistados em RM e 5.9 dos entrevistados em CM não completaram o ensino primário, 65.1% dos entrevistados em RM e 88.2% em CM completaram o ensino primário sem ter podido concluir o ensino médio, 23.8% em RM e 5.9 em CM completaram o ensino médio em alguma das duas modalidades (UTU e secundária), sem ter ingressado ou haver concluído estudos universitários. Apenas um operário da planta de RM (0.8%) possui título universitário.

O quadro indica que predominam os operários com ensino primário completo, que são mais escolarizados os operários de RM que os de CM, e que entre estes últimos, são mais escolarizados os homens que as mulheres - que seriam comparativamente as menos escolarizadas.

O resultado da questão da enquete que colhe informação sobre estudos não concluídos modifica esta apreciação. Este resultado (Oliveira, 1992a), mostra que 72.0% dos entrevistados fizeram algum ano de ensino médio e 59.4% completaram 9 anos de escolaridade (66.7% dos entrevistados em RM e 88.2% dos de CM fizeram algum ano de ensino médio e 57.1% dos primeiros e 76.5% dos segundos completaram 9 anos de educação formal). Mais ainda, em CM, as mulheres têm mais anos de ensino

médio que os homens. Já em RM as mulheres se encontram nos extremos (uma completou primária, a outra o ensino médio) nesta variável como nas outras medidas pela enquete.

Quer dizer, desde o ponto de vista da escolaridade, predominam em AAU os trabalhadores que fizeram alguns anos de ensino médio. Por outra parte, não há diferenças significativas entre a escolaridade dos trabalhadores das duas plantas e entre homens e mulheres. Como será observado, o número de anos de escolaridade é a única variável onde praticamente não existe diferença entre as duas plantas e entre homens e mulheres — ou esta se inverte em favor destas últimas, o que constitui um elemento de valoração particularmente significativo.

Os trabalhadores de AAU superam os níveis de escolaridade da PEA industrial de Montevideo e da categoria profissional dos operários de Montevideo.

Porcentagens da população economicamente ativa urbana nacional, industrial e operária de Montevideo e trabalhadores de AAU por níveis de instrução completos ou incompletos

	primária	média	universidade
nacional	38.9	47.6	11.1
indústria	35.6	55.4	7.2
operários	47.1	49.6	2.0
RM	27.0	66.7	6.3
CM	5.9	88.2	5.9

Fonte: Encuesta continua de hogares, 1990. (1991: 50, 53, 56). Oliveira, 1991b, 1992a.

Obs.: As cifras foram construídas a partir dessas fontes. Os dados compreendem às pessoas que fizeram cada ciclo de maneira completa ou incompleta. O ensino médio compreende secundária e UTU.

As cifras mostram que os trabalhadores de AAU são consideravelmente mais escolarizados que a PEA nacional urbana e que os empregados nas indústrias e os operários de Montevideo. No caso AAU, tratando-se de operários de planta, é particularmente

significativa a diferença com as médias de instrução dos operários de Montevideo. Chama a atenção o elevado nível de escolaridade de AAU em relação à PEA urbana nacional e à PEA industrial de Montevideo, dado que as porcentagens referentes a AAU incluem exclusivamente os trabalhadores de planta.

Ao analisarmos o segmento da força de trabalho de AAU que cursou o ensino médio, que é o núcleo mais representativo do conjunto do ponto de vista de sua escolaridade, observa-se uma determinada relação entre os que fizeram cursos secundários e os que fizeram cursos técnicos em UTU. No quadro exposto acima com os dados dos estudos completos, observa-se um relativo predomínio dos que fizeram UTU sobre os que fizeram secundária. Contudo, o quadro seguinte, com as cifras correspondentes aos ciclos completos ou incompletos de secundária e de UTU modifica um pouco essa apreciação. O quadro a seguir também contém dados correspondentes aos trabalhadores industriais e aos operários de Montevideo, com o objetivo de realizar uma comparação.

Porcentagens da população economicamente ativa industrial e operária de Montevideo e dos trabalhadores de AAU por níveis de instrução média completa ou incompleta

	secundária	UTU
indústria	39.1	16.3
operários	29.2	20.4
RM	24.6	27.0
CM	35.3	58.8

Fonte: Encuesta continua de hogares. 1990. (1991: 53,56). Oliveira, 1991b, 1992a.

Obs.: As cifras foram construídas a partir dessas fontes.

Neste quadro é possível observar que as porcentagens ficam equilibradas para ambos cursos do ensino médio no caso da planta de RM, que representa o maior número de

operários de AAU. Da mesma maneira corresponde assinalar que, neste aspecto, a força de trabalho de AAU não segue as tendências coincidentes da FEA industrial e da categoria profissional dos operários de Montevideo, onde a relação entre os cursos secundários e os de UTU marca um claro predomínio dos cursos secundários.

Considerando que os cursos técnicos da UTU contêm uma proporção significativa de disciplinas de formação básica geral, e que em RM, onde está a maior parte dos trabalhadores, é quase equivalente a distribuição entre cursos incompletos de ambos os ciclos, é possível imaginar uma certa homogeneidade de formação com predomínio dos valores culturais humanísticos próprios do ensino médio uruguaio.

Por outra parte, os formados em UTU o fizeram de maneira predominantemente em ofícios tradicionais, o que reforça a idéia de uma formação educativa formal artesanal, que é a que historicamente tem predominado em UTU. Os cursos mais modernos de eletrônica, por exemplo, estão entre os de menores frequências. As seguintes são as maiores frequências entre os trabalhadores que fizeram cursos completos ou incompletos em UTU em RM:

torneiro-mecânico	- 9
mecânico automotriz	- 7
eletrotécnica	- 5
eletricidade	- 4
mecânico naval	- 3
mecânico industrial	- 3
carpintaria	- 2
eletrônica	- 2

Fonte: Oliveira, 1992a.

Em CM, predominam os cursos de UTU em secretariado comercial (2 operárias e 1 operário) e cabelereira (2 operárias), mas também aparecem, com 1 frequência cada um, os cursos de mecânica geral, mecânica naval, ferreiro, eletrotécnica (todos estes masculinos) e costureira (feminino).

Já entre os trabalhadores de AAU com estudos superiores, predominam os estudantes de Engenharia Química e Engenharia Industrial.

Quanto a outros estudos realizados pelos trabalhadores de AAU, surge da enquete que mais da metade dos trabalhadores entrevistados (51.4% em RM, 58.8% em CM) não realizaram outro tipo de cursos fora os citados da educação geral. Entretanto a outra metade realizou sobretudo cursos de capacitação (31.7% em RM e 5.9% em CM), computação (4% em RM e 5.9% em CM) e linguas (3.2% em RM e 11.8% em CM), sobretudo em instituições privadas (mais de 90% dos cursos realizados). Na mesma direção antes assinalada, que indica a pouca incidência de cursos técnicos modernos, verifica-se entre os outros estudos a pouca incidência dos cursos mais modernos de computação e linguas. É interessante adiantar que precisamente estes cursos de computação e línguas estão entre os indicados como deficiências da educação escolar comum e, também, entre os mais solicitados pelos trabalhadores na enquete. Quando forem analisadas as aspirações à educação na seção 2.2 deste capítulo, será possível observar uma certa adaptação dos trabalhadores a exigências talvez mais recentes.

Quanto à origem familiar dos trabalhadores de AAU, foi perguntado na enquete qual a ocupação do pai e da mãe.

Ocupação dos pais

	RM	CM		
	TOT	TOT	SEXO	
			H	M
funcionário ou operário público	23.5	35.3	100.0	-
operário fabril	17.3	-	-	-
trabalhador rural	14.3	17.6	-	100.0
trabalhador metalúrgico	13.3	5.9	100.0	-
conta própria (autônomos)	12.2	17.6	-	100.0
administrativo em empresas	3.1	-	-	-
outro	16.3	23.6	-	100.0

Fonte: Oliveira, 1992a.

Na origem familiar dos operários de AAU predomina amplamente a condição assalariada (o item "outro" também está praticamente constituído por assalariados), com uma relativamente baixa incidência dos trabalhadores por conta própria ou autônomos.

A comparação entre as duas plantas e entre homens e mulheres proporciona novos elementos. A incidência dos pais funcionários ou operários públicos, de origem rural e autônomos é maior em CM que em RM. Inversamente, a incidência de trabalhadores fabris e metalúrgicos é menor entre os pais dos operários de CM. Finalmente, as mulheres de CM têm precisamente pais de origem rural e que são ou foram trabalhadores autônomos, assim como operários na construção civil, transporte, empregados de comércio e militares.

A questão que dentro da enquete perguntava sobre os **trabalhos anteriores** dos operários dá como resultado uma grande maioria de respostas em ambas as plantas envolvendo trabalho assalariado e uma muito débil presença do trabalho por conta própria. Dentro dos trabalhos assalariados anteriores predominam amplamente nas duas plantas os da área metalúrgica. Estes dados, junto aos da origem social, mostram que os trabalhadores de AAU pertencem por tradição familiar e de trabalho à classe dos assalariados, com uma alta incidência de experiência fabril e, em particular, fabril-metalúrgica. (Oliveira, 1992a)

Quanto ao item **reconhecimento do sindicato** por parte dos trabalhadores, a pergunta que trata deste assunto estava formulada da seguinte maneira:

"Sua participação em atividades sindicais (...), o tem ajudado a conhecer melhor seu trabalho e o da empresa?"

	RM	CM		
	TOT	TOT	SEXO	
			H	M
sim	83.3	64.7	72.7	27.3
não	16.7	29.4	40.0	60.0
não responde	-	5.9	100.0	-

Fonte: Oliveira, 1992a.

A pergunta busca medir, ao mesmo tempo, indiretamente, o nível de reconhecimento do sindicato pelos trabalhadores e, diretamente, em que medida, na opinião dos trabalhadores, o sindicato tem contribuído ao desenvolvimento do conhecimento operário. As respostas indicam uma maior vinculação e reconhecimento do sindicato na planta de RM. Na planta de CM esse reconhecimento é menor, e menor ainda, entre as trabalhadoras. Os índices de concorrência à enquete, substancialmente inferiores na planta de CM, registrados anteriormente, indicam a mesma tendência. No seu conjunto, estes índices mostram uma sensível diferença de nível de sindicalização entre ambas plantas e uma falta de identificação da maioria das trabalhadoras de CM com o sindicato. De qualquer maneira, considerando o peso numérico muito superior da planta de RM é significativamente elevada a percentagem de trabalhadores que consideram que as atividades do sindicato têm contribuído para seu conhecimento do trabalho e da empresa (80.4% do total dos entrevistados).

De um modo geral, o perfil da força de trabalho de AAU mostra uma força de trabalho com ampla predominância masculina, mais jovem e mais escolarizada que a população economicamente ativa industrial e operária da cidade de Montevideo. A escolaridade com alguns anos de educação média

carateriza à maioria dos trabalhadores. A formação técnica é levemente predominante sobre a formação no ensino secundário, o que faz supor que predomina entre os trabalhadores de AAU uma formação educativa formal de conteúdo principalmente humanístico e artesanal. Os trabalhadores de AAU têm realizado muito poucos estudos extra-curriculares e, entre eles, a computação e as linguas modernas têm pouca incidência. A origem familiar e a trajetória profissional dos operários de AAU ocorreu dentro do âmbito dos assalariados, em particular, dos assalariados fabris e metalúrgicos. O sindicato é amplamente reconhecido como espaço de desenvolvimento do conhecimento operário.

Comparado com o perfil tradicional da pirâmide gerencial, com elevada predominância, sobretudo a nível gerencial, de pessoas formadas na empresa e sem formação universitária, o perfil da força de trabalho é mais moderno. Em termos de idade e instrução, a empresa dispõe entre os trabalhadores de um capital humano superior às médias industriais da cidade de Montevideo e da PEA nacional urbana. Desta maneira, a empresa, quanto à composição de sua força de trabalho, muito provavelmente se aproxima às características das empresas modernas do país.

Esta caracterização geral da força de trabalho é parcialmente questionada numa das seções da empresa, a de recipientes, instalada na planta de Camino Mendoza. Ali a incidência feminina é significativa, a média etária é superior à da planta de Ramón Márquez e o sindicato tem menor incidência. As únicas duas variáveis que apresentam um comportamento similar nas duas plantas da empresa e entre homens e mulheres são a educativa e a referida à origem familiar e os trabalhos anteriores dos operários. A enquete, então, revela a importância determinante da variável sexo nos resultados.

Em relação às diferenças das características da força de trabalho segundo o sexo, é necessário considerar as sucessivas mediações que permitem explicá-las.

A autora compartilha o ponto de vista do Grupo Sex and Class (apud Hirata e Rogerat, 1988: 172), no sentido de que o controle masculino da sociedade e da tecnologia desqualifica às mulheres. Destaca Cockburn (apud Hirata e Rogerat, *ibid*: 189) que "O lugar das mulheres não está regulamentado pela técnica, mas por questões de estatuto que tradicionalmente (...) atribuem aos homens os postos de comando, chefia, os equipamentos complicados, e às mulheres as tarefas de auxiliares, de ajudante, os trabalhos de execução a mão, pouco especializados, ou seja, manuais, e sempre subordinados." (tradução minha) O trabalho doméstico das mulheres, caracterizado pela execução simultânea de atividades heterogêneas, pela capacidade de atenção e de controle e por certa passividade, está na origem da qualificação feminina para o trabalho fora de casa. (Hirata e Rogerat, *ibid*) Uma vez adquirida essa qualificação, os trabalhos rotineiros, que requerem coordenação motora afinada e paciência, são cobertos "naturalmente" pelas mulheres. (Ver pesquisas de Lovécio, 1988 e 1990, realizadas no Uruguai)

As diferenças marcantes observadas entre homens e mulheres e, conseqüentemente, entre a planta de RM e a planta de CM desde já, pela composição de sexo, sugerem a existência de processos de trabalho muito diferentes.

Por seu lado, a igualdade e, inclusive, uma certa superioridade feminina, registrada na escolaridade, contém elementos contraditórios e significativos. A escola constitui um espaço de igualação - e portanto questionador da dominação do homem sobre a mulher -, na medida que proporciona às mulheres e

aos homens os mesmos elementos da cultura universal. Mas como essa cultura é "masculina", contribui decisivamente à formação da mulher dominada. A igualdade na escolaridade encobre a desigualdade e a dominação introduzidos pelos conteúdos e os métodos escolares, transformando-se em mais um elemento de dissimulação da dominação. (Bralich, 1990; Rondeau et alii, s.d.) Por outra parte, como será visto, essa igualdade e inclusive superioridade de graus escolares não proporcionam à mulher a oportunidade de aceder a melhores trabalhos e a melhores salários. Até que ponto a cultura na mulher continua a ser algo que forma para o matrimônio e adorna, tal como foi definido a começos do século no país? (ver Barran, 1990, T.II)

1.3.1.3 A política de contratação, avaliação e formação da força de trabalho

AAU não tem critérios claramente formalizados para a contratação de seu pessoal. Para a contratação de técnicos e de oficiais realiza chamados na imprensa. A contratação de operários não segue normas, ocorrendo desde a contratação por oferta do interessado até a busca do operário que se necessita por conhecimento do meio profissional de outras empresas. Da mesma maneira, na hora da contratação os administrativos, os técnicos e os oficiais são submetidos a um test psico-técnico e a provas, os operários de planta normalmente não o são. (Miguel, 20/03/92; José, 4/04/92)

Os resultados da enquete mostram que a empresa tem seguido critérios de idade e de sexo para a contratação de trabalhadores.

Pelo menos nos últimos 15 anos, o critério tem sido o de contratar jovens entre 20 e 25 anos para os trabalhos

de produção. (Oliveira, 1991b)

A empresa tem contratado homens para a planta de RM e homens e mulheres para a planta de CM. Nos últimos 3 anos, foram contratadas sobretudo mulheres para a planta de CM. Estas foram deliberadamente recrutadas em outra empresa, onde realizavam uma tarefa similar. (Oliveira, 1992a; fichas da enquete) A diferença da contratação de mulheres, que é deliberada e explícita, a contratação dos homens ocorre "espontaneamente" e de maneira não explícita. A identificação entre os homens e a tarefa ocorre simplesmente pela apresentação de homens para realizar as tarefas.

O nível de escolaridade é um critério fundamental para a contratação de administrativos, mensalistas e oficiais de planta, mas a escolaridade não é levada em conta para a contratação de operários de planta. Segundo os operários entrevistados pela autora, em lugar da escolaridade, na contratação de operários pesam sua idade e seus antecedentes familiares e profissionais (Miguel, Pedro, 29/03/92). Os entrevistados esqueceram o sexo como critério de contratação, evidenciando que não são conscientes de sua incidência.

Fredomina amplamente o caráter de "efetivo" (permanente) do contrato, mas neste aspecto existem importantes diferenças entre as duas plantas, devido às diferenças entre homens e mulheres na planta de CM. Tal como pode ser observado no quadro abaixo, 80% das operárias entrevistadas em CM são "contratadas" (eventuais, contrato a termo).

Caráter do contrato de trabalho

	RM		CM	
	TOT	TOT	SEXO	
			H	M
efetivo	93.7	70.6	83.3	16.6
contratado	6.3	29.4	20.0	80.0

Fonte: Oliveira, 1992a.

A diferenciação entre diaristas - recebem nos dias 5 e 17 de cada mês, não têm direito aos feriados remunerados - e mensalistas - recebem nos dias 30, têm direito a feriados, etc. - é tipicamente uma diferenciação de status. Os mensalistas são considerados pessoal de confiança da empresa. São mensalistas os empregados administrativos, os técnicos e os trabalhadores de laboratório. Na enquete, 94% dos entrevistados eram diaristas e 5.6% mensalistas. Ocorre então, praticamente, uma identificação entre a categoria de operário de planta e o status de diarista. Isto, ainda que seja uma regra aceita na cultura fabril, é significativo da pouca valorização e da pouca confiança que a empresa tem em seus operários.

Quanto às formas de avaliação e acompanhamento dos trabalhadores, é interessante, por um lado, analisar os critérios de avaliação e, por outro, observar o nível de institucionalização ou formalização da avaliação.

Os elementos empíricos que permitem identificar possíveis critérios de avaliação referem-se à definição das faixas salariais e às relações evidenciadas pela enquete entre as faixas salariais, a tarefa desempenhada, a antiguidade, a educação e o sexo.

As faixas salariais vigentes datam de 1976. Portanto, pertecem ao período da ditadura, época em que o sindicato estava proibido. Atualmente este assunto é uma das questões de estudo para o sindicato porque existe acordo com a

empresa de discutir a atualização das faixas.

As faixas salariais vigentes na planta de RM classificam os trabalhadores em 8 níveis salariais. Dentro de cada um destes níveis, que serão chamados de faixas, existem dezenas de sub-faixas com pequenas variações de salário. Por exemplo, a primeira faixa inferior contempla 17 categorias diferentes, a segunda tem 9, a terceira 18 e a quarta 22. Apesar de existirem tantas especificações, não é muito claro o conteúdo central de cada uma das 8 faixas. Por exemplo, nas duas faixas inferiores predominam as categorias de "ajudante", na terceira, quarta e quinta faixa predominam as categorias de "operador", na sexta e sétima a de "oficial" e na oitava a de "técnico". Entretanto, sobretudo nas cinco faixas inferiores há uma grande variedade de outras designações e o número de especificações é variadíssimo. (AAU. Documento No.4. Ver Anexo 6)

Esta primeira especificação dos títulos ou nomes das faixas e sub-faixas é acompanhada por uma descrição específica para cada uma das sub-faixas. Tanto na lista das faixas como na descrição correspondente a cada sub-faixa fica claro que o critério seguido para a qualificação operária é a descrição do posto de trabalho. Este, por sua vez, está fundamentalmente determinado pelo caráter do equipamento e pela organização do trabalho. Por exemplo, veja-se a seguinte descrição, correspondente a um posto de trabalho da seção de recipientes, a mais fordizada da empresa.

"NOME DO POSTO: POE RECIPIENTES MANUAL IMPRESSORAS

Descrição de tarefas:

A partir de indicações do oficial, é responsável pela alimentação e retirada recipientes impressos e sua colocação na esteira transportadora ao forno de secagem, na máquina impressora de recipientes à varias cores.

Retira os recipientes da esteira transportadora do forno de secagem e os introduz sucessivamente nas espigas da máquina impressora, por sua vez retira das espigas os recipientes impressos e os coloca na esteira transportadora ao forno de secagem.
 Retira recipientes com defeitos que ao manipulá-los apresentam uma notória deficiência.
 Coloca brilho de sobre-impressão naqueles pedidos em que seja exigido.
 Quando é necessário passa, manualmente, vaselina nas espigas.
 Para e põe em funcionamento a máquina quando necessário.
 Realiza outras tarefas equivalentes.

Meios:

Ferramentas: as próprias do posto. Materiais: vaselina e outros.

Local: com teto e fechado." (ibid)

A mesma constatação de que o posto de trabalho é o critério fundamental da avaliação dos operários surge do cruzamento dos dados da enquete da planta de RM sobre tarefa desempenhada e faixa salarial.

Tarefa	Faixa Salarial							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Ajudante de Operador	x	x	x			x		
Operador			x	x	x			
Serviços Gerais	x			x				
Controle de Qualidade			x			x		
Ofícios e Manutenção				x		x	x	
Técnico								x

Fonte: Construído a partir dos dados de Oliveira, 1992.

Os "x" do quadro indicam as percentagens maiores de 10% dentro de cada tarefa. Os "x" em negrito indicam o ponto em que as percentagens são maiores dentro de cada tarefa. A forma geral do quadro indica uma certa dispersão dentro de cada tarefa, devido à diferenciação interna da mesma. Mas é muito claro quanto a estabelecer uma relação tendencial entre tarefa e faixa salarial.

Por outra parte, a antigüidade não é um critério uniformemente adotado para o estabelecimento das faixas

salariais, tal como se evidencia no quadro abaixo correspondente à planta de RM.

<u>Faixas</u> <u>Salariais</u>	<u>Antiguidade (anos)</u>							
	<1	1-2	3-4	5-6	7-10	10-15	15-20	>20
1	80.0	10.0			10.0			
2	9.1	45.5	18.2	27.3				
3		7.1	42.9	21.4	14.3	7.1		7.1
4	3.7	3.7	14.8	35.7	22.2	14.8		3.7
5			4.5	22.7	13.6	40.9	13.6	4.5
6	12.0		20.0	12.0	16.0	28.0	12.0	
7				11.1	33.3	33.3	11.1	11.1
8		25.0	12.5	37.5	25.0			

Fonte: Oliveira, 1991b.

Obs.: As cifras correspondem às percentagens dentro de cada faixa salarial.

Do cruzamento das respostas às perguntas que pesquisam sobre faixa salarial e nível de escolaridade na planta de RM, obtem-se o seguinte quadro:

<u>Faixas</u> <u>Salariais</u>	<u>Educação geral</u>				
	Primária Incompl.	Primária Completa	Secund. Completa	UTU Completa	Universid. Completa
1	10.0	80.0	10.0	-	-
2	18.2	63.6	-	18.2	-
3	7.1	85.7	-	7.1	-
4	14.8	70.4	3.7	11.1	-
5	9.1	81.8	4.5	4.5	-
6	12.0	48.0	20.0	16.0	4.0
7	-	66.7	-	33.3	-
8	-	-	50.0	50.0	-

Fonte: Oliveira, 1991b.

Obs.: As cifras correspondem às percentagens dentro de cada faixa

E possível observar que só na faixa superior existe convergência entre faixa salarial e nível de instrução. Se bem a escolaridade primária caracteriza as três primeiras faixas e a incidência do ensino médio (secundária e UTU) se expressa de maneira crescente nas faixas superiores, ocorrem importantes

descontinuidades nas faixas 5 e 7. Por outra parte, a faixa 6 é a mais chamativa desta tabela: está constituída por operários de todos os níveis educativos, desde o primário incompleto até a universidade.

Contudo, o cruzamento dos dados de tarefa e nível educativo assinalam uma certa relação entre ambos, o que implica uma contradição com a congruência entre tarefa e faixas e a incongruência entre educação e faixas antes registradas.

Com efeito, tal como se revela no quadro seguinte, é possível deduzir que o nível do primário incompleto e completo caracterizaria de maneira clara aos Ajudantes de Operador de Máquinas, o nível de primário completo seria característico dos Operadores de Máquinas e Equipamentos. O nível de ensino médio completo caracterizaria aos Técnicos e Ajudantes de Técnicos. As categorias dos Oficiais e dos trabalhadores de Manutenção de Máquinas no entanto são bastante confusas em relação à escolaridade, apresentando incidência tanto do ensino primário como do ensino técnico da UTU.

<u>Tarefa</u>	<u>Educação geral</u>			
	Primária Incompl.	Primaria Completa	Secund. Completa	UTU Completa
Ayudante	x			
Operador		x		
Oficio		x		x
Técnico			x	x

Fonte: Construído a partir dos dados de Oliveira, 1992.

Obs.: Os "x" indicam as percentagens maiores para cada tipo de tarefa.

Uma pergunta da enquete contém informações indiretas sobre os critérios de avaliação de si mesmos que têm os operários.

"Se você tivesse que formar ou escolher um trabalhador para desempenhar sua tarefa, que exigiria prioritariamente?"

	RM	CM		
	TOT	TOT	SEXO	
			H	M
experiência no trabalho	27.4	53.0	44.5	55.5
educação geral	10.5	-	-	-
outras exigências	10.5	17.6	100.0	-
curios de capacitação	4.0	5.9	-	100.0
aprendizagem de um ofício	2.4	-	-	-

Fonte: Oliveira, 1992a.

Obs.: Foram tomados exclusivamente os casos de única opção.

Veja-se que, na opinião dos trabalhadores, a experiência no trabalho aparece como fundamental para o desempenho da tarefa, com uma incidência quase três vezes superior à educação geral. Esta apreciação é ainda mais acentuada na planta de CM, onde a educação formal não é valorizada.

Quanto às diferenças entre homens e mulheres, o estudo das faixas salariais mostra que todas as operárias entrevistadas na planta de CM e uma das duas operárias entrevistadas da planta de RM pertencem às duas faixas inferiores da classificação salarial. Em contrapartida, só há homens nas faixas superiores de CM e só há uma mulher entre os 8 trabalhadores pertencentes à faixa superior na planta de RM. (Oliveira, 1991b, 1992a)

Resumindo as evidências, o critério fundamental de avaliação é o conteúdo do posto de trabalho. A variável sexo coloca às mulheres majoritariamente nas faixas inferiores, o que em função da anterior afirmação, teria relação com a tarefa. A variável educação parece não incidir nos critérios de avaliação da empresa, e mesmo dos operários, salvo para a faixa salarial superior dos técnicos. Contudo, salvo para as mulheres que têm uma escolaridade similar à média dos operários, há uma certa correspondência entre tarefa e educação.

Este conjunto de evidências sugere que as variáveis de sexo e escolaridade têm comportamentos empiricamente surpreendentes e "ocultos".

A variável sexo teria estreita relação com a tarefa, o que resulta empiricamente inexplicável. Contudo, segundo a base de interpretação que a autora tem adotado, isto seria perfeitamente coerente. Não porque o posto de trabalho "milagrosamente" determine o sexo do trabalhador, mas inversamente, porque o sexo feminino é predominantemente qualificado na área doméstica o que lhe permite desempenhar certo tipo de tarefas que, por serem executadas predominantemente por mulheres, não são valorizadas.

A explicação do comportamento da variável educação na avaliação dos trabalhadores seria fruto do encontro de pelo menos dois aspectos: o tipo de oferta de mão de obra que há no país em termos de instrução, por um lado, e o nível tecnológico da empresa e as formas de organização do trabalho, que determinam o conteúdo das tarefas e o caráter de "posto de trabalho" destas, por outro.

A seguinte seção, ao deixar claras as formas concretas que assume o trabalho em AAU, permitirá provar algo que por enquanto só pode ser uma hipótese: a contratação de pessoal jovem traz consigo, de maneira não deliberadamente procurada, a incorporação de uma força de trabalho escolarizada em níveis de ensino médio mais do que suficientes para as formas de trabalho predominantes na empresa. Essa composição da escolaridade da força de trabalho não seria buscada expressamente pela empresa, mas surgiria das características da oferta da mão de obra jovem, determinadas pelo específico desenvolvimento educativo do país e do mais recente impulso à extensão dos estudos, provocado pela

desvalorização forçada da força de trabalho. Por outra parte e pelas mesmas razões, o perfil da educação formal e o perfil do trabalho não coincidiriam, fazendo com que a experiência no trabalho apareça como qualidade fundamental aos olhos dos próprios operários. Apesar dessa situação que obscurece e dificulta extraordinariamente a percepção do papel que cumpre a educação no trabalho, a vinculação estreita entre educação e trabalho aparece subrepticiamente quando se compara tarefa e educação. O que sugere algo que está subjacente, mas que não se conhece, porque é quase um dom "natural" no país e como se tem de sobra, a educação acaba sendo um elemento na avaliação da qualificação operária, sem que disto ninguém seja consciente. A prova definitiva da existência de uma relação entre escolaridade e trabalho ocorre quando o trabalho passa a exigir níveis de escolaridade superiores à média, o que provoca a congruência de tarefa, faixa salarial e escolaridade na faixa superior da qualificação operária, única congruência presente no quadro que cruza ambas variáveis.

Em relação ao nível de institucionalização ou formalização da avaliação dos trabalhadores, a própria exposição anterior mostra que, salvo o critério de adaptar a avaliação salarial ao posto de trabalho, não há outros critérios e as formas da avaliação dos operários não estão explicitadas nem formalizadas. A promoção de carreira dos trabalhadores normalmente é realizada através de consulta ao mestre e ao chefe de seção, resultando, segundo os trabalhadores, num procedimento subjetivo, personalizado, paternalista e autoritário. (José, 9/04/92. Ver Anexo 5, petição 04/92) Um exemplo disto é a "Evaluación de desarrollo profesional", estabelecida pela empresa em janeiro de 1992, onde solicita-se uma avaliação sem que sejam especificadas pautas técnicas. (Ver Anexo 6)

Contudo, mais recentemente, há indícios por parte da empresa de modificação dos critérios e dos procedimentos de avaliação. Foi realizada uma avaliação na seção de extrusão, onde a empresa rompe com o critério de avaliação por posto de trabalho, os trabalhadores foram reavaliados levando em consideração as tarefas polivalentes que iriam realizar, a maior responsabilidade no trabalho e o nível de escolaridade. (Juan) Nessa mesma direção de mudança, manifestou-se o consultor da empresa para QT, assinalando que a implantação do programa implica utilizar como critério de avaliação o conhecimento do trabalhador e suas potencialidades de desenvolvimento [o que necessariamente levaria a tomar a escolaridade como um dos índices fundamentais para a contratação, avaliação e seguimento do pessoal]. (reunião, 20/04/92)

Por seu lado, na mesma direção de modernização da gestão da força de trabalho da empresa, o CB rejeitou a proposta de "Evaluación de desarrollo profesional" estabelecida pela empresa em janeiro e propôs à direção da empresa acordar critérios técnicos e universalistas de avaliação com base em um instrumento formalizado numa ficha técnico-profissional para cada trabalhador. A ficha conteria uma informação completa sobre formação educativa formal, cursos realizados, experiência no trabalho, trabalhos anteriores, etc. (Anexo 5, petição 04/92)

Os elementos resultantes do processamento da enquete também mostram que tradicionalmente a empresa não teve uma política sistemática e explícita de formação de seus operários. A situação, contudo, mudará substancialmente se vier a ser aplicado em profundidade o atual programa de QT.

Historicamente a empresa teve uma política muito diferenciada de formação, preocupando-se com a formação dos

áreas como a de segurança industrial e a de controle de qualidade, cursos sistemáticos para os operários. O processo de formação é informal, transmitindo-se o conhecimento através da comunicação entre operários no próprio trabalho.

Os seguintes resultados da enquete ilustram sobre o caráter informal da formação no trabalho dos operários de AAU.

Treinamento na empresa

	RM	CM		
	TOT	TOT	SEXO	
			H	M
não recebeu	54.0	88.2	60.0	40.0
recebeu	43.6	11.8	100.0	-
sem dados	2.4	-	-	-

Fonte: Oliveira, 1992a.

Você tem formado aprendizes?

	RM	CM		
	TOT	TOT	SEXO	
			H	M
sim	61.9	88.2	60.0	40.0
não	38.1	11.8	100.0	-

Fonte: Oliveira, 1992a.

Que seções da empresa você conhece?

	RM	CM		
	TOT	TOT	SEXO	
			H	M
sómente sua seção	16.6	35.3	33.3	66.6
sómente seu trabalho	4.8	17.6	66.6	33.3
outras seções	78.6	47.0	87.5	12.5

Fonte: Oliveira, 1992a.

Estes dados mostram que a maioria dos trabalhadores não recebeu nenhum treinamento na empresa, sendo esta situação muito mais acentuada em CM, onde 88.2% dos entrevistados na enquete declararam não ter recebido treinamento

e nenhuma das mulheres foi treinada. Em contrapartida, os operários declaram majoritariamente ter formado aprendizes, sendo a percentagem sensivelmente superior em CM. Por seu lado, a empresa parece ter desenvolvido a prática de rotação dos operários pelas diversas seções, o que constitui um elemento importante na caracterização das formas de formação no trabalho. No entanto, observa-se em CM que são maiores as percentagens dos trabalhadores que conhecem exclusivamente seu trabalho (17.6%, contra 4.8% em RM) ou sua seção (35.3%, contra 16.7% em RM) que os trabalhadores que conhecem outras seções da empresa (47.0%, contra 78.6% de RM). Em resumo, observam-se procedimentos informais de formação no trabalho. A formação parece consistir fundamentalmente na transmissão de conhecimento entre os operários e desse procedimento participam tanto as mulheres como os homens. Entretanto, as mulheres parecem não precisar do treinamento no trabalho - seguramente já vêm treinadas de casa - e/ou a empresa as tem menosprezado em suas atividades de treinamento. Os dados também confirmam a idéia de relativo isolamento que vive a seção de recipientes de CM em relação à empresa, ao qual se acrescenta agora a apreciação de uma formação profissional mais pobre e com horizontes mais estreitos que a dos operários de RM.

Por outra parte, é interessante observar em que proporção a formação escolar e a reciclagem participam ou contribuem para a formação profissional, na opinião dos trabalhadores. As respostas antes assinaladas à pergunta da enquete "Se você tivesse que formar ou escolher um trabalhador para desempenhar sua tarefa, que exigiria prioritariamente?", mostram que, na opinião dos trabalhadores, a formação no trabalho tem uma importância pelo menos três vezes maior que a educação

geral, os cursos de capacitação e a aprendizagem de um ofício. Esta forma de apreciar os aspectos que incidem na formação profissional é notoriamente mais acentuada na planta de CM e entre as mulheres que aí trabalham. Provavelmente entre as mulheres se define com maior clareza que em nenhum outro espaço da empresa a distância e até a contradição entre trabalho e escolaridade, o que é congruente com a hipótese da origem doméstica da qualificação feminina.

A impressão que se retira desses depoimentos, então, é de que predomina de fato um sistema de aprendizagem informal no qual os que sabem ensinam no próprio trabalho aos que não sabem. A educação formal não é percebida como algo importante para o trabalho e a formação permanente parece não ser necessária. Da mesma maneira que na análise da política de contratação, cabe aqui estabelecer a hipótese de que os trabalhadores possuem uma escolaridade superior à exigida pelos padrões tecnológicos e de gestão da empresa, e que no mesmo contexto não se faz necessária a atualização permanente. A variável educação permanece na obscuridade, sendo extremamente difícil determinar sua real incidência na formação dos operários de planta.

Os atuais cursos de capacitação, até que ponto fogem deste panorama?

Como já foi relatado (Cap.II), no mês de dezembro de 1990, depois de um ano de conflito, a direção da empresa convidou o CB para discutir a realização de cursos de capacitação. A partir daí inicia-se uma negociação que acaba incluindo, além dos cursos de capacitação, aspectos da reconversão produtiva da empresa.

Em uma primeira proposta, a empresa estabelecia a realização de cursos sobre tarefas de AAU e sobre atividades que

não existem em AAU. O fundamento destes últimos cursos era a possibilidade de demissão e a intenção de proporcionar aos trabalhadores uma oportunidade de preparar-se para entrar com novos conhecimentos no mercado de trabalho. Numa primeira versão, o ponteiro do conteúdo dos cursos feito pelos chefes de seção era fundamentalmente instrumental. O CB fez uma contraproposta aprovando a idéia de realizar cursos sobre tarefas de AAU e realizou uma série de sugestões: não seletividade dos cursos, conteúdos referidos aos fundamentos científicos e tecnológicos das tarefas e as formas de gestão do trabalho. Posteriormente, a direção da empresa contemplou as sugestões, elaborou programas para os cursos e iniciou a realização dos mesmos no mês de maio de 1991.

Até agora, maio de 1992, realizaram-se cursos de metrologia, pneumática (equipamentos a ar comprimido), hidráulica, resistência de materiais, impressão, lubrificação, elementos de química e metalurgia, flexografia, abarcando todas as seções menos ferramentaria. Os programas contemplaram conhecimentos básicos de química, física e metalurgia, cálculos aritméticos e traçados geométricos, etc. Os cursos realizaram-se em horário de trabalho em turmas sucesivas de trabalhadores, sem exclusão de nenhum operário que quisesse realizá-los. O COCAP e a UTU, duas instituições que realizam cursos de formação profissional, foram contratados pela empresa para realizar os cursos.

Foi realizada uma avaliação dos cursos por parte da empresa, o CB e as instituições de capacitação participantes. O CB colocou a necessidade de aprofundar o curso de metrologia, com uma segunda fase mais exigente, e solicitou que se realizasse um curso sobre elementos de eletrônica para as seções onde está ocorrendo um aprofundamento da programação eletrônica dos

processos e o uso de painéis eletrônicos.

Na avaliação, membros do CB expressaram que alguns trabalhadores com menor nível de escolaridade e mais velhos teriam tido algumas dificuldades para seguir os aspectos mais abstratos de alguns dos cursos.

Em relação aos objetivos perseguidos com os cursos e as causas de sua realização, seria possível estabelecer que o objetivo que a empresa perseguia era fundamentalmente político: melhorar as relações com os trabalhadores e com o CB; pacificar a empresa, em uma conjuntura de obrigatória reconversão ligada ao Mercosur. Entre os trabalhadores e o CB, no entanto, a proposta despertou outras inquietações: desde o interesse pessoal de adquirir uma melhor formação até o interesse entre profissional e político de saber mais. Em relação a este último, naturalmente esse interesse tem um claro componente político, de disputa de poder no interior da empresa. Todo saber tem esse componente. Mas no caso dos trabalhadores e do CB, o interesse pelos cursos tem uma profundidade técnica clara - e, portanto, maior significação política. O interesse técnico nos cursos, por parte dos trabalhadores, se origina na defesa do emprego e o desenvolvimento da profissão e da capacidade de participação. Portanto, está vinculado a uma percepção relativamente clara de qual é a direção e quais são as urgências técnicas das transformações produtivas, percepção ausente nos documentos da empresa.

Os cursos não surgem, portanto, de uma determinação de necessidades originadas em planos concretos de desenvolvimento da empresa e não obedecem a um planejamento sistemático. Contudo, o interesse despertado pela capacitação, a exigência de maior profundidade nos cursos por parte do CB, a preocupação com a avaliação e, de um modo geral a orientações

assumidas pelos trabalhadores e pelo CB, vão de encontro das premissas necessárias para a implantação de uma organização produtiva moderna.

A modo de conclusão destas três últimas seções destinadas à análise do padrão de gestão da empresa, é possível sintetizar algumas características do mesmo e estabelecer algumas contradições que interessam ao problema discutido nesta Tese.

Em primeiro lugar, caracteriza à política de recursos humanos da empresa a existência de uma pirâmide gerencial na qual predominam no nível superior elementos sem formação universitária. Recentemente, percebe-se um esforço de modernização, com a inclusão de profissionais universitários em cargos de chefia de seção. Em contraste com essa caracterização da gerência, a força de trabalho está integrada por operários mais jovens, mais escolarizados e mais sindicalizados que as médias da indústria montevideana. A política de contratação, avaliação e formação dos operários está estruturada em torno da definição dos postos de trabalho, valorizando quase exclusivamente a experiência no trabalho (e, conseqüentemente, o sexo). A escolaridade dos operários não é levada em conta, salvo para os operários que desempenham tarefas técnicas. Trata-se de uma política que não está formalizada nem é explícita, é assistemática e se caracteriza por comportamentos paternalistas, autoritários e personalistas arbitrários e não claramente fundados.

Em segundo lugar, vinculando as conclusões destas seções sobre as formas de gestão da força de trabalho com a conclusão sobre o padrão tecnológico da empresa é possível afirmar que, historicamente, a modernização da empresa tem sido parcial e conservadora, o que permite considerar a AAU como um

exemplo bastante típico da modernização empresarial uruguaia. Utilizando as categorias de Rama e Silveira (1991), o padrão tecnológico da empresa foi classificado como "tradicional" - com níveis tecnológicos dispares e heterogêneos e um esforço gradual de modernização dos equipamentos. Acrescenta-se agora a caracterização da gestão, como uma gestão "tradicional e personalizada" - assistemática, não explícita, paternalista e/ou autoritária.

Em terceiro lugar, a gestão da força de trabalho de AAU se caracteriza pelo desconhecimento do capital humano contido na sua força de trabalho operária e, conseqüentemente, por um grande desperdício desse capital humano. A relativamente elevada escolaridade da força de trabalho é uma contradição no padrão de gestão - uma contradição não deliberada, originada na tradição do desenvolvimento educativo uruguaio. Da mesma forma, a atuação do sindicato e a orientação proclamada para o programa de QT da empresa, contradizem flagrantemente o padrão histórico de gestão da força de trabalho da empresa. Em ambos casos, ocorre uma valoração explícita da escolaridade e da capacitação, assim como de formas técnicas e universais de avaliação e de promoção da qualificação operária características dos mais modernos processos produtivos capitalistas.

1.3.2 A organização do trabalho

Em AAU, como em qualquer outra empresa, os equipamentos e as pessoas são dispostas ou organizadas de determinada maneira. Essa organização específica de máquinas e pessoas faz com que o trabalho adquira determinada forma característica e se desenvolva determinada cultura do trabalho.

Contrariamente às aparências, que poderiam indicar

uma determinação unilateral dos requerimentos de mercado e dos equipamentos em relação à organização do trabalho, é possível observar no caso AAU diversas alternativas para a organização do trabalho, algumas experimentadas e outras propostas.

Na primeira parte desta seção são resumidas as principais etapas e as diversas alternativas que tem tido a organização do trabalho na empresa (1.3.2.1).

Num segundo momento, essas etapas e alternativas são contrastadas com os resultados da enquete operária e da observação direta da organização do trabalho.

Na exposição dos resultados da enquete e da observação do processo de trabalho foi seguido o critério de que a organização do trabalho se expressa principalmente através das relações estabelecidas no trabalho entre as pessoas, entre as pessoas e as máquinas e entre as máquinas - que em última instância são relações mediadas entre pessoas, na medida em que as máquinas foram dispostas deliberadamente.

Em primeiro lugar, a análise dessas relações permite caracterizar as formas diretas de poder: as relações hierárquicas e as relações entre operários (1.3.2.2). Em segundo lugar, o estudo das relações entre pessoas e máquinas permite descrever as formas materializadas que adquire o trabalho: se o trabalho característico é o do operário em sua máquina ou a linha de produção de tipo fordista, e que repercussões tem em termos de poder e de cultura operária do trabalho. (1.3.2.3). Em terceiro lugar, a análise da organização de equipamentos e pessoas permite definir o conteúdo mais diretamente cognitivo do trabalho: se o trabalho é predominantemente manual ou mental, se é direto ou indireto, visível ou invisível, rotineiro, perceptivo ou reflexivo (1.3.2.4).

1.3.2.1 As etapas e as alternativas da organização do trabalho

A observação da evolução histórica da empresa mostra que a principal ruptura nas formas da organização do trabalho ocorre quando se instaura uma organização do trabalho de tipo fordista na seção de recipientes da sede de CM em 1970..

Neste momento, a direção da empresa dispõe que as máquinas eletromecânicas especializadas, antes separadas, fossem colocadas em uma linha contínua de produção. Ao mesmo tempo, a empresa põe em funcionamento outra linha de produção contínua eletrônica semi-automática, estabelecendo na seção uma organização do trabalho de tipo fordista. Esta organização do trabalho rompe com as formas de trabalho anteriores nesta seção, onde os trabalhadores operavam distintas máquinas especializadas que não estavam colocadas em linha contínua de produção. Também questiona os padrões historicamente dominantes na outra sede da empresa, a sede de RM, onde o estabelecimento de séries contínuas era incipiente.

O lento e incipiente processo de passagem do trabalho manual, mecânico, concreto e direto ao trabalho mental, abstrato e indireto, iniciado com as reformas dos equipamentos a princípios da década de 1980, adquire agora nova dimensão com esta forma de organizar o trabalho em CM, diferenciando entre si, neste como em todos os aspectos, as realidades das duas plantas da empresa.

A transformação operada provoca um grave conflito de vários meses com os operários, que se opõem ao aprofundamento da intensificação do trabalho e a perda de autonomia. Os trabalhadores, contudo, sob a pressão do desgaste desses meses e

dos meses anteriores de conflito provocado pelas demissões de janeiro daquele ano, acabaram aceitando a nova organização do trabalho.

No mesmo ano de 1990 e, posteriormente, em 1991, a empresa tentou modificar a organização do trabalho num sentido retaylorista.

Foram realizadas algumas atividades nessa direção, sobretudo na seção que produz insumos para embalagens flexíveis. Na oportunidade de um encontro sobre "Novo Sistema de Produção" nessa seção, foi distribuído um material escrito que explicita a orientação desta mudança na organização do trabalho. (AAU, 1990c) As principais ênfases do material estão na eliminação de stocks excedentes, eliminação de movimentos desnecessários dos trabalhadores, mecanização e/ou automação de operações perigosas, pesadas ou monótonas, gerenciamento da produção através de pequenos grupos multidisciplinares de trabalho "kaizen" (melhora). Estes pequenos grupos envolveriam a participação de direções médias junto aos trabalhadores. O objetivo dos pequenos grupos seria o estudo de operações breves e concisas e a busca sistemática de soluções para os problemas colocados pela produção. (ibid:1) As tentativas da direção da empresa nesta direção foram também resistidas pelos operários, fundamentalmente porque implicavam o estabelecimento de uma relação de gestão direta da empresa com os operários na qual estes percebiam uma perda da identidade coletiva. Acabaram por não ser levadas adiante.

As recentes reformas de máquinas na seção de extrusão e a aquisição de uma flexográfica de última geração para a seção de embalagens indicam o desenvolvimento incipiente de processos de automação flexível. Nestes espaços a produção está

governada por dispositivos eletrônicos programáveis. O trabalho manual e direto foi perdendo importância e o anterior domínio do processo por parte dos trabalhadores sofreu limitações. A política da empresa tem sido tomar pessoas alheias à seção para a programação das máquinas, e simplesmente treinar informalmente aos trabalhadores para a operação das máquinas.

Atualmente a empresa pretende desenvolver um programa de QT. Segundo as expressões do consultor da empresa, as relações de trabalho, imprescindíveis para o êxito do programa, se caracterizariam pelo diálogo entre operários e técnicos e pela participação inteligente dos operários. O consultor chegou a mostrar uma figura de forma piramidal onde na parte superior estavam a direção e a gerência da empresa, compostas por homens gorduchos e completos, e na inferior havia operários e operárias sem cabeça. Manifestou que essa era a forma a ser abolida. Em troca, a figura devia estar constituída pelo grupo operário, constituído por seres humanos completos e inteligentes, assessorados pelos atuais superiores, tirando estes últimos de seu pedestal e colocando-os ao lado do grupo operário. (reunião 20/04/92)

Como foi detalhadamente descrito na seção 2.2 do Capítulo II e reiterado nesta seção, os trabalhadores e o CB, a partir da defesa de suas condições materiais e políticas de existência, têm rejeitado as formas fordistas e retayloristas de organização do trabalho e tem sido propositivos. Por um lado, o CB tem buscado, sistematicamente, desenvolver sua participação no processo de trabalho como coletivo operário sindical, inclusive através de propostas técnicas de modificação da organização do trabalho. Por outro lado, tem havido uma preocupação com o desenvolvimento da qualificação e do conhecimento operários. Esta última evidenciou-se, sobre tudo, na participação ativa dos

trabalhadores e do CB na orientação dos cursos de capacitação e nas propostas sindicais de formas de avaliação universalistas e técnicas. Contudo, a empresa vinha rejeitando em todos esses anos as tentativas de participação operária na modificação da organização do trabalho.

Começando o que provavelmente venha a ser uma nova etapa na história das relações trabalhistas, em fins de 1990, a direção da empresa decide iniciar uma negociação em torno à capacitação. Neste momento, maio de 1992, a empresa acaba de convidar o CB a participar da Equipe Guia que coordenará o processo de QT e dos grupos de trabalho que instrumentarão esse programa nos próximos meses. Ao mesmo tempo, a empresa autorizou a petição do CB de participação de técnicos externos no estudo da viabilidade técnica das seções de laminação. (Anexo 6, 14/05/92)

Foi possível observar então várias fases e a experimentação de diversas alternativas de organização do trabalho, desde a organização fordista da seção de recipientes de CM em 1990, as frustradas tentativas de tipo retaylorista de 1990 e 1991 e o atual processo de implementação do programa de QT com participação direta da organização sindical de base.

Resulta particularmente interessante contrastar este resumo das estratégias passadas e das intenções atuais da empresa e do CB em termos da organização do trabalho com os resultados que proporciona a enquete operária realizada em 1991. Estes resultados mostram a distância e/ou as aproximações entre as propostas resenhadas e as relações de trabalho existentes, pelo menos tal como estas eram percebidas pelos operários em 1991. Por outro lado, os dados proporcionados pela enquete permitem conhecer a realidade concreta de onde é possível partir para o estabelecimento das estratégias organizacionais atuais e

futuras.

1.3.2.2 As relações hierárquicas e as relações entre operários

Uma série de perguntas da enquete estavam destinadas a colher informação sobre o caráter das relações entre as pessoas - chefes de planta, mestres e operários. A seguir estão registradas as perguntas e as respostas resultantes do procesamento da enquete.

"Em caso de problemas no processo de trabalho e segundo o tipo de problema, a quem você consulta?"

	RM	CM		
	TOT	TOT	SEXO	
			H	M
superior hierárquico	54.0	58.8	70.0	30.0
companheiros do departamento	15.0	17.6	33.3	66.6
a ambos	31.0	23.5	75.0	25.0

Fonte: Oliveira, 1992a.

"Quando se trata de fazer modificações no processo de trabalho, você é consultado por seus superiores?"

	RM	CM		
	TOT	TOT	SEXO	
			H	M
sim	38.1	29.4	80.0	20.0
não	61.9	70.6	58.3	41.7

Fonte: Oliveira, 1992a.

"Você apresentou alguma idéia para melhorar o processo de trabalho ou melhorar o produto?"

	RM	CM		
	TOT	TOT	SEXO	
			H	M
sim	54.6	56.2	100.0	-
não	45.4	43.8	28.6	71.4

Fonte: Oliveira, 1992a.

"Se apresentou alguma idéia o fez individualmente ou coletivamente?"

	RM	CM		
	TOT	TOT	SEXO	
			H	M
individualmente	50.0	77.8	100.0	-
coletivamente	50.0	11.1	100.0	-
ambas	-	11.1	100.0	-

Fonte: Oliveira, 1992a.

"Na realização do seu trabalho, você trabalha em equipe com outros companheiros ou trabalha individualmente?"

	RM	CM		
	TOT	TOT	SEXO	
			H	M
em equipe	51.2	41.2	42.8	57.1
individualmente	26.8	41.2	85.7	14.3
depende da tarefa	21.9	17.6	66.6	33.3

Fonte: Oliveira, 1992a.

A primeira evidência destes quadros é que existe uma relação hierárquica de cima para baixo. Frente à pergunta de a quem consultam em caso de problemas, os operários de ambas plantas em sua maioria respondem que consultam ao superior hierárquico, sendo francamente minoritária a resposta de que consultam aos companheiros de trabalho. As mulheres de CM, contudo, tendem mais a consultar a seus companheiros (as) de trabalho. As respostas à pergunta de se são consultados quando se trata de realizar mudanças no processo de trabalho fortalecem esta idéia de relação hierárquica de tipo autoritário. Mais do 60% dos entrevistados na enquete responderam que não são consultados quando se decide modificar o trabalho. Os trabalhadores de CM são (ou se sentem) sensivelmente menos consultados que os de RM e, entre eles, as mulheres são as menos consultadas (só 1 das 6 operárias respondeu que era consultada). Portanto, as operárias de CM tendem a consultar mais aos seus

companheiros(as) que ao superior hierárquico e praticamente não são consultadas por este. Interpreta-se que esta seria a forma que a relação hierárquica assume em relação às mulheres, ao mesmo tempo que mostra uma relação relativamente estreita entre elas e seus companheiros(as) de trabalho.

Apesar de não se sentirem consultados, os trabalhadores, em sua maioria, em ambas as plantas, afirmam ter apresentado idéias para melhorar o processo de trabalho. O comportamento das mulheres é significativamente diferente. Nenhuma das mulheres entrevistadas em CM apresentou idéias para melhorar o processo e o mesmo ocorre com as duas trabalhadoras entrevistadas em RM. Quanto à forma individual ou coletiva em que foram colocadas as idéias, há uma sensível diferença de comportamento entre os homens de ambas as plantas. Em RM repartem-se, por metades, os que apresentaram idéias individualmente e coletivamente, mas em CM quase 80% o fizeram individualmente.

Seria possível dizer que os operários homens, em sua maioria, apesar de não serem consultados, se sentem partícipes do trabalho e querem participar ativamente do processo de trabalho, não ocorrendo isto com as mulheres, que provavelmente sentem-se mais alheias e deixadas de lado.

O quadro que responde se o trabalho é individual ou em equipe indica que a maioria dos trabalhadores de RM responderam que trabalham em equipe, não ocorrendo o mesmo na planta de CM, onde a percentagem dos que trabalham em equipe é menor e equivalente à dos que trabalham individualmente. Por sua vez, em CM, só uma das mulheres declarou que trabalha individualmente; as outras 4 operárias afirmaram que trabalham em equipe e 1 que trabalha em uma ou outra situação, dependendo da tarefa que realiza.

É necessário refletir sobre qual é o conceito de equipe que fundamenta as respostas, para o que é interessante analisar as respostas de CM.

Resulta surpreendente que uma proporção tão elevada de operários de CM responderam que trabalham individualmente, quando de fato o que existe nessa planta são duas grandes equipes que trabalham com cada uma das linhas de produção contínua. Por outro lado, parece incidir na resposta das mulheres o fato delas rotarem por diversas tarefas, o que provavelmente as faça sentir-se membros de uma equipe.

Estas referências e a observação mais detida do processo de trabalho servem para tentar entender a noção de equipe provavelmente manejada pelos operários. Seria lógico pensar que em CM, apesar de que efetivamente cada linha constitui uma equipe, os trabalhadores não o sentem assim (menos um dos operários, que no momento de responder a pergunta muito surpreendido de seu descobrimento exclamou: "mas a linha é a equipe!"). Aparentemente, os trabalhadores que se consideram trabalhando em equipe vinculam esse conceito ao estabelecimento de relações diretas entre eles e, muito provavelmente, ao fato da equipe constituir o sujeito principal do trabalho, com capacidade e possibilidade de estabelecer, como equipe, modificações ou variações no processo cotidiano de trabalho. Isto parece ser muito difícil em CM pela própria disposição rígida das máquinas em linha, própria da automação fixa fordista. Esta interpretação proporcionaria pistas para compreender as respostas de CM mas também as de RM, onde, como será visto, à diferença de CM efetivamente os operários formam equipes, no conceito deles, trabalhando de maneira coletiva e relativamente autônoma em torno a uma ou várias máquinas.

A reunião das observações antes expostas com a descrição das práticas de formação no trabalho descritas neste capítulo em 1.3.1.3 - pouca incidência do treinamento formal, formação de aprendizes por parte dos operários, etc. , permitem supor a existência de duas culturas em AAU. Por um lado, haveria uma cultura da hierarquia, caracterizada por práticas de mando de tipo individual e diretas, pela propriedade de determinado saber e pela quase ausência de atitudes e de relações docentes. Por outro lado, entre os operários se desenvolveria outro circuito de saber e de poder, estabelecido pela transmissão quotidiana de experiência e conhecimento entre os operários. Este circuito operário constituiria um âmbito significativamente autônomo e participativo, onde os trabalhadores desenvolveriam uma identidade coletiva e se constituiriam em sujeito do processo de trabalho. Estas suposições serão enriquecidas e confirmadas nas seguintes seções.

1.3.2.3 As formas do trabalho e a cultura operária do trabalho

A análise de algumas questões da enquete e a observação do processo de trabalho, por um lado, permitem definir quais são as formas que assume o trabalho como consequência da disposição individual ou em linha de produção de máquinas e pessoas. Por outro lado, permitem estabelecer que relações têm essas formas com as relações de poder e a configuração da cultura do trabalho operária - em particular os níveis de autonomia e de participação da força de trabalho e as formas de circulação do saber.

"De que depende a forma e o ritmo de seu trabalho?"

Opções	RM	CM		
	TOT	TOT	SEXO	
			H	M
Única opção				
- Da máquina com que trabalha	19.8	41.2	57.2	42.8
- Das máquinas anteriores	14.3	23.5	50.0	50.0
- De como vem o material	17.3	5.9	-	100.0
- De outros fatores	23.1	17.7	100.0	-
Opções combinadas				
- Da tarefa com predominância da máquina com que trabalha	10.3	-	-	-
- De como vem o material e da máquina com que trabalha	10.3	-	-	-
- Da tarefa com predominância das máquinas anteriores	4.8	-	-	-
- Da máquina com que trabalha e das máquinas anteriores	-	5.9	-	100.0
- Do material e das máquinas anteriores	-	5.9	100.0	-

Fonte: Oliveira, 1992a.

"Em que medida você pode determinar o ritmo do seu trabalho?"

Opções	RM	CM		
	TOT	TOT	SEXO	
			H	M
Autonomia	44.2	-	-	-
Relativa autonomia	-	43.5	71.4	28.6
Não pode determinar o ritmo	16.7	25.0	25.0	75.0
Depende da máquina	9.1	18.7	100.0	-
Depende do mestre	2.5	6.2	-	100.0
Depende da equipe	4.2	-	-	-
Depende da tarefa	18.3	5.9	100.0	-
Depende do material	5.0	-	-	-

Fonte: Oliveira, 1992a.

No primeiro quadro, ao serem somadas as porcentagens das opções únicas com as opções combinadas em que essas opções únicas predominam, é possível observar que, na opinião dos trabalhadores, em ambas as plantas a principal determinação do ritmo é a máquina com que trabalha o operário

(30.1% em RM e 47.1% em CM). Esta opção obtém uma porcentagem muito superior à que atribui às máquinas anteriores a determinação do ritmo (19.1% em RM e 23.5% em CM) . Mas na planta de CM a influência das máquinas na determinação do ritmo do trabalho - à máquina com que trabalha e às máquinas anteriores - é significativamente superior à indicada na planta de RM.

A outra causa principal de determinação do ritmo é a maneira como vem o material. Os "outros fatores" referem-se fundamentalmente a causas subjetivas (do tipo "o ritmo depende de como estou esse dia"). Em ambas situações ocorre uma diferença significativa entre as respostas correspondentes a cada planta. A maneira como vem o material e os fatores subjetivos teriam uma incidência quase duas vezes maior em RM em relação a CM, indicando, para a planta de RM, um significativo nível de indefinição do ritmo da produção.

No segundo quadro, expressa-se mais diretamente a questão da autonomia dos trabalhadores, evidenciando uma diferença acentuada entre as duas plantas e entre homens e mulheres.

Na planta de RM, 44.2% dos trabalhadores, isto é, quase a metade dos entrevistados, responderam que trabalham com autonomia. Entre as outras respostas, segundo Oliveira (1992a), cabe agrupar as que indicam falta de autonomia por causa da forma do processo - não pode determinar o ritmo e o ritmo está determinado pela máquina, que somam 25.8%, e as que indicam limitações da autonomia pelas relações entre pessoas - com a equipe e com os mestres, que somam 6.7%. Portanto, as situações de limitação significativa da autonomia somam em RM 32.5% das respostas, bastante longe das que indicam autonomia. As últimas duas respostas - o ritmo depende da tarefa e do material, indicam

situações variáveis, em que o ritmo depende de como vem o material ou da tarefa que se está realizando. Em RM parece ser significativa a realização de tarefas diferentes por parte de alguns trabalhadores, com diferente incidência de cada tarefa na determinação do ritmo do trabalho. Esta opção recebeu 18.3% das respostas.

Na planta de CM não se registram situações claras de autonomia, mas sim de relativa autonomia, que caracterizariam a situação de 43.5% dos entrevistados. Dentro deste item agrupam-se respostas que indicam que os trabalhadores podem modificar o ritmo de seu trabalho planejando o trabalho do dia (sobretudo no setor de manutenção) ou modificando o ritmo de trabalho (na linha de produção). Esta última resposta é a mais característica deste item, contando com 34% do total das respostas.

A outra diferença com a planta de RM, esta mais significativa ainda, é a que descreve a situação dos trabalhadores de CM que respondem que não podem determinar o ritmo ou que assinalam que devem seguir o ritmo da máquina, que somam 43.7% dos entrevistados. Se é somado o item que indica que o ritmo depende do mestre, a porcentagem dos que responderam que não podem determinar o ritmo de seu trabalho chega a 49.9% dos entrevistados, isto é, a metade. Portanto, na planta de CM ocorreria a situação inversa da registrada em RM em relação a autonomia dos trabalhadores na determinação do ritmo de seu trabalho. Por outra parte, a incidência da tarefa e do material na determinação do ritmo é pouco assinalada em CM, remarcando a idéia de que a linha continua uniformiza o trabalho.

Mas em CM são fundamentalmente as mulheres as que sentem que não podem determinar o ritmo do trabalho, mantendo uma proporção de 4 a 1 com o único homem que assinalou esta alternativa. No mesmo sentido, somente 2 mulheres manifestaram

ter relativa autonomia na definição do ritmo de seu trabalho, sendo 5 os homens que se manifestaram nesse sentido.

Oliveira (1992) realizou o cruzamento das respostas às perguntas sobre de que depende o ritmo de seu trabalho, com as repostas sobre em que medida o operário pode mudar o ritmo e as respostas à pergunta que solicita a descrição da tarefa, correspondentes à planta de RM.

O cruzamento das respostas à pergunta que indaga sobre o que determina o ritmo do trabalho com as respostas à pergunta que indaga sobre a autonomia na determinação do ritmo em RM, permite observar que, quando o ritmo e a forma do trabalho dependem da máquina com que trabalha, o 60,9% dos trabalhadores consideram ter autonomia na determinação do ritmo. O cruzamento das respostas à pergunta sobre a tarefa e à pergunta sobre o grau de autonomia dá como resultado que entre 44% e 66% dos operários que declaram ter autonomia trabalham em sua máquina sem estar vinculados a sequências exigentes de produção. Em contrapartida, entre os trabalhadores que declaram que não podem determinar seu ritmo de trabalho, 35% assinalam as máquinas anteriores como determinantes desse ritmo. (Oliveira, 1992)

Estas apreciações permitem reiterar a conclusão sobre a pouca incidência da linha de montagem em RM. Esta apreciação já estava insinuada na caracterização do processo material de produção realizado na seção 1.2.2 deste capítulo e, agora, é confirmada pela consideração das relações de trabalho.

O elemento novo que agora é possível comprovar com precisão é que na planta de RM a forma de trabalho mais característica é a do operário em sua máquina, não vinculado a sequências exigentes de produção. Este operário tem um elevado nível de autonomia na determinação do ritmo e da forma do

trabalho. Conseqüentemente, na planta de RM, seriam predominantemente os próprios trabalhadores, e não a sequência em linha das máquinas, os que assegurariam a continuidade do processo. A conceituação da equipe e o predomínio do trabalho em equipe nesta planta estaria referida à importância do fator humano e das relações diretas entre os trabalhadores. Estas equipes estariam em alguns casos constituídas pelo operador da máquina e seus ajudantes e em outros, pelo grupo de trabalhadores que asseguram a continuidade de etapas do processo produtivo.

Essas formas do trabalho de RM estariam internamente articuladas com uma determinada cultura do trabalho operária. Esta cultura operária se manifesta nas formas já descritas da formação profissional na empresa, onde os trabalhadores aprendem entre si e se transmitem informal e quotidianamente o conhecimento. Essa cultura do trabalho evidenciou-se novamente ao se falar das relações hierárquicas, quando ficou claro que os operários de RM, apesar de não serem consultados, em sua maioria fizeram propostas de tipo coletivo de modificação do processo de trabalho. Agora vê-se reforçado e enriquecido esse conceito de cultura do trabalho operária a partir da análise do próprio processo de trabalho. Novamente aqui, ocorre a relação direta entre trabalhadores, a coordenação entre os trabalhadores, a circulação do saber entre eles, a comunidade de referências e a autonomia no trabalho. O conjunto destas práticas cognitivas, participativas e autônomas são elementos fundamentais do processo de trabalho, até o ponto que não seria possível imaginar o processo de trabalho em RM sem esses ingredientes.

Na seção de recipientes de CM a situação é diferente.

Nesse sentido, uma descrição mais detida das duas

linhas contínuas de produção e do caráter do trabalho de homens e mulheres em CM, pode ajudar a compreender o comportamento sistematicamente diferenciado que tem esta planta em quase todas as dimensões.

A seguir encontram-se dois quadros que documentam as características da organização do trabalho na planta de CM. A estes dois quadros, acrescenta-se posteriormente um terceiro que registra as percepções dos operários de CM sobre as diferenças do trabalho entre homens e mulheres.

Distribuição de homens e mulheres segundo a linha de produção (CM):

	freq.	%homens	%mulheres
Linha eletrônica(LET)	06	66.6	33.3
Linha mecânica (LMEC)	05	60.0	40.0
Duas linhas	05	60.0	40.0

Fonte: Oliveira, 1992a.

Distribuição de homens e mulheres segundo
a tarefa que realizam (CM)

	freq.	%homens	%mulheres
Pica tejos (prévio linhas)	01	100.0	-
Prensa LET LMEC	03	100.0	-
Forno de aquecimento LET	01	100.0	-
Esmaltadora LMEC/rotando LET/LMEC/rotando	04	25.0	75.0
Impressora LMEC/sem rotar LMEC/ rotando LMEC/LET/rotando	03	66.6	33.3
Tampadora LMEC LET	02	-	100.0
Tarefas manuais LET/LMEC.	01	100.0	-
Manutenção máquinas	01	100.0	-
Laboratório	01	100.0	-

Fonte: Oliveira, 1992a.

Em primeiro lugar, é possível deduzir destes dois quadros que predominam os homens na linha contínua eletrônica e as mulheres na linha contínua eletromecânica. Em segundo lugar, é possível observar que as mulheres se concentram na operação de determinadas máquinas: esmaltadora, impressora e tampadora. Independentemente de que nestas tarefas participem alguns homens, estas são as únicas tarefas desempenhadas por mulheres e o são numa proporção significativa - 6 mulheres num total de 9 operadores. Em terceiro lugar, o quadro assinala que os casos de rotação no trabalho estão concentrados na esmaltadora e na impressora, insinuando que tipo de trabalho realizam predominantemente as mulheres.

Uma descrição mais detalhada do tipo de trabalho realizado predominantemente por mulheres encontra-se nas fichas individuais da enquete. Por exemplo, à pergunta da entrevistadora, a operária Maria responde que inicia sua jornada de trabalho na esmaltadora. Sua tarefa aí dura uma hora. Consiste em tirar o recipiente com a mão esquerda e colocá-lo na esteira transportadora. Ao mesmo tempo, com a mão direita, passa um pano com vaselina na espiga. Transcorrida a hora passa à tampadora, onde controla a máquina automática que põe tampas nos recipientes e acondiciona manualmente os recipientes fechando finalmente as caixas. Uma hora depois está novamente na esmaltadora e assim sucesivamente durante as oito horas de trabalho. A tarefa de quem opera a impressora é similar. Unicamente que além de movimentar as duas mãos simultaneamente e em operações diferentes, controla a velocidade da máquina com o pé esquerdo. Estas exigências peculiares destes postos de trabalho obrigam a rotar, com a finalidade de recompor a capacidade de trabalho.

Com base nesta descrição e voltando ao quadro, é possível concluir que na planta de CM os homens realizam todas as tarefas vinculadas às máquinas "nobres" (por exemplo, a prensa), as tarefas de oficiais impressores, de oficiais mecânicos e de técnicos de laboratório e trabalham maioritariamente na linha eletrônica, que não tem os postos de tipo taylorista antes descritos, exigindo predominantemente trabalhos de vigilância. As mulheres, e alguns poucos homens, realizam trabalhos manuais e tarefas que requerem habilidades gestuais finas e elevada capacidade de coordenação do movimento de braços e pernas. Apesar disso, esta qualificação não é valorizada nem reconhecida. Como foi observado ao tratar da política de avaliação, todas as operárias de CM estão nas duas faixas salariais inferiores.

A descrição do dia de trabalho da operária Maria lembra diretamente as características das tarefas domésticas. O conjunto da descrição vai ao encontro das hipóteses do grupo "Sex and Class" (apud Hirata e Rogerat, 1988) e de Kergoat (1982) de que o controle masculino da tecnologia e da sociedade desqualifica necessariamente às mulheres e de que a qualificação destas se constitui fora do âmbito profissional, no trabalho doméstico. Daí que predominem tão amplamente as mulheres nas tarefas que requerem essa qualificação e que estes trabalhos sejam considerados não qualificados.

Apesar das evidências antes assinaladas sobre as características dos trabalhos de mulheres e homens, a pergunta sobre as diferenças entre ambos trabalhos é respondida pelos operários da seguinte maneira:

"Qual é a diferença entre as tarefas realizadas por homens e as tarefas realizadas por mulheres?" (CM)

	%Tot	%homens	% mulheres
- As tarefas pesadas são para homens	47.0	87.5	12.5
- Mulheres não trabalham nas máquinas	5.9	100.0	-
- Há tarefas de homens e tarefas de mulheres	5.9	100.0	-
- Não há diferença	17.6	33.3	66.6
- Pelo sistema social estabelecido - machismo	11.8	-	100.0
- Não sabe porque não permitem às mulheres realizar determinadas tarefas	5.9	-	100.0
- Não responde	5.9	100.0	-

Fonte: Oliveira, 1992.

Em CM, 58.8% dos entrevistados, predominantemente homens, afirmam que há diferenças e que estas são naturais, devidas ao sexo - tarefas pesadas são para homens, mulheres não trabalham nas máquinas, há tarefas de homens e tarefas de mulheres. Um 17.6% dos entrevistados, em sua maioria mulheres,

dizem que não há diferença no trabalho de homens e mulheres. Somente as mulheres e, entre elas só 3 das 6 entrevistadas, questionam essa relação ao responder: há machismo, não sabe porque há discriminação. Cabe assinalar que salvo estas últimas três operárias, que insinuam uma suspeita em relação à existência de determinações sociais, a maioria dos trabalhadores encontram que as diferenças no trabalho de homens e mulheres ou são naturais ou não existem. Resulta chocante que a maioria dos homens considere que a diferença está em que os homens realizam tarefas pesadas ou que as mulheres não trabalham com máquinas, quando as evidências empíricas quotidianas da planta lhes dizem que não é assim - as tarefas mais leves, por exemplo, são às da linha eletrônica, onde predominam os homens. Da mesma maneira, é surpreendente que vários operários e, sobretudo, operárias, assinalaram que não há diferenças entre o trabalho de homens e mulheres. Como estas operárias explicariam a "masculinidade" da planta de RM e a "feminilidade" da planta de CM?

Também na planta de CM ocorreria uma estreita relação entre as formas do trabalho e a cultura operária. Parece claro que se reúnem aqui várias determinações pelos menos parcialmente relacionadas entre si: a constituição de duas linhas contínuas de produção e a presença numa delas - a eletromecânica - de postos de trabalho de tipo taylorista, a presença de mulheres na força de trabalho, a debilidade da organização sindical.

Os trabalhadores de CM fazem lembrar os operários especializados fordistas, tão bem descritos por Touraine (1954).

A cultura do trabalho dos operários de CM manifesta-se, por um lado, na falta de autonomia e no isolamento relativo que vivem em relação ao resto da empresa e, inclusive,

entre eles, e, por outro, numa perda de profissionalidade evidenciada na sensível menor autonomia e menor participação coletiva com idéias no processo de trabalho. Nessa cultura teria incidência a própria disposição e o caráter dos equipamentos. Também é clara a incidência da condição feminina internamente vinculada às formas do trabalho, e relacionada ao caráter precário do emprego entre as mulheres, à pouca consideração que resulta de não serem consultadas e não ser valorizado seu trabalho. É particularmente marcante a ausência de participação feminina com idéias sobre o processo de trabalho e o sentimento de falta de autonomia que manifestam as operárias. Ao mesmo tempo, parece clara a existência de uma espécie de sub-cultura feminina e de maiores laços de relacionamento entre as mulheres. O debilitamento da organização sindical, deliberadamente procurado e obtido pela empresa nesta seção, e a ausência de uma política sindical que atenda à condição feminina, seguramente são também elementos determinantes desse conjunto de comportamentos.

1.3.2.4 As formas do trabalho e o conteúdo manual e mental do trabalho

Há uma série de questões da enquete que proporcionam elementos sobre outros aspectos das formas do trabalho derivadas da organização de máquinas e operários. Estas questões referem-se ao caráter manual ou mental, direto ou indireto, visível ou invisível, rotineiro, perceptivo ou reflexivo do trabalho. Se anteriormente foram focalizados os aspectos relacionais das formas do trabalho, agora são priorizados na análise os aspectos psico-motores e de conteúdo mais diretamente cognitivo do trabalho.

Seu trabalho exige principalmente:

	RM	CM		
	TOT	TOT	SEXO	
			H	M
- Atividade manual	29.3	17.6	25.0	75.0
- Atenção mental	17.5	29.4	66.6	33.3
- Ambos de forma equivalente	53.2	53.0	66.6	33.3

Fonte: Oliveira, 1992a.

Obs.: Os dados foram reconstruídos pela autora. A pergunta permitia responder uma única opção ou ordenar as opções. Nas percentagens registradas no quadro foram reunidas as respostas que contemplavam cada opção como única e como primeira opção do ordenamento feito pelo trabalhador.

Em ambas as plantas mais da metade dos trabalhadores entrevistados respondem que o trabalho manual e mental incide de maneira equivalente em sua tarefa. A outra metade dos trabalhadores assinala que seu trabalho é predominantemente manual ou mental. As porcentagens dos que assinalam um conteúdo principalmente manual ou mental do trabalho são inversas numa planta em relação à outra. Na planta de RM quase um terço dos entrevistados assinalaram que no seu trabalho predominam os aspectos manuais. A mesma proporção em CM destacam o componente mental de seu trabalho.

Isto confirma a incidência da forma do trabalho do operário em sua máquina em RM e da automação eletrônica fixa em CM. Estas diferenças explicariam os conteúdos do trabalho praticamente invertidos de uma planta em relação à outra. Em RM, trata-se predominantemente de um trabalho manual e mental sobre máquinas eletromecânicas ou reformadas com controles eletrônicos, com uma menor incidência de trabalho manual em contato direto com o produto. Em CM a incidência do trabalho mental é maior devido à linha contínua eletrônica. Confirmando esta idéia, a análise das fichas individuais da enquete de CM mostra que no par manual/mental predomina o manual na linha contínua eletromecânica

e o mental na eletrônica.

Outra pergunta também vinculada aos conteúdos do trabalho investiga se o trabalho requer atenção rotinária (codificado como "rotinário"), se exige atenção a vários aspectos ou a aspectos que mudam (codificado como "perceptivo") ou se requer prever, diagnosticar e/ou planejar o trabalho (codificado como "reflexivo").

Seu trabalho é principalmente:

	RH	CM		
	TOT	TOT	SEXO	
			H	M
Unica opção				
perceptivo	33.3	52.8	44.4	55.6
rotinário	17.9	5.9	-	100.0
reflexivo	15.0	11.8	100.0	-
Opções combinadas				
perceptivo e reflexivo	12.2	11.8	100.0	-
perceptivo e rotinário	10.3	5.9	100.0	-
rotinário e perceptivo	4.7	5.9	100.0	-
reflexivo e perceptivo	3.7	-	-	-
rotinário e reflexivo	1.8	-	-	-
reflexivo e rotinário	0.9	-	-	-
Sem dados	-	5.9	-	100.0

Fonte: Oliveira, 1992a.

As respostas indicam um predomínio muito significativo do caráter perceptivo do trabalho e uma muito mais baixa incidência do trabalho codificado como reflexivo ou como rotinário. As respostas indicam que os trabalhadores identificaram seu trabalho como principalmente caracterizado pela atenção a vários aspectos ou a aspectos que mudam (codificado como "perceptivo"). Isto coincide com as impressões antes resenhadas sobre o caráter do trabalho, que exige a atenção a

processos complexos e pouco definidos, a atenção a várias tarefas e à rotação nas tarefas, segundo as diversas situações. A pouca incidência das tarefas que requerem prever, diagnosticar e/ou planejar o trabalho (codificado como "reflexivo"), contudo, parece também indicar uma certa simplificação e/ou simplicidade do trabalho. É conveniente assinalar que normalmente quando o operário responde que seu trabalho requer planejamento refere-se basicamente a trabalhos manuais e mecânicos e não a trabalhos de conteúdo e operativa eletrônica, pouco aprofundados na empresa.

A observação do processo de trabalho em ambas plantas permite estabelecer uma vinculação entre o caráter manual-mecânico do trabalho, seu conteúdo visível e a manipulação direta dos equipamentos por parte dos trabalhadores, por um lado, e o caráter eletrônico, o conteúdo invisível e a manipulação indireta, por outro. Da mesma maneira, é interessante cruzar estas variáveis com as possibilidades de autonomia dos trabalhadores, vinculadas estas, por sua vez, ao caráter contínuo ou descontínuo dos processos e ao nível das capacidades cognitivas dos trabalhadores.

Na planta de RM, a importância da forma de trabalho do operário em sua máquina e a pouca incidência da linha contínua de produção, configura um trabalho mecânico, relativamente autônomo, visível e de operação direta concreta dos equipamentos. A situação é diferente em CM, onde a autonomia dos trabalhadores está consideravelmente limitada, as formas do trabalho estão mais predeterminadas e são mais abstratas.

É importante assinalar que as relações entre manipulação eletrônica indireta, caráter abstrato dos processos e autonomia operária são complexas. Quando o processo eletrônico não é fixo e possui variações de programação, a perda de autonomia está vinculada à incapacidade do operário programar a

máquina e/ou ao fato desta estar programada por outra pessoa, um técnico ou engenheiro. Esta situação verifica-se, por exemplo, na seção de extrusão, onde o trabalho da máquina "mãe", a prensa, é programado desde fora da seção. (Juan) Esta mesma problemática está colocada nestes momentos com a introdução da máquina flexográfica de última geração na seção de embalagens. O CE se propõe a discutir, dentro da comissão da empresa criada para esse fim, se vão ser capacitados operários da seção para programar e controlar a máquina. No caso de ser assim, vai ser uma experiência interessante, onde se poderá pôr a prova a formação escolar dos operários como base de aprendizagem de conhecimentos superiores. (Francisco)

Portanto, a análise das formas do trabalho, vincula-se à questão dos níveis e das formas do conhecimento operário em AAU.

O trabalho mecânico, direto e visível predominante em RM, o trabalho automatizado, a automação fixa eletrônica e o trabalho indireto na linha "nova" de CM, os equipamentos mais flexíveis das seções de extrusão e embalagens de RM, ao mesmo tempo, proporcionam e exigem aos trabalhadores diferentes níveis de conhecimento.

Por outro lado, esses níveis cognitivos proporcionados e exigidos pelas formas do trabalho encontram-se com as capacidades cognitivas adquiridas na educação formal.

Uma vez que foram analisadas nestas e nas seções anteriores as formas do trabalho, é possível entender que a variável educação formal fique oculta e não apareça como elemento constitutivo da formação dos trabalhadores. Salvo nas instâncias de um trabalho técnico ou de programação eletrônica, como os referidos acima, não tem se colocado a necessidade de maior nível.

educativo formal. A educação formal que possuem os trabalhadores é mais do que suficiente para o tipo de trabalho que realizam.

Mas as mudanças tecnológicas mais recentes e as transformações que necessariamente vai originar o desenvolvimento do programa de QT, muito provavelmente vão modificar esta situação, exigindo trabalhadores com maior nível de escolaridade e/ou cursos de capacitação relativamente exigentes. Se bem o maior desafio para a empresa vai consistir na capacidade de gerar uma organização que incorpore sistematicamente o caudal cognitivo e a experiência que já têm os trabalhadores, a propriedade de um conhecimento escolar superior e a atualização científica e instrumental passam a ser condições de manutenção e desenvolvimento da autonomia e da participação dos trabalhadores, com tudo o que isto significa, tanto para eles, como para o caráter e a profundidade da transformação dos processos de trabalho da empresa.

1.4 As contradições do padrão de gestão e de organização do trabalho, o sindicato e os novos processos de trabalho

O estudo do processo de trabalho realizado nesta primeira parte do capítulo III, por um lado, permite enriquecer a análise das relações entre o sindicato, o conhecimento e o processo de trabalho realizada no capítulo II. Por outro lado, permite provar, desde uma nova ótica, a hipótese de que a autonomia e a participação ativa dos trabalhadores no processo de trabalho constitui o centro nevrálgico da reconversão da empresa.

O estudo do processo de trabalho permite comprovar que houve uma evolução no objeto central do processo de trabalho. Com efeito, passou-se da consideração exclusiva dos equipamentos

e do posto de trabalho para a valorização da participação ativa e inteligente da força de trabalho.

A partir de sua situação de empresa multinacional estabelecida com caráter quase monopólico no reduzido e protegido mercado uruguaio, nos últimos anos AAU viu-se obrigada a modificar seu padrão de competitividade com a abertura do mercado uruguaio ao mercado regional e internacional. Passou a ser imprescindível produzir produtos diferenciados e de qualidade. O padrão tecnológico e organizacional da empresa começou a sofrer uma pressão no sentido da flexibilidade produtiva e da produção de qualidade, exigindo, conseqüentemente, a participação ativa explícita dos trabalhadores no processo de trabalho. Ainda que a evolução do processo de trabalho nessa direção esteja só no começo, o rumo geral da estratégia empresarial confirma essa afirmação da hipótese.

Mas a pesquisa do processo de trabalho prova a existência de outras determinações, além do mercado, na transformação do processo de trabalho. Essas outras determinações são as que explicam, em definitivo, a peculiaridade concreta que apresenta o caso, onde a autonomia operária tem uma relevância e uma forma particular. Essas determinações dizem respeito a contradições do próprio processo de trabalho que, por sua vez, se articulam com as modalidades da atuação sindical e com o conhecimento operário.

Nesse sentido, nesta seção são realizadas algumas afirmações conclusivas de toda esta primeira parte do capítulo sobre o processo de trabalho, deixando para a segunda parte do capítulo uma análise mais detida do papel do conhecimento operário.

A análise dos dados da enquete e da observação do processo de trabalho antes realizada permite estabelecer quatro

blocos de questões que verificam e enriquecem a hipótese que guiou a pesquisa:

i. Ocorreria uma vinculação entre as características do processo de trabalho expressas na cultura operária do trabalho, autônoma e participativa, e a cultura sindical.

Seria possível pensar que a cultura operária predominante em AAU, emergente de formas do trabalho mecânico pouco contaminadas com o taylorismo e o fordismo, constitui uma sólida base sobre a qual se assentam as formas sindicais examinadas no Capítulo II. Vice-versa, as tradições, as estruturas e as formas novas de ação sindical incidiriam na constituição dessa cultura do trabalho operária.

A clássica autonomia em relação à patronal e ao Estado e a correspondente configuração da identidade política operária, próprias do movimento sindical uruguaio e do CB de AAU, as mais recentes formas de participação e o desenvolvimento de projetos sindicais de intervenção técnica nos processos de trabalho, o aprofundamento da democracia sindical e da profissionalização do sindicato, o desenvolvimento do conhecimento operário a partir do sindicato através de uma verdadeira atividade docente por parte deste, característicos do CB de AAU, parecem ter sua correspondente contrapartida na identidade coletiva, na autonomia, no espírito participativo, na circulação quase espontânea do saber que predomina nas práticas profissionais dos operários de AAU.

i.i É possível verificar a existência de uma contradição entre a política de gestão da força de trabalho historicamente assumida pela empresa e a cultura do trabalho e sindical predominante entre os operários.

A política de contratação, avaliação e formação da força de trabalho, o aprofundamento do fordismo e as tentativas de retaylorização indicam que os equipamentos e o posto de trabalho têm sido o objeto central do processo de trabalho da política empresarial. A débil profissionalização da pirâmide gerencial, as relações de mando, individuais, de propriedade de determinado saber que não é transmitido, estabelecidas entre superiores e operários, caracterizaram historicamente o padrão de gestão da força de trabalho de AAU, fazendo desta trajetória um exemplo bastante típico do comportamento das empresas uruguaias.

De maneira paralela e contraditória, a partir de uma força de trabalho relativamente culta e das formas que assume o trabalho, desenvolve-se uma cultura profissional e sindical operária, com uma forte identidade e um circuito próprio de circulação do saber. Esta cultura possui uma elevada autonomia, se caracteriza pela ativa participação coletiva dos trabalhadores no processo de trabalho e constitui, objetivamente, um elemento fundamental, sem o qual é impossível imaginar o funcionamento do processo de trabalho. Dentro desta cultura, o objeto do processo de trabalho são os trabalhadores, suas capacidades, sua autonomia, sua participação.

i.i.i Seria possível dizer que a cultura do trabalho e sindical predominante em AAU, apesar de assentar-se em formas do trabalho convencionais, na medida em que promove a participação autônoma e inteligente da força de trabalho e entra em contradição com o padrão de gestão da empresa, é uma força progressiva existente e gravitante, que pode constituir-se num ponto de partida para o nascimento de processos de trabalho modernos, flexíveis, participativos e qualificantes. Esta cultura e estas práticas predominantes entre os trabalhadores de AAU vão ao encontro das exigências dos processos mais modernos de

trabalho, onde a autonomia dos trabalhadores é condição da profundidade de sua participação.

i.v Se a empresa realmente se propõe a modificar seu padrão de gestão, implantando processos de trabalho participativos, o reconhecimento explícito dessa cultura do trabalho e o desenvolvimento do conhecimento operário, passam a ser problemas relevantes a serem resolvidos.

Parece muito difícil em AAU implantar processos de trabalho flexíveis e participativos sem o reconhecimento da autonomia operária e do conhecimento operário. Por outra parte, o desenvolvimento de processos flexíveis e de qualidade em AAU implica em elevar a qualificação dos trabalhadores, tal como se manifesta nas seções de extrusão e embalagens, os dois departamentos mais desenvolvidos da empresa.

O desenvolvimento explícito da participação operária, o correspondente reconhecimento da competência e do conhecimento operários e o desenvolvimento deste último, são desafios novos para a direção da empresa e, em alguma medida, também para o sindicato. A problemática atinge não só às seções mais avançadas, mas também às mais obsoletas ou pouco flexíveis, não só aos homens, mas também às mulheres, que têm demonstrado ser muito diferentes dos homens em todos os aspectos. Envolve o problema da manutenção do nível de emprego e mexe com a qualificação atual e futura de cada operário. Sobre tudo, implica uma modificação das relações de poder entre a direção da empresa e o coletivo operário. E, na medida em que coloca explicitamente e num novo nível a questão da diferenciação interna da força de trabalho, toca profundamente as condições individuais e coletivas de desenvolvimento dos trabalhadores, implicando em desafios para o sindicato.

De um modo geral, então, vêem-se confirmadas e enriquecidas as proposições da hipótese que guia esta pesquisa. O processo de reconversão da empresa questionou a política de gestão centrada na eficiência dos equipamentos. Em seu lugar, adquiriu importância o desenvolvimento da participação ativa e inteligente da força de trabalho. A pesquisa revelou a existência de forças internas ao próprio processo de trabalho, que se expressam na existência de uma cultura de trabalho operária participativa e autônoma, articulada com as orientações e a prática sindical. Estas forças, da mesma maneira que as exigências do mercado, são contraditórias com a política de gestão historicamente desenvolvida pela empresa, incidindo na sua transformação na direção de processos de trabalho mais flexíveis e qualificantes. Ao mesmo tempo, constituem uma base já existente sobre a qual pode apoiar-se essa transformação. Nessas condições, o reconhecimento da autonomia e da competência operária, em particular do conhecimento operário, e o desenvolvimento deste último, constituem questões chaves para a definição dos novos processos de trabalho.

2. O CONHECIMENTO OPERÁRIO E O PROCESSO DE TRABALHO

Na primeira parte deste Capítulo III foi analisado o processo de trabalho de AAU em sua evolução recente e na sua situação atual.

Nesta segunda parte do Capítulo, a partir dos elementos proporcionados pela análise do processo de trabalho, procura-se demonstrar que o conhecimento operário é uma das determinações da autonomia e da participação dos trabalhadores no processo de trabalho. Da mesma forma, o conhecimento operário é uma determinação do tipo ou da qualidade do processo de trabalho, assim como de sua transformação na direção dos mais modernos processos capitalistas.

2.1 O papel do conhecimento

Em relação ao papel do conhecimento operário no processo de trabalho, a análise anteriormente realizada permite colocar quatro proposições para serem discutidas nesta seção.

i. Na história recente da empresa é possível apreciar a importância substantiva do conhecimento na determinação da autonomia e da participação dos trabalhadores no processo de trabalho.

i.i Mas até a recente implantação do programa de Qualidade Total, a direção da empresa não reconhecia o papel desempenhado pelo conhecimento operário e, inclusive, os operários não o percebiam em alguns de seus aspectos.

i.i.i O papel objetivamente assumido pelo conhecimento operário constitui uma contradição decisiva no interior do processo de trabalho, impulsionando sua transformação na direção do desenvolvimento da autonomia e da participação operárias. Nesse sentido ocorre uma relação estreita entre o papel assumido pelo conhecimento operário no processo de trabalho e o sindicato como agente propulsor e partícipe da elaboração desse conhecimento.

i.v O reconhecimento explícito do papel do conhecimento operário é uma questão chave para a construção de uma organização do trabalho moderna em AAU e para a determinação de sua qualidade específica.

Nas seções anteriores deste capítulo ficou evidenciado que, a partir de um determinado nível de desenvolvimento de formas produtivas de tipo mecânicas e incipientemente automatizadas, em AAU existem práticas culturais coletivas operárias de formação de aprendizes, de configuração de um circuito cotidiano do saber na produção, de participação com idéias para mudar a produção. O conhecimento operário, sob a forma principal de experiência no trabalho, constitui o sustento técnico dessas práticas autônomas e participativas de trabalho, até o ponto de ser inimaginável a efetivação do processo de trabalho sem esse conhecimento.

Contudo, historicamente, a empresa não reconhece esse conhecimento operário, o rejeita e tenta subordiná-lo.

A política de gestão da empresa ao nível da produção se caracteriza pelo estabelecimento de relações hierárquicas de mando e pela falta de consulta aos operários quando se propõe a fazer mudanças na produção. Historicamente a empresa tem rejeitado e não tem levado em conta as propostas que fazem os trabalhadores de maneira individual e coletiva,

desencorajando esta prática característica da cultura do trabalho predominante entre os operários de AAU. Da mesma maneira, na contratação, avaliação e formação dos trabalhadores a empresa não considera explicitamente o conhecimento operário, sobretudo em suas formas escolar e doméstica - esta última para o caso das operárias, naturalmente. A gestão da força de trabalho da empresa tem procurado subordinar o conhecimento operário à eficiência dos equipamentos e às exigências do posto de trabalho. Esta falta de reconhecimento do papel do conhecimento operário manifesta-se inclusive entre os trabalhadores, que tendem a reduzi-lo fundamentalmente à experiência no trabalho, sub-valorizando as outras formas do conhecimento necessárias ao trabalho.

Este comportamento da empresa e dos operários frente ao conhecimento está vinculado a razões de tipo estrutural ou material, concretamente ao padrão tecnológico da empresa caracterizado pelos equipamentos eletro-mecânicos. Mas tem raízes sobretudo na forma de gestão da força de trabalho, que dirime a questão central do poder no interior da empresa. Também se apóia em condições sociais e ideológicas "externas" à empresa, como o nível de escolaridade relativamente elevado da população uruguaia e a origem doméstica do conhecimento das operárias. A existência de uma força de trabalho escolarizada a um nível relativamente superior em relação aos requerimentos da base tecnológica e organizacional da empresa, contribui decisivamente para que, tanto para a direção como para os operários, fique na obscuridade a incidência da educação formal no desempenho do trabalho. Já o desconhecimento da origem doméstica da qualificação feminina tem sua explicação na dominação social masculina, naturalmente não reconhecida num ambiente masculino como o de AAU.

No entanto, o papel objetivamente desempenhado

pelo conhecimento operário no processo de trabalho supera todos esses obstáculos materiais, de poder, sociais e ideológicos que dificultam uma adequada percepção de sua importância em todas suas formas. A falta de reconhecimento, a rejeição e a limitação do conhecimento operário características do padrão de gestão e de organização do trabalho da empresa gera uma contradição profunda no interior do processo de trabalho. Esta contradição, por ter como centro a questão do reconhecimento de um conhecimento operário desenvolvido, vital e atuante, que constitui o sustento da autonomia e da participação operárias, é decisiva para abrir caminho aos novos processos de trabalho. Por um lado, gera forças no interior da empresa favoráveis a uma gestão e a uma organização do trabalho baseada na promoção da participação autônoma e inteligente dos operários. Por outro lado, essa mesma contradição e essas mesmas forças estão indicando que não se parte de zero para a construção de modernos processos de trabalho e que algumas bases para essa construção já existem nas atuais práticas e no atual conhecimento dos operários de AAU.

Nesse sentido, o sindicato, com suas práticas deliberadas, sistemáticas e completas de desenvolvimento do conhecimento coletivo e de intervenção técnico-científica no processo de trabalho, com sua atuação como agente propulsor da capacitação profissional e de formas de avaliação técnicas, é uma expressão elaborada das forças que se movimentam no interior do processo de trabalho e é um elemento ativo e deliberado de promoção das mesmas. Resulta particularmente importante e significativo que a constituição independente e autônoma da classe trabalhadora no interior da empresa tenha como um de seus eixos o conhecimento, em particular o conhecimento científico. Isto faz com que o sindicato, junto às exigências de mercado, seja uma força de envergadura no processo de transformação da

empresa na direção das formas produtivas mais participativas e qualificantes.

Atualmente, a direção da empresa, seguindo seu próprio caminho, pretende desenvolver um programa de QT que implica no reconhecimento do conhecimento operário.

Este seria um passo transcendental na modernização da empresa. Como foi assinalado reiteradamente, o reconhecimento da competência operária é condição "sine qua non" do desenvolvimento das formas mais avançadas dos processos de trabalho capitalistas porque, por um lado, abre passo à possibilidade de incorporar sistematicamente esse conhecimento ao processo de trabalho e, por outro, permite colocar, também de maneira sistemática, a elevação e o desenvolvimento permanente desse conhecimento. No caso AAU, o reconhecimento e a elevação do conhecimento operário incide na orientação específica dos futuros processos de trabalho, na medida em que o conhecimento é sustento da autonomia dos operários e esta determina a qualidade de sua participação.

Consequentemente, esta transformação implica uma nova valoração, também explícita, das diversas formas que assume o conhecimento operário e a elevação de seus níveis de desenvolvimento, tal como será evidenciado a seguir.

2.2 As formas do conhecimento

O estudo do papel das diferentes formas do conhecimento operário teve que ser feito, como toda a análise do papel do conhecimento no processo de trabalho, contra as aparências iniciais da pesquisa.

A análise do processo de trabalho indica que a

direção da empresa e os operários valorizam principalmente o conhecimento adquirido no trabalho.

No entanto, confirmando a hipótese que guia a pesquisa, nesta seção será provado que o conhecimento de origem escolar adquire relevância real e constitui uma contradição no interior do processo de trabalho, incidindo e proporcionando as bases para a transformação progressiva do mesmo.

A análise dos resultados da enquete operária e a análise da política de gestão da força de trabalho mostram que a experiência no trabalho é a forma mais amplamente reconhecida de formação operária. Ao contratar novos operários a empresa leva em conta fundamentalmente os antecedentes profissionais e familiares. Dentro de uma política de avaliação não formalizada tecnicamente, a experiência no trabalho conta como expressão visível da formação dos operários. Na planta de CM a grande maioria dos trabalhadores assinalou essa formação como absolutamente prioritária e na planta de RM a experiência no trabalho tem um peso três vezes superior que ao da educação formal e ao da capacitação profissional. Por outra parte, mais de 80% dos trabalhadores entrevistados também reconheceram explicitamente o sindicato como espaço de desenvolvimento de seu conhecimento do trabalho.

A percepção da importância do conhecimento adquirido no trabalho e nas atividades sindicais responde a realidades palpáveis e efetivamente existentes.

Os operários de AAU têm uma origem social assalariada fabril e principalmente metalúrgica. Tanto sua origem familiar como seus trabalhos anteriores confirmam a importância da experiência no trabalho que se verifica em AAU. Em AAU, a partir do predomínio do trabalho mecânico, visível, concreto e direto, a aprendizagem no trabalho é fundamental. Esta

aprendizagem informal ocorre pela formação de aprendizes, pela rotação pelas diversas seções da empresa, pela transmissão direta do conhecimento entre os operários. A formação escolar não proporciona os requerimentos visíveis do trabalho: aprende-se fazendo, a partir do concreto, sem maiores exigências de abstração. Também o sindicato, com suas atividades técnicas e políticas e com sua preocupação específica com o desenvolvimento do conhecimento operário, aparece claramente aos olhos dos trabalhadores como uma agência de criação e elevação do conhecimento operário.

Na medida em que as formas predominantes do trabalho não exigem um saber de origem escolar superior ao que homogeneamente oferece a força de trabalho jovem no país e na medida em que essas formas do trabalho não exigem permanente atualização, a contribuição do saber escolar ao trabalho fica na obscuridade e a capacitação profissional não é uma necessidade. Por outras razões, tampouco é percibida a contribuição da formação doméstica nas habilidades de trabalho das mulheres. Isto implicaria no reconhecimento da dominação masculina como substrato social das condições de existência das mulheres, que a empresa e a maioria dos trabalhadores consultados aparentemente não aceitam ou não estão dispostos a aceitar.

Mas, apesar de não serem reconhecidos, esses saberes de origem escolar e doméstico incidem parcialmente na atribuição das tarefas (no caso extremo das mulheres, seria decisivo seu saber doméstico), como foi assinalado em 1.3.1.3. Mas, sobretudo, a existência real desses saberes, especialmente do saber escolar, constitui uma contradição da formação da maioria dos trabalhadores e dentro do próprio processo de trabalho.

Com efeito, 72% dos trabalhadores entrevistados cursou algum ano de ensino médio técnico ou secundário. 59.4% dos entrevistados têm 9 anos completos de educação formal. Este nível de escolaridade caracteriza tanto a homens como a mulheres e, naturalmente que com matizes, manifesta-se em todas as tarefas, com exceção dos ajudantes, onde se concentram os que não culminaram os estudos primários. Há inclusive um Engenheiro trabalhando como operador de máquinas. Mas, à maioria dos trabalhadores, de que lhes serve? Que uso faz a empresa desse conhecimento escolar de sua força de trabalho? O operador de máquinas que tem anos de ensino médio ou inclusive a Universidade, como sente a contradição entre sua formação escolar e a resposta que ele próprio dá à pergunta sobre os requerimentos da tarefa, onde a educação formal nem aparece como requerimento?

Os elementos à disposição nesta pesquisa não permitem responder diretamente e com precisão a estas perguntas. Mas há alguns indícios de como se coloca esta contradição entre formação no trabalho e educação formal, assim como das relações, também obscuras e não reconhecidas, entre escolaridade e demandas de formação escolar e de capacitação profissional.

Em primeiro lugar, tal como é revelado pelo quadro abaixo, existe uma estreita relação entre a formação escolar recebida e a demanda de formação complementar.

Escolaridade e requerimentos da tarefa

Escolaridade	Requerimentos da tarefa	
	Capacitação	Ofício
Primária	3.7	6.1
Secundária	25.0	16.7
UTU	16.7	5.6
Universidade	100.0	-

Fonte: Oliveira, 1992a.

O quadro compara a resposta referida a capacitação e a ofícios na pergunta sobre os requerimentos da tarefa com os dados de escolaridade completa dos entrevistados. Indica que quanto maior a escolaridade, maiores são as exigências colocadas para o desempenho da tarefa. Mas o interessante é que as exigências colocadas referem-se de maneira significativa a uma formação que não se possui. Dai que devam ser conceituadas como demandas de formação complementar. O caso mais destacado no quadro é o daqueles que já possuem formação média em secundária e colocam a necessidade de um ofício técnico como condição para o desempenho da tarefa. Estes dados sugerem que, independentemente da incidência dos requerimentos objetivos da tarefa, a escolaridade por si mesma é uma determinação da maneira como o trabalhador vê a sua tarefa. E, sobretudo, se levarmos em conta o baixo nível de exigência da imensa maioria das tarefas, os elementos antes assinalados indicam a escolaridade como estimuladora de demandas de superação da formação atual.

As respostas às perguntas da enquete sobre cursos requeridos pelos operários também contribuem para estas e outras indicações.

Na enquete havia dois tipos de perguntas sobre cursos requeridos pelos operários: uma relativa a cursos em tarefas de AAU e outra sobre outros cursos que o operário desejaria fazer.

Antes de expor o quadro com o resultado do processamento das respostas, cabe assinalar que os operários entrevistados em RM responderam que queriam fazer cursos, tanto em tarefas de AAU, 85.4% dos entrevistados, como outros cursos, 76.5%. Os operários de CM responderam de maneira um pouco diferente: 88.2 manifestaram interesse em fazer cursos sobre

tarefas de AAU, mas somente 47.1% dos entrevistados queria fazer outros cursos. (Oliveira, 1992a)

No primeiro quadro estão registradas as respostas sobre os cursos requeridos, discriminando os dados para cada uma das plantas de AAU. No quadro seguinte é exposto o resultado do cruzamento destas respostas com a escolaridade dos entrevistados na planta de RM.

Cursos requeridos

Tipo de curso	Cursos em tarefas de AAU				Outros cursos			
	RM		CM		RM		CM	
	TOT	TOT	H	M	TOT	TOT	H	M
tradicional	24.6	35.3	83.3	16.7	29.4	5.9	100.0	-
especializado	18.3	41.2	71.4	28.6	10.3	-	-	-
moderno	11.1	-	-	-	27.8	17.7	66.6	33.3

Fonte: Oliveira, 1992a.

Obs.: Foram codificados como "tradicional" os cursos relativos a ofícios tradicionais (mecânico, eletricista, carpinteiro, etc.), "especializado" os cursos sobre tarefas especializadas (flexográfica, colorista, etc.), "moderno" os cursos de incidência mais recente na área industrial (computação, eletrônica, desenho, inglês, etc.).

Escolaridade e cursos requeridos

Escolaridade	Tipo de curso requerido							
	tradicional		moderno		especializado		outro	
	A	O	A	O	A	O	A	O
primária i	15	23	-	-	15	-	70	77
primária c	26	33	8	29	19	10	47	28
secundária c	25	25	17	42	8	8	50	25
UTU c	28	22	28	34	22	22	22	22
Universidad c	-	-	-	-	-	-	100	100

Fonte: Construído a partir dos dados de Oliveira, 1992.

Obs.: As cifras indicam em que porcentagem os operários escolheram cursos dentro de cada nível de ensino formal cursado

Simbologia: i - incompleta
c - completa
A - cursos sobre tarefas de AAU
O - outros cursos

Destas informações sobre a demanda de cursos por parte dos operários, em primeiro lugar se deduz que os operários querem fazer cursos. Esta demanda demonstra a existência de uma nova dinâmica, que questiona a magra cultura de formação profissional do país e da empresa e revisa criticamente sua própria formação, muito pobre em cursos extra-curriculares. (Lemez, 1986, 1992, chega a essa mesma conclusão partindo de outros universos por ele pesquisados.)

Em segundo lugar, dos quadros anteriores surge uma determinada hierarquia entre o tipo de cursos requeridos e uma diferença significativa nessa hierarquia entre as duas plantas e segundo se trate de cursos sobre tarefas de AAU ou de outros cursos.

Resulta evidente a importância que os operários atribuem aos ofícios tradicionais, tanto na perspectiva das tarefas de AAU como na perspectiva mais ampla de outros cursos possíveis. Da mesma maneira, a demanda de cursos especializados é significativamente maior para tarefas de AAU que nos outros cursos e é muito maior na planta de CM que na de RM. Inversamente, os cursos modernos têm muito baixa demanda quando se trata de tarefas de AAU e uma demanda quase equivalente à dos cursos sobre ofícios tradicionais quando se trata de outros cursos.

Cabe considerar que estas características das demandas de cursos por parte dos operários respondem a questões muito profundas da identidade operária e de sua visão do mundo e do trabalho.

A preferência pelos ofícios tradicionais seguramente expressa a visão do artesão e da pequena oficina, típicas do passado e do presente da produção e da educação

uruguaias. É possível pensar na existência de uma conotação conservadora nesta preferência pelos ofícios tradicionais. Mas esta opção tão marcada dos operários seguramente indica sobretudo a existência de uma identidade artesanal que é arraigada, que é bem remunerada e que não se considera ultrapassada. Cabe pensar que, na medida em que podem ser desenvolvidos com consistência, os ofícios tradicionais e em geral a capacidade artesanal dos trabalhadores uruguaios podem constituir um ponto de partida interessante da modernização produtiva.

Nas diferenças notórias entre as demandas segundo as plantas e segundo os cursos, sejam estes para AAU ou abram uma perspectiva mais ampla de futuro, é possível perceber a diferença entre o tipo de trabalho historicamente predominante em AAU - mecânico, vinculado aos ofícios e às máquinas especializadas - e o trabalho que os operários imaginam como possível no futuro - vinculado aos ofícios tradicionais e aos cursos modernos de computação, desenho industrial, eletrônica, inglês, etc., mas não a tarefas especializadas.

Portanto, há nestes aspectos tanto a presença do passado como de uma visão crítica em relação à AAU e às tradições produtivas e educativas uruguaias, assim como uma visão adequada dos requerimentos educativos das atuais transformações produtivas. É destacável a importância concedida à educação técnica tanto tradicional como moderna - que reitera a demanda antes assinalada dos escolarizados em secundária. No Uruguai a educação técnica sempre foi a "Cinderela" do sistema educativo e por muito tempo pensou-se que a população também a rejeitava por razões de status.

Em terceiro lugar, o segundo quadro acima colocado reitera a incidência da educação recebida na escolha das demandas. Neste caso, novamente, a educação formal que os

operários possuem aparece como promotora de demandas e de uma visão crítica e transformadora.

A escolaridade dos trabalhadores parece incidir em duas direções. Por um lado a educação recebida parece incidir na percepção que o operário tem da realidade e parece ser um estímulo à formulação de demandas. Por outro lado, a educação recebida seria uma base imprescindível para aceder a outros saberes, estaria delimitando as possibilidades de atualização e de realização de outros estudos. Os operários que têm primária incompleta não demandam cursos modernos, que muito provavelmente não teriam condições de realizar. Os que fizeram secundária completa de maneira muito clara são os que realizam demandas mais avançadas do ponto de vista da evolução do trabalho: são os que menos demandam cursos em tarefas especializadas e os que mais demandam cursos modernos, sendo, junto aos que fizeram UTU, os que provavelmente teriam melhores condições de realizá-los com êxito. Por seu lado, os que fizeram UTU são os que escolhem mais cursos modernos em relação a tarefas de AAU e parecem ser os que percebem mais claramente a possibilidade de AAU modernizar-se.

Em quarto lugar, o primeiro dos quadros e a consulta direta às fichas da enquete reitera a idéia de que as mulheres constituem um grupo à parte, onde se apresentam múltiplas contradições. E entre as mulheres onde aparentemente ocorre a maior distância e contradição entre conhecimento escolar e requerimentos do trabalho. Sendo as mulheres tanto ou mais escolarizadas que os homens, só uma cita (e em segunda opção) a educação geral como necessária para a tarefa. Na demanda de cursos as mulheres dividem-se: duas demandam cursos modernos entre os outros cursos (aqui não ficam atrás dos homens porque significam 25% das mulheres). Mas as outras seis operárias ou não

demandam cursos ou o fazem em profissões femininas não vinculadas à indústria.

Portanto, as mulheres estão cindidas internamente em sua formação e em sua identidade. São cultas, mas trabalham em tarefas onde utilizam pouco ou nada os conhecimentos escolares; a identidade central de gênero que evidenciam ter, as leva a afastar-se do âmbito industrial, mas trabalham nele oito horas por dia. Estas conclusões às que a pesquisa permite chegar são coincidentes com as de outras pesquisadoras (Espino, 1991: 144-146) e questionam a igualdade dos sexos preconizada pela ideologia liberal historicamente dominante no país. Indicam a necessidade de estudar mais detidamente a condição feminina, em particular, a relação existente entre a qualificação escolar, doméstica e do trabalho, com o objetivo de poder traçar mais claramente as contradições e os espaços de transformação.

Uma informação complementar das anteriores surge das respostas às perguntas sobre as deficiências da educação recebida. Perguntados os operários sobre as deficiências da educação recebida assinalaram de maneira significativa as deficiências em Matemáticas e Língua Espanhola na educação primária, em Matemáticas e Inglês no ensino secundário e na prática industrial para o ensino técnico de UTU. (Oliveira, 1992a)

Estas são as indicações que surgem da análise da enquete. Mas a atuação dos trabalhadores e do CB em torno dos cursos de capacitação iniciados pela empresa e as necessidades que se esboçam mais recentemente a partir do programa de QT e das mudanças tecnológicas nas seções de extrusão e embalagens indicam a mesma orientação, tanto no sentido de avançar no reconhecimento da existência de diversas formas de conhecimento operário como na mudança de importância relativa de cada uma delas.

Os trabalhadores e o CB, em primeiro lugar, interessaram-se pelos cursos de capacitação, que inicialmente tinham surgido mais como uma estratégia política negociadora da empresa. Em segundo lugar, os trabalhadores em geral e os sindicalistas participaram ativamente na definição de todos os aspectos dos cursos - tipos de cursos, conteúdos, avaliação, etc. Em terceiro lugar, exigiram cursos em áreas modernas como eletrônica e que os cursos contemplassem o estudo dos princípios científicos e técnicos dos processos de produção. Finalmente, os cursos puseram em evidência o diferente aproveitamento segundo a escolaridade.

Da mesma forma, o desenvolvimento do programa de QT e o avanço dos processos eletrônicos flexíveis nas seções de extrusão e de embalagens indicam a direção geral das exigências. Estas transformações apenas esboçadas, se são aprofundadas, implicarão em que os trabalhadores possuam um conhecimento global e preciso que contemple desde as características dos mercados até os próprios processos de gestão e de produção. Mas, sobretudo, implicarão em uma gestão e uma organização do trabalho qualitativamente nova, que reconheça o conhecimento operário existente e seu desenvolvimento e o utilize sistematicamente na produção. Em particular implicam no reconhecimento e na valorização do conhecimento de origem escolar, tal como começou a acontecer na recente avaliação dos operários de extrusão. Nesta seção, aparentemente pela primeira vez a área de pessoal da empresa levou em conta a escolaridade dos operários na avaliação das faixas salariais. Com isto dá-se início a uma nova relação explícita entre as formas do conhecimento operário, onde o conhecimento escolar passa a ser reconhecido como a base superior de organização e de elevação das outras formas de conhecimento e

como aquele que proporciona os marcos necessários para a incorporação de novo conhecimento.

Portanto, quanto às formas do conhecimento operário, as relações entre elas e o papel de cada uma no processo de trabalho, é possível comprovar, como se insinua na hipótese, que a forma escolar adquire maior relevância.

Mas o aporte mais importante da pesquisa talvez seja o descobrimento de que a educação formal não só é um componente do processo de trabalho, mas de que essa forma do conhecimento operário é uma força transformadora, constitui uma contradição que incide na transformação progressiva dos processos de trabalho.

Com efeito, foi observado que a escolaridade dos operários estimula demandas de mais e melhor formação escolar e capacitação, condiciona e possibilita a atualização técnica dos operários e incide em sua percepção crítica do trabalho atual em AAU e no país, assim como em sua percepção crítica do sistema educativo nacional. Os mais escolarizados demandam mais formação secundária e técnica e mais capacitação, têm melhores condições de reciclar-se, são capazes de perceber criticamente o nível tecnológico de AAU e em que direção se orienta a transformação do trabalho atualmente. Implicitamente, criticam o sistema educativo assinalando com precisão suas deficiências - Matemática, Língua Espanhola, Inglês, Computação, ensino técnico consistente e moderno.

Tudo isto numa empresa em que historicamente o conhecimento de origem escolar não foi reconhecido como importante para os operários nem pela direção da empresa nem por eles mesmos. A educação formal se torna assim numa contradição no interior da empresa e de cada trabalhador. E, tanto pelo que ela estimula - mais educação, mais capacitação, como pelo que ela

possibilita - capacidade de adquirir novos conhecimentos. percepção crítica do mundo, a educação escolar é objetivamente uma força que impulsiona e gera as condições para o acesso a processos de trabalho onde a força de trabalho seja capaz de pensar e participar autonomamente.

Isto que estava oculto se torna diretamente observável para todos, quando finalmente a empresa declara sua intenção de mudar realmente os processos de trabalho.

2.3 Os níveis do conhecimento

Neste contexto, como se coloca a questão dos níveis do conhecimento operário em AAU?

A busca de uma resposta para esta pergunta compreende o tratamento de três aspectos:

i. Quais são os níveis do conhecimento operário em AAU e que incidência tem nesses níveis a formação no trabalho, a escolaridade e a formação sindical.

i.i Quais são os desafios colocados aos níveis atuais do conhecimento operário.

i.i.i Que importância têm os níveis de conhecimento na definição dos processos de trabalho.

Deixando fora da consideração as tarefas técnicas e de manutenção de equipamentos, a análise do processo de trabalho revelou a existência de três situações básicas nas formas do trabalho.

Na primeira situação, que é amplamente predominante, o operário está vinculado à sua máquina eletromecânica (ou a um equipamento eletroquímico), reformada ou não com controles eletrônicos. O trabalho não está sujeito a séries contínuas exigentes de produção; tem um conteúdo

principalmente manual-mecânico, concreto, visível e de manipulação direta.

Na segunda situação, o operário está vinculado à linha de produção semi-automática eletrônica fixa da seção de recipientes. Se bem o trabalho é principalmente visível, este apresenta um conteúdo mais abstrato, de vigilância, e a manipulação é indireta.

Uma terceira situação é a que se esboça a partir de 1991 na seção de extrusão, concretamente, na prensa de extrusão e nas operações imediatas. Trata-se de um equipamento com programação eletrônica flexível, que comanda uma série de operações conexas semi-automatizadas. Se bem a programação escapa aos operários, estes devem poder operar indiretamente, através de comandos eletrônicos, em condições de maior flexibilidade. Uma situação similar provavelmente se coloque com a introdução da flexográfica de última geração na seção de embalagens.

Portanto, o ponto de partida do conhecimento no trabalho da imensa maioria dos trabalhadores é o nível de conhecimento concreto visível. As operações são principalmente observáveis, aprende-se por imitação e repetição. Os códigos de ordenamento da informação são concretos. O nível de abstração e a bagagem de informação são pouco exigentes.

Esses níveis de conhecimento proporcionados e exigidos pelo trabalho estariam em contradição, contudo, na maioria dos operários, com um relativamente elevado nível de escolaridade e com uma importante ação docente sindical. Lembremos que quase 72% dos trabalhadores entrevistados possuem anos de ensino médio e que 59.4% têm pelo menos 9 anos de escolaridade. Só um quarto da força de trabalho tem o ensino primário incompleto (10%) ou completou a primária sem ter feito anos de ensino médio (14.7%).

Com base nessas condições, a pesquisa guiou-se pela hipótese de que o nível de conhecimento abstrato prático seria a fronteira atingida pela maioria dos trabalhadores de AAU. A partir do nível cognitivo concreto visível exigido pelo trabalho, seria relativamente fácil para os trabalhadores representar-se não só o processo existente, mas também o que ocorreria se fosse modificado um elemento do processo atual. A construção de hipóteses acertadas sobre a realidade seria relativamente simples para a maioria dos trabalhadores, o que lhes permitiria melhorar o processo de trabalho e propor modificações. A autonomia e a ativa participação dos operários, característica da cultura do trabalho e da cultura sindical dos operários de AAU, estaria assentada firmemente sobre a possibilidade dos trabalhadores atingirem esse nível de conhecimento. Em realidade, a hipótese da autora foi traçada antes de realizar a pesquisa, uma vez que os primeiros contatos com os trabalhadores colocaram como primeira evidência a existência de um conflito permanente com a empresa em torno a modificações nos processos de trabalho.

O trabalho de assessoramento ao CB permitiu conhecer mais diretamente a 7 operários. A exposição breve do perfil da formação de 4 desses operários permite comprovar e enriquecer a hipótese, assim como estabelecer os marcos de sua possível generalização.

Entre estes quatro casos apresentam-se duas situações básicas tanto no trabalho como nos níveis de conhecimento. A primeira está representada pela situação dos operários de laminação, Francisco e José. A segunda pelos operários de extrusão, Juan e Carlos.

Francisco é um oficial laminador da seção de

laminação chapa. Tem 40 anos, cursou a UTU em desenho publicitário, tem mais de 10 anos de antiguidade na empresa, conhece os departamentos de oxidação, embalagens, extrusão e condutores elétricos; é dirigente sindical. Trabalha num laminador com 40 a 50 anos de geração, reformado com controles eletrônicos na década de 1980. O laminador transforma a espessura da chapa. Posteriormente a chapa é rebobinada, passa ao balancim e à cizalha. O próprio desenho de Francisco (ver Anexo 2) mostra que o processo é visível. Os trabalhadores dessa seção tiveram condições de discutir com a chefia a ordem de sucessão em que deveriam ser colocados os diversos equipamentos que configuram o processo. No Anexo 2, estão esquematizadas as três soluções colocadas: a anterior, a atual imposta pelos técnicos da empresa e a dos operários. Francisco demonstra poder formular hipóteses de modificação do processo, passando do conhecimento concreto visível ao conhecimento abstrato prático, ambos basicamente adquiridos e desenvolvidos pelo próprio trabalho. Também é capaz de expor-se com precisão e soltura num esquema abstrato através do desenho, para o que seguramente devem contribuir tanto sua formação técnica escolar como as exigências da prática sindical.

José é operador na seção de laminação papel. Tem 39 anos, cursou 4 anos de ensino secundário, 1 de UTU, estudou mecânica e idiomas e trabalhou como operário metalúrgico no exterior, num país desenvolvido; é dirigente sindical. José ingressou mais recentemente na empresa, mas também trabalhou em diversas seções da empresa e conhece detalhadamente sua máquina e as deficiências do produto. Tem uma hipótese de onde seria necessário colocar um novo controle eletrônico nos laminadores de papel alumínio para melhorar o processo, mas não tem condições de formular concretamente essa mudança que, na sua opinião, só

poderia ser formulada por um engenheiro. Em sua atividade de dirigente sindical José é capaz de elaborar um relatório, contendo um organograma abstrato de todo o processo de produção da empresa e expondo em forma metódica as posições próprias e do CB, na conjuntura de iniciação da negociação dos cursos de capacitação com a empresa. (ver Anexo 1) José, como outros dirigentes do CB, tem o hábito da consulta a pesquisas da área das ciências sociais e no final do relatório cita as suas fontes bibliográficas. (ibid) Neste caso, aparecem entrelaçadas as condições cognitivas que proporciona o trabalho, que partem do concreto visível no caso de seu trabalho atual, o incentivo ao aprofundamento científico e a visão ampla que exige a atividade sindical, e as bases informativas, científicas e instrumentais que lhe proporciona sua formação escolar. Estas últimas parecem ser fundamentais para que José possa atualizar-se na área das ciências sociais, atingindo, pelo menos nesta direção, a capacidade de formular propostas de mudanças nas políticas de gestão da empresa e colocando-se na fronteira entre o nível cognitivo abstrato prático e o nível abstrato teórico.

Carlos e Juan operam a prensa de extrusão, equipamento "mãe" da seção, e são responsáveis pelo complexo e extenso processo de trabalho que segue à extrusão dos perfis de alumínio. Sua tarefa parece mais exigente que a de Francisco e José em termos cognitivos, mas sua escolaridade é menor. Carlos tem 1 ano de UTU e Juan 1 ano de secundário e 3 de UTU. Ambos têm 38 anos e estão há mais de 15 anos na empresa, sempre trabalhando basicamente nesta seção. A operação da qual são responsáveis começa na prensa de extrusão. A prensa está vinculada a um dispositivo eletrônico programável que é operado apertando um botão. A prensa pode produzir as mais diversas formas de perfis,

extrudando o alumínio através de matrizes produzidas na seção de ferramentaria. A programação da prensa é realizada por um empregado administrativo da empresa que não pertence à seção e recebeu capacitação adequada para essa função. Quando os perfis saem da prensa são tomados por um dispositivo chamado "puller", que é operado através de um painel eletrônico. Carlos e Juan foram treinados no trabalho, operativamente, com receitas concretas - do tipo "se acontece isto, fazer aquilo", para operar o "puller". Eles têm que intervir, com base nessas receitas, apertando botões no painel cada vez que o "puller" "perde a memória", quando os perfis não saem da prensa coordenadamente ou quando o processo deve ser detido para produzir outro tipo de perfil. Carlos e Juan são igualmente responsáveis de coordenar todo o processo posterior, que contém uma série de operações de transporte automático, corte, esticado, e inspeção da qualidade dos perfis. Esta última operação requer a interpretação de planos e a realização de medições com utilização de instrumentos específicos.

O trabalho de Carlos e de Juan ainda possui um importante conteúdo manual, visível e direto, e implica, nesse nível, uma capacidade considerável de planejamento reflexivo. Também requer conhecimentos técnicos específicos que Juan atribui à formação técnica escolar de UTU. Mas a introdução do sistema de esteiras para transporte dos perfis e a introdução de um dispositivo de programação eletrônica na prensa, na década de 80, e do "puller", em 1991, foi reduzindo o trabalho manual e direto pelo menos nas operações próximas à prensa. Mais ainda, escapou do domínio dos trabalhadores o conhecimento do novo "coração eletrônico" do processo de extrusão dos perfis. Este conhecimento ficou nas mãos de pessoas alheias à seção. É provável que alguns trabalhadores da seção não tivessem condições, pelo nível de sua

formação escolar, de aceder a conhecimentos informáticos, mas os trabalhadores da seção, entre os quais se encontram pessoas de relativamente elevado nível educativo, inclusive um engenheiro formado, não foram convidados para aprender a programar a prensa e conhecer os fundamentos do funcionamento do "puller", produzindo-se o que se costuma a chamar a polarização das qualificações, com a correspondente perda clara de domínio e autonomia por parte dos operadores. Estes foram apenas treinados informalmente nos macetes da operação. Não têm condições de ultrapassar o nível de conhecimento concreto invisível, que é o ponto de partida cognitivo do trabalho no processo atual da prensa de extrusão.

Portanto, em relação aos níveis de conhecimento, é possível comprovar a hipótese da existência de um ponto de partida histórico em AAU, que é o nível do concreto visível, proporcionado pelo próprio trabalho. A partir desse nível, estimulados e sustentados pela formação escolar e sindical, muitos trabalhadores atingem, em diferentes graus, o nível abstrato prático, o que lhes permite ter amplas condições de autonomia e capacidade de proposta e de participação.

Mas determinados segmentos da empresa têm evoluído, e outros se preparam para evoluir na direção da automação flexível e dos processos de qualidade, deixando para atrás os processos eletromecânicos nos quais formou-se historicamente a força de trabalho de AAU (nesse sentido, não é casual que os dois casos relatados desta cultura historicamente dominante estivessem nas seções de laminação, as mais atrasadas da empresa).

Estes novos processos põem em questão os níveis cognitivos atuais dos trabalhadores e isto recoloca a relação entre os níveis de conhecimento e a autonomia operária, elemento

este último de primeira importância, tanto para definir as características dos processos de trabalho, como de um modo geral para definir a identidade dos trabalhadores e sua capacidade de desenvolvimento como atores sociais plenos.

O caso antes exposto dos trabalhadores da seção de extrusão, coloca o problema da passagem do nível abstrato prático a partir do conhecimento concreto invisível fornecido pelo trabalho. Este caso mostra a incidência da política de gestão da força de trabalho e da formação escolar na possibilidade de elevação do nível de conhecimento. O caso revela que não é a mesma coisa que o operário, graças a sua formação escolar, tenha condições de reciclar-se nas novas tecnologias e exista uma política de gestão qualificante ou que, como ocorreu nessa seção, a mudança tecnológica esteja associada à perda de domínio dos trabalhadores sobre o processo de produção e, portanto, de sua capacidade real de participação inteligente. A política da direção da empresa neste caso foi vincular a nova tecnologia à capacitação de pessoas alheias à seção, produzindo uma separação entre concepção e execução e uma polarização das qualificações. Os operários apenas foram treinados dentro das velhas práticas informais, que ao tratar-se de processos eletrônicos só permitem um conhecimento muito superficial dos processos.

Cabe perguntar-se: Vai ser esta a política a seguir na seção de embalagens com a nova flexográfica? O programa de QT, como vai se expressar em relação aos níveis de conhecimento dos operários? Como será conduzida a competição entre os operários por uma qualificação superior? Será estimulada uma competição que deixe de lado, como sucata, uma parte importante dos trabalhadores? Poderá ser formulada uma política que não seja conservadora, que estimule o desenvolvimento individual, mas ao mesmo tempo esteja realmente comprometida com

o desenvolvimento real da capacidade de participação plena dos trabalhadores no processo de trabalho?

Estas perguntas não são novas e tanto os trabalhadores como a direção da empresa têm tentado, pelo menos parcialmente, dar respostas novas e coerentes com os propósitos proclamados. De qualquer maneira, a reflexão anterior revela que as relações de conhecimento estão internamente vinculadas com as relações de poder e que estas devem poder mudar e expressar-se em novas e concretas políticas de gestão que realmente permitam a implantação de processos produtivos que tenham como objetivo a produção flexível e de qualidade. Nestes processos, é decisiva a participação ativa da força de trabalho e, portanto, sua capacidade reflexiva autônoma. O nível do conhecimento operário determina a qualidade dessa participação.

CONCLUSÃO

O ponto de partida empírico da pesquisa foi uma empresa multinacional processadora de alumínio, que vinha desenvolvendo desde começos da década de 1980 uma modernização conservadora. Esta modernização estava centrada na reforma de equipamentos de 40 e 50 anos de geração, em modificações da organização do trabalho baseadas na automação fixa de tipo fordista e em tentativas de experiências retayloristas, nas quais a força de trabalho perdia sua identidade autônoma e coletiva. Na empresa vigoravam relações hierárquicas de mando e prescrição do trabalho. Apesar de que os operários demonstravam uma cultura participativa, tanto no trabalho como através do sindicato, a empresa não aceitava a intervenção técnica deste último na modificação do trabalho e não reconhecia a competência profissional dos operários, seu conhecimento do trabalho e sua formação escolar relativamente elevada.

A existência de uma cultura do trabalho operária elaborada, vital e autônoma foi a principal revelação da pesquisa. A pesquisa realizada pela autora, permitiu demonstrar que, contrariamente às aparências presentes nas formas de condução histórica da empresa, o sindicato e o conhecimento cumprem um papel determinante como sustento da autonomia operária, contribuindo para que a transformação da empresa se oriente na direção mais avançada dos atuais processos de trabalho capitalistas.

O processo de trabalho de AAU apresenta três situações básicas: o operário em sua máquina, sujeito a séries de produção descontínuas e pouco exigentes, a automação fixa

fordista e a automação flexível. A primeira situação é amplamente dominante na empresa. Por outra parte, constitui o ponto de partida histórico da empresa e da formação profissional dos operários, a partir do qual ocorrem as rupturas que dão origem aos outros dois tipos de processos. A automação fixa caracteriza uma única seção, a de recipientes, onde é significativa a presença feminina na força de trabalho. A automação flexível está presente e tende a desenvolver-se em alguns segmentos das seções de extrusão e de embalagens, que são os centros de crescimento da empresa.

Predomina na empresa, portanto, a cultura do trabalho vinculada à situação do operário em sua máquina, não sujeito a séries de produção exigentes. As formas do trabalho são principalmente manual-mecânicas, concretas, visíveis e de manipulação direta de equipamentos. A partir dessas formas do trabalho e de uma força de trabalho onde os trabalhadores com mais de 9 anos de escolaridade constituem ampla maioria, desenvolve-se uma cultura do trabalho caracterizada pela autonomia, a identidade coletiva e a participação ativa dos operários no processo de trabalho.

Os operários normalmente formam aprendizes, propõem modificações no processo de trabalho, desenvolvem um circuito de saber e de comunicações próprio e estabelecem relações diretas entre eles. Estas práticas constituem um elemento imprescindível e substantivo do processo de trabalho, sem o qual não é possível imaginar seu funcionamento.

Essa cultura do trabalho operária está em permanente conflito com as relações de mando e de prescrição do trabalho, com a falta de consulta, com o desconhecimento da competência e do conhecimento operários que essas práticas implicam.

A pesquisa mostra, por um lado, uma relação estreita entre as formas do trabalho, a cultura operária do trabalho, o sindicato e o conhecimento operário. Por outro lado, a pesquisa evidencia que o sindicato e o conhecimento operário - este último, sobretudo em sua forma escolar e no nível abstrato prático alcançado - constituem uma contradição no interior do processo de trabalho, que impulsiona à sua transformação. Por isso, a ação sindical e o conhecimento operário são bases objetivas a partir das quais é possível construir novos processos de trabalho e novas formas de relações sociais capitalistas estritamente modernos.

O CB sindical de AAU, partindo da autonomia de classe e das estruturas características do movimento sindical uruguaio, desenvolve novas formas de atuação que lhe permitem incidir nas estratégias da empresa e na configuração do processo de trabalho, tornando-se um elemento de primeira magnitude na transformação progressiva do mesmo.

Trata-se de um coletivo operário que rejeita consistentemente as transformações fordistas e retayloristas do trabalho, desenvolve uma metodologia completa de intervenção sindical no processo de trabalho e constitui uma agência de formação e de elevação do conhecimento dos trabalhadores.

O CB de AAU elaborou uma proposta técnica completa para a solução do problema de stress térmico na seção de fundição e exigiu o aval da empresa para iniciar um estudo sobre a viabilidade técnica das seções de laminação, que são as mais atrasadas da empresa. Participou ativamente na definição, no acompanhamento e na avaliação dos cursos de capacitação da empresa, exigindo, em particular, que nos cursos se ensinassem os princípios científicos e técnicos dos processos de trabalho e

solicitando cursos nas áreas mais modernas como a de eletrônica, opôs-se às formas particularistas, subjetivas e unilaterais de avaliação dos operários, contrapondo pautas técnicas e universais mutuamente acordadas, que incluem a consideração da escolaridade.

A metodologia de intervenção técnica do sindicato compreende atividades de pesquisa, a participação democrática e profissional dos trabalhadores de planta, a formação de quadros sindicais especializados, o estabelecimento de relações de informação e formação com cientistas e instituições universitárias e de capacitação, assim como com comissões especializadas do sindicato da categoria, da Central Operária e dos sindicatos da região.

O CB sindical, além de promover na empresa a qualificação operária é, ele próprio, uma verdadeira agência de formação e elevação deliberada e sistemática de determinado conhecimento operário, o conhecimento sindical. É um espaço onde os trabalhadores desenvolvem sua identidade cultural coletiva autônoma e participativa, em consonância com a cultura originada nas próprias formas do trabalho.

Desse modo, o CB de AAU ao mesmo tempo que rejeita as formas do trabalho pertencentes ao passado fordista, impede que a modernização da empresa siga pautas conservadoras, como a retaylorização, que questionam a identidade coletiva autônoma dos operários. O sindicato é, ele próprio, um exemplo dos mais modernos comportamentos operários. Sua existência e sua ação propositiva constitui uma contradição flagrante com o padrão de gestão e de organização do trabalho da empresa. Contribui com sua própria cultura autônoma e participativa, com seu questionamento das formas autoritárias e tradicionais de gestão, com sua preocupação concreta pelo desenvolvimento do conhecimento

operário e com a exigência permanente de reconhecimento da competência operária e de seus projetos técnicos, a estabelecer algumas das premissas das formas mais avançadas dos modernos processos de trabalho capitalistas.

Configurando um aparente paradoxo, a pesquisa mostra que o sindicato, a partir da necessidade de atender às condições de existência material e espiritual dos trabalhadores - emprego, condições de trabalho, profissão, etc., desenvolve novas formas de atuação e constitui-se em ator político de classe que, por ser autônomo e expressar os interesses dos trabalhadores, co-determina o desenvolvimento da empresa na direção das mais avançadas formas da relação salarial capitalista.

Neste contexto, o conhecimento aparece como um elemento substantivo na constituição do sindicato e do processo de trabalho. O nível do conhecimento e, portanto, a forma de sua aquisição - escolar, de capacitação, no trabalho, sindical e doméstica -, determina a capacidade real de autonomia, de direção e de participação dos trabalhadores.

A pesquisa permite constatar que o conhecimento, em particular o conhecimento científico escolar, tem um papel central, substantivo e explícito na constituição coletiva autônoma da classe, em sua capacidade de proposta. Como expressa um dos dirigentes do CB: "(...) em algumas discussões e em alguns enfrentamentos nós estivemos à frente da empresa, melhor informados. Não só tínhamos a arma da organização e a disposição dos trabalhadores a brigar por tal ou qual coisa, mas também tínhamos a ferramenta ou a arma da ciência sobre este tema." (Soto, 1991)

Daí que os dirigentes sindicais de AAU valorizem explicitamente a formação escolar, destaquem a necessidade que

têm como dirigentes de atingir o nível abstrato teórico de conhecimento dos princípios que regem a produção e a vida social, estabeleçam estreitas relações com técnicos e cientistas e se preocupem concretamente com a elevação das capacidades cognitivas do conjunto dos trabalhadores.

O conhecimento operário também tem um papel central no processo de trabalho, constitui uma contradição no seu interior que impulsiona à sua transformação e é uma das bases que a possibilita.

A verificação desta hipótese teve que ser construída contra os pressupostos da política de gestão da empresa, contra as aparências empíricas do processo de trabalho e, inclusive, contra o senso comum dos trabalhadores.

Como parte do processo de trabalho predominantemente manual-mecânico, concreto e visível, em AAU ocorre uma valorização quase exclusiva da experiência no trabalho. Os operários normalmente possuem uma educação formal superior à exigida pelo trabalho. Mas pelo tipo de trabalho, é necessário aprender fazendo. O nível de instrução parece então não incidir, ficando na obscuridade sua importância.

Pelas mesmas razões, a partir do conhecimento concreto visível, que proporciona o próprio trabalho, não é difícil aos trabalhadores atingir o nível de conhecimento abstrato prático - isto é, a capacidade de formular hipóteses acertadas sobre o que sucede se é modificado um elemento do trabalho. Precisamente esse nível de conhecimento abstrato prático constitui a base cognitiva da autonomia e da participação dos trabalhadores, elementos característicos das práticas culturais que põem em funcionamento o trabalho em AAU.

Portanto, apesar de ficar parcialmente na obscuridade e de não ser reconhecido pela política de gestão da

empresa, o conhecimento operário é decisivo para o processo de trabalho.

Mas por outro lado, o conhecimento operário, sobretudo na sua forma escolar, possui uma dinâmica própria, gera contradições específicas no processo de trabalho e condições também específicas para a transformação deste último.

A pesquisa pôs em evidência que a principal contradição está constituída pelo papel decisivo do conhecimento operário como sustento do processo de trabalho e o desconhecimento de sua importância por parte da política de gestão e de organização do trabalho da empresa.

Também foi constatada a incidência da escolaridade na percepção crítica que os operários têm do trabalho atual, da direção em que se orienta a transformação do trabalho, assim como de sua própria formação educativa. Quem mais sabe mais demanda, e sabe definir melhor o que estudar e como atualizar-se. Quem possui uma escolaridade superior tem melhores condições de atualizar-se e de adquirir novos conhecimentos.

O conhecimento operário, sobretudo em sua forma escolar pressiona para o estabelecimento de uma organização qualificante e participativa moderna, e constitui uma base insubstituível para a construção desse tipo de organização produtiva.

A medida que se desenvolvia a pesquisa, a própria evolução da empresa encarregou-se de ratificar estes resultados. Pressionada pela resistência operária à reconversão unilateral e pelos prazos de queda das tarifas alfandegárias que protegem o quase monopólio que a empresa detém no mercado uruguaio, progressivamente a direção da empresa foi modificando sua estratégia. Iniciou um processo de negociação, e empenhou-se em

aprofundar sua modernização com um programa de Qualidade Total (QT) e com a aquisição de um equipamento flexível de última geração para a seção de embalagens. O consultor da empresa para o programa de QT afirmou que o maior desafio do programa é a mudança do padrão de gestão para permitir o desenvolvimento da participação inteligente da força de trabalho. A direção da empresa acaba de convidar o CB para integrar a equipe guia e os grupos de trabalho encarregados da implantação do programa de QT e de aceitar que o sindicato realize o estudo técnico da viabilidade das seções de laminação.

Tudo isto traz novos desafios para a direção da empresa, para o sindicato e para os níveis do conhecimento operário. Independentemente do desafio maior, que se refere à mudança real das formas de gestão da força de trabalho, especialmente a valorização e o desenvolvimento da competência operária e a correspondente transformação das relações de poder no trabalho, existem três aspectos a assinalar.

Em primeiro lugar, o programa de QT e o desenvolvimento das seções mais flexíveis de extrusão e embalagens acentuam a obsolescência das seções de laminação chapa e laminação papel, onde trabalham muitos operários.

Em segundo lugar, o desenvolvimento da automação flexível e, também da QT, coloca um desafio à formação dos trabalhadores.

Os operários têm condições de passar do concreto visível para o abstrato prático. Mas até agora não foi possível experimentar essa passagem quando os processos não são visíveis, isto é, mediados e abstratos, como é o caso dos processos eletrônicos. A empresa tem optado até agora por introduzir outro trabalhador que atua externamente ao processo de trabalho para a programação dos equipamentos eletrônicos flexíveis.

Os trabalhadores, que apoiavam sua autonomia no nível do conhecimento concreto visível historicamente dominante em sua formação, perderam possibilidades de participação inteligente nesses espaços chaves do processo de modernização da empresa. Isto, por um lado, demonstra que as opções políticas e a disputa em torno do conhecimento permanece vigente e se aprofunda. Por outro lado, reitera e especifica o papel central do nível do conhecimento, neste caso proporcionado pela formação escolar e a atualização científica e técnica, na determinação da autonomia e da iniciativa operárias e, portanto, na profundidade e na qualidade da transformação dos processos de trabalho e das relações sociais na empresa.

O outro desafio importante está constituído pelos limites da automação fixa na seção de recipientes e pelo empobrecimento da cultura operária do trabalho nessa seção. A transformação desta seção também passa pela consideração da situação das operárias. As mulheres desta seção apresentam a situação mais complexa e contraditória da força de trabalho de AAI. Pertencem ao segmento mais instruído da força de trabalho, mas trabalham predominantemente vinculadas a postos tayloristas dentro de uma linha de produção. Sua qualificação é desconhecida, seu contrato de trabalho é precário, estão nas faixas salariais mais baixas. Praticamente não são consultadas, não participam com idéias no trabalho, declaram não ter autonomia no trabalho. Praticamente não participam do sindicato. Quando consultadas sobre que cursos gostariam de fazer escolhem predominantemente cursos "femininos", alheios ao meio industrial. Desta maneira, a atenção à condição social e à cultura femininas, radicalmente diferentes da cultura operária dominante, constituem um desafio para uma modernização realmente progressista da empresa.

Finalmente, cabe destacar que a pesquisa do caso

AAU oferece um espaço desde onde se pode observar a transformação que está experimentando a relação salarial capitalista a nível mundial, e permite discutir criticamente e sobre bases reais a reestruturação produtiva e as relações historicamente dominantes no Uruguai entre ciência, educação, política e produção.

Independentemente das alternativas abertas, pelo que já ocorreu, trata-se de um caso ilustrativo e que expressa tendências existentes no Uruguai em outras empresas e sindicatos. Trata-se de uma empresa que questiona o estancamento secular que viveu o Uruguai, a cultura empresarial rentista e as relações trabalhistas dominantes. Em lugar de fechar e ir-se embora, ou aplicar seus recursos no mercado financeiro, decide negociar com o sindicato, investir em equipamentos e desenvolver processos flexíveis e de qualidade. Nesta empresa existe um coletivo operário culto e atua um sindicato que, desde posições autônomas e de classe características do sindicalismo uruguaio, desenvolve uma estratégia completa e exemplar de intervenção e se transforma em um fator decisivo dos rumos da transformação da empresa.

Diferentemente das pautas historicamente dominantes no país, que tendem a justificar a educação e a ciência em si mesmas ou a relacioná-las exclusivamente com a esfera política da vida social, definida de maneira abstrata e também em si mesma, nesta pesquisa a produção aparece como uma determinação explícita da educação; a ciência e a educação são elementos ativos e contraditórios no interior dos processos de trabalho, que promovem sua transformação. A esfera do político e do político-sindical é inclusive redefinida e ampliada e adquire nova profundidade. Vai além de uma disputa pelo poder num país estagnado e além de um reclamo corporativo. O cidadão é o ator político produtivo, o trabalhador que exige participação e tem condições de opinar sobre como produzir, que é capaz de incidir

na gestão da produção, na configuração das relações sociais, a partir de sua própria identidade individual e coletiva.

Da mesma maneira, à luz da pesquisa, a educação não constitui um âmbito reservado aos técnicos e dirigido exclusivamente por eles, nem constitui um apostolado cívico-laico, nem é exigida a neutralidade ideológica. A demanda operária e sindical tem um caráter técnico e, portanto, político, socialmente conflitivo e construtivo. Os operários exigem melhor ensino de Língua Espanhola, Matemática, Inglês, Computação, Eletrônica. Exigem cursos técnicos sólidos, de ofícios tradicionais e modernos. Necessitam e querem conhecer os princípios da produção e da vida social e, portanto, querem saber mais de ciências básicas exatas, naturais e sociais. Participam na orientação, acompanhamento e avaliação de sua própria capacitação, dessacralizando, dessa maneira, o espaço educativo. São atores e têm seu próprio critério, e para isso querem mais ciência e educação.

Através do estudo de caso da reconversão de uma empresa, a pesquisa mostra que a partir das tradições profissionais, sindicais e educativas uruguaias é possível superar as relações que submetem o saber operário aos equipamentos e às hierarquias e construir relações mais produtivas e mais democráticas, onde a autonomia e o conhecimento operários são valorizados e desenvolvidos. Na mesma perspectiva de construção de alternativas progressistas dentro da atual transformação da relação salarial capitalista e de superação do estancamento produtivo e social do país, o estudo abre um espaço para a revisão crítica de alguns aspectos significativos das relações historicamente dominantes no país entre ciência, educação, política e produção, que futuras pesquisas poderão precisar e enriquecer.

BIBLIOGRAFIA

Obras

1. Acero, Liliana e Rush, Howard. (1988) A Normative Approach to the Relations on Skills and Technology. Technology, Domestic Distribution and North-South Relations. Project on the Future. UNESCO-UNITAR.
2. Adler, Paul S. Automation et qualifications. (1987) Nouvelles orientations. Sociologie du travail. Paris, (3):289-301, 1987.
3. Aglietta, Michel. (1976) Regulación y crisis del capitalismo. México: Siglo XXI, 1978.
4. Apezchea, Hector. (1991) Valor ocupacional de la educación. Informe de la investigación. Punto 21, Montevideo, (56):5-17, dic.1991.
5. Apple, Michael. (1989) Política, economía y poder en educación. México: Editorial Universitaria, 1990.
6. Argenti, Gisela. (1986) Cambiando el enfoque: el impacto de la organización laboral sobre la tecnología. Montevideo: CIESU. Serie Documentos de Trabajo No.134.
7. _____. (1985a) Efectos de las nuevas tecnologías en América Latina. Montevideo: CIESU. Cuadernos de CIESU No.50.
8. _____. (1985b) Tecnología, estructura productiva y dependencia: elementos para la discusión. Montevideo: CIESU, 1985b. Serie Documentos de Trabajo No.123.
9. Argenti, G. e Filgueira C. (1985) Tecnología y sociedad. Algunas precisiones para el caso uruguayo. Montevideo: CIESU. Cuadernos de CIESU No.51.
10. Argenti, G., Filgueira, C. e Sutz, J. (1988) Ciencia y tecnología: un diagnóstico de oportunidades. Montevideo: MEC/CIESU.
11. Bar, F.et alii. (1989) The Evolution and Growth Potential of Electronic-Based Technologies, STI Review - OECD, Paris (5), Apr.1989.
12. Barran, José Pedro. (1990) Historia de la sensibilidad en el Uruguay. Montevideo: Ediciones de la Banda Oriental-Facultad de Humanidades y Ciencias. 2T.
13. Bayce, Rafael. (1985) El sistema educativo uruguayo 1973-1983. El deterioro cuantitativo. Montevideo: CIEP.
14. _____. (1988) El sistema educativo uruguayo 1973-1985. Montevideo: CIEP/EBU.
15. _____. (1986) La incidencia de la crisis en el sistema educativo uruguayo. Punto 21, Montevideo, (36), jul.1986.
16. Bjorkman, et alii. (1981) Work Relations, Capital Accumulation and Technological Change. Round Table Socialism, Science, Technology and Development Strategies, Cvtat, set.1981.
17. Blackburn, Ph., Coombs, R. e Green, K. (1985) Technology, Economics Growth and the Labour Process. London: Mac Millan Press, 1986.
18. Boyer, Robert. (1986) La flexibilité du travail en Europe. Paris: Ed. La Découverte.
19. _____. (1990) The Capital Labor Relations in OECD Countries: From de Fordist "Golden Age" to Contrasted National Trajectories. Paris: CEPREMAT/CNRS.
20. Bralich, Jorge. (1990) Los textos escolares como instrumento ideológico. Montevideo: Universidad de la República -

- Escuela de Servicio Social.
21. Braverman, Harry. (1974) Trabalho e capital monopolista. 3a.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.
 22. Bright, James. (1958) Does Automation Raise Skill Requirements? Harvard Business Review. XXXVI(4):85-98, jul.-ag.1958
 23. Buchanan, David A. e Bessant, John. (1983) Failures, Uncertainty and Control: the Role of Operators in Computer Integrated Production System. Glasgow: University of Glasgow - Journal of Management Studies, nov. 1983.
 24. Burawoy, Michael. Toward a Marxist Theory of the Labor Process: Braverman and Beyond. (1978) Politics & Society, 8(3-4):247-312.
 25. Campodónico, S., Massera, E.J. e Sala, N. (1991) Ideología y educación durante la dictadura. Antecedentes, proyecto, consecuencias. Montevideo: EBO.
 26. Carvalho, Ruy de Quadros. (1987) Tecnologia e trabalho industrial. As implicações sociais da automação microeletrônica na indústria automobilística. Porto Alegre: L&PM.
 27. Castro, Claudio de Moura. (1984) Educación vocacional y productividad: alguna luz en la caja negra? Brasilia: IPEA-CNRH.
 28. Casalet, Mónica. (1990) Reestructuración productiva y flexibilidad laboral: análisis de experiencias adoptadas en algunos países industrializados y otros no tanto. México: mimeo.
 29. Casalet, M e Riquelme, G. (1987) La reestructuración productiva y las nuevas formas de calificación del trabajo. Buenos Aires, INTSS.
 30. Cavestro, W. (1987) Automatización, organización y contenido del trabajo. In: Stankiewicz, François. Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos. El post-taylorismo. Buenos Aires: Hymanitas, 1991, p. 77-88.
 31. CEPAL. (1990) Enseñanza primaria y ciclo básico de la enseñanza media en el Uruguay. Montevideo: CEPAL/ Instituto Nacional el Libro.
 32. _____. (1991) Qué aprenden y quienes aprenden en las escuelas de Uruguay. Los contextos sociales e institucionales de éxitos y fracasos. Montevideo: CEPAL.
 33. Cheroni, Alción. (1988) Políticas científico-tecnológicas en el Uruguay en el siglo XX. Montevideo: Facultad de Humanidades y Ciencias.
 34. CIESU. (1989) Uruguay: problemas y perspectivas del complejo electrónico en un país pequeño. Montevideo: CIESU. Documento de Trabajo No.151.
 35. CINTERFOR/OIT. (1990) La formación profesional en el umbral de los 90. Un estudio de los cambios e innovaciones en las instituciones especializadas de América latina. 2V. Montevideo: CINTERFOR.
 36. CINVE. (1989) Leites y lácteos: tecnología industrial en la agroindustria. Montevideo: CINVE/EBO, 1989.
 37. _____. (1987) Una década de cambio en la lechería uruguaya. Montevideo: EBO.
 38. CNEP. (1957) Programas para escuelas urbanas. Montevideo: Imprenta Nacional, 1969.
 39. Convención Nacional de Trabajadores (CNT). (1970) Situación actual de la enseñanza y la cultura (IV). Gaceta de la Universidad, Montevideo, Suplemento especial, abr.1970.
 40. Contera, Cristina. (1991) Propuesta pedagógica de Pedro Figari. Montevideo: mimeo.

41. Coriat, Benjamin. (1979) El taller y el cronómetro. México: Siglo XXI.
42. _____. (1976) Science, technique et capital. Paris, Editions du Seuil.
43. _____. (1987) Un contrato post-tayloriano: el acuerdo "Saturn" en la industria automotriz norteamericana y su significación. In: Stankiewicz, François. Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos. El post-taylorismo. Buenos Aires: Humanitas, 1991, p.303-315.
44. De Sierra, Gerónimo. (1992) El Uruguay post-dictadura. Estado, política y actores. Montevideo: Facultad de Ciencias Sociales - Departamento de Sociología.
45. Diconca, B. e Lemez, R. (1989) El valor educativo y las estrategias sociales en el marco de la crisis. Análisis de una supesta constante. Punto 21, Montevideo, (47-48):31-34, 1989.
46. Ebel, Karl. (1990) Computer-Integrated Manufacturing: The Social Dimension. Geneva: ILO.
47. El proceso económico del Uruguay. (1969) Montevideo: Instituto de Economía.
48. Equipos Consultores Asociados. (1990) Estudio nacional sobre necesidades y expectativas de la población entre 15 y 40 años, desertores del ciclo primario y/o analfabetos. Montevideo: mimeo-Equipos.
49. Ernst, D. (1985) Automation and the World Restructuring of the Electronic Industry: Strategy Implications for Developing Countries, World Development, New York, 13(3), mar.1985.
50. Espino, Alma. (1991) Las trabajadoras en el sindicato: ¿un intento por sumar fuerzas o un objetivo transformador del sindicalismo? In: Los desafíos del movimiento sindical. Montevideo: CIEDUR-DATES, 135-164.
51. Estudio económico y social de la agricultura en el Uruguay. (1967) Montevideo: Oficina de Planificación y Política Agropecuaria (OPYPA).
52. Falabella, Gonzalo. (1989) El sindicato en el año 2000: temas, desafíos. Proposiciones. Santiago de Chile, (17).
53. Ferraris, Pino. (1985) Desafío tecnológico e inovação social. Petrópolis: Vozes-IBASE, 1990.
54. Ferraz, João Carlos. (1991) Cenários alternativos da indústria e da formação profissional. Rio de Janeiro: SENAI - DPEA.
55. Figari, Pedro. (1915-1919) Educación y arte. Montevideo: Ministerio de Instrucción Pública y Previsión Social, 1965.
56. Filgueira, Carlos. (1978) Expansión educacional y estratificación social en América Latina, 1960-1970. Buenos Aires: CEPAL.
57. Filgueira, C. e Lemez, R. (1988) Educación y transición a la democracia en el Cono Sur: el caso uruguayo. Montevideo: UNESCO-mimeo.
58. Finch, Henry. (1979) Historia económica del Uruguay contemporáneo. Montevideo: EBO, 1980.
59. Fleury, Afonso Carlos Correa. (1988) Análise a nível da empresa dos impactos da microeletrónica sobre a organização da produção e do trabalho. Texto preparado para arquição no Concurso para Professor Titular, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.
60. Fleury, M. T. Leme e Fischer, R. M. (Coord.) (1985) Processo e relações do trabalho no Brasil. São Paulo: Atlas.
61. Freeman, Christopher. (1982) The Economics of Industrial Innovation. 2a.ed. London: Frances Pinter (Publishers).

62. Freitas, Luiz Carlos de. (1991) Seis teses sobre a educação e a contemporaneidade. Porto Alegre, VI Encontro de Didática e Prática de Ensino (ENDIPE).
63. Freyssenet, Michel. (1984) La requalification des opérateurs et la forme sociale actuelle d'automatisation. Sociologie du Travail, Paris, (4-84):422-433.
64. Freissinet, Jacques. (1987) ¿Paradigma de la flexibilidad o nueva relación salarial? In: Stankiewicz, François. Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos. El post-taylorismo. Buenos Aires: Humanitas, 1991, p.217-226.
65. Friedmann, Georges. (1945) Problèmes humains du machinisme industriel. 17a.ed. Paris: Gallimard, 1954.
66. Frigotto, Gaudêncio. (1984) A produtividade da escola improdutiua. São Paulo: Cortez/Associados.
67. Gallart, Maria Antonia. (1985) La racionalidad educativa y la racionalidad productiva: las escuelas técnicas y el mundo del trabajo. Cuadernos del CENEP, Buenos Aires, (33-34), ag.1985.
68. Gallart, M.A., Cerrutti, M. e Nunes, H. (1986) Educación y trabajo: un estado del arte de la investigación en América Latina. Ottawa: IDCR.
69. Gallie, Duncan. (1978) In Search of the New Working Class. Automation and Social Integration within the Capitalist Enterprise. Cambridge: Cambridge University Press, 1981.
70. Gaudemar, Jean Paul de. (1976) Movilidad del trabajo y acumulación de capital. México: Era, 1979.
71. Gelpi, Hector. La formación como proyecto de los trabajadores. In: Biasutto, Carlos. (1987) Educación y clase obrera. México: Nueva Imagen.
72. Gentili, Pablo. (1990) Escuela, familia y empresa. La formación para el trabajo desde la perspectiva empresarial. Buenos Aires: FLACSO.
73. Gitahy, Leda. (1989) Relatório Final: Introdução. Projeto Educação e desenvolvimento tecnológico: o caso da informatização da indústria no Brasil. Campinas: NFCT-UNICAMP/IIEP-UNESCO/IDRC-CANADA.
74. Gitahy, L. e Rabelo, F. (1991) Educación y desarrollo tecnológico: el caso de la industria de autopartes. Seminario Desafios y Perspectivas de la Investigación y Política en la década de los Noventa. Red Latinoamericana de Educación y Trabajo. Buenos Aires, 2-5 julio de 1991.
75. Gonzalez, Luis E. (1986) Los sindicatos en la arena política. Cuadernos de Marcha, Montevideo, (9), julh.1986.
76. Gomes, José Orlando. (1990) Homens, máquinas e sociedade - A experiência italiana de formação sindical em novas tecnologias. Rio de Janeiro: FASE. Boletim No.4.
77. Gomes, José Orlando e Salerno, Mario Sérgio. Informática, automação e organização do trabalho. São Paulo: Departamento Nacional dos Metalúrgicos, s.d. Curso: Os trabalhadores e as inovações tecnológicas.
78. Grompone, Juan. (1986) Proyecto de Centrales Digitales Telefónicas en el Uruguay. Montevideo, mimeo.
79. Guarga, Rafael. La marginación de la ciencia en América latina. Montevideo: Dirección General de Extensión Universitaria, s.d.
80. _____. (1991) Tecnología, integración y Universidad. In: Universidad, los desafíos de la modernización. Montevideo: Depto. de Publicaciones de la Universidad de la República, p.43-69.

81. Guerra Ferreira et alii. (1991) Alternativas sueca, italiana e japonesa ao paradigma fordista: elementos para uma discussão sobre o caso brasileiro. In: Modelos de organização industrial, política industrial e trabalho. São Paulo: ABET, p.194-228.
82. Hirata, Helena. (1984) Division internationale du travail et taylorisme: Brésil, France et Japon. In: Montmollin, M. e Fastré, O. (Dir.) Le taylorisme. Paris: Editions de la Découverte, p.197-210.
83. _____. (1988) Transferências de tecnologias de gestão: o caso dos sistemas participativos. Trabalho apresentado ao Seminário SEPLAN-IPEA-CENDEC "Mudança tecnológica, organização do trabalho e formas de gestão", realizado em Brasília em outubro de 1988.
84. Hirata, H. e Rogerat, Ch. (1988) Technologie, qualification et division sexuelle du travail. Revue Française de Sociologie, Paris, (XXIX):171-192.
85. Hirata, H. e Zarifian, F. (1990) Force et fragilité du modèle japonaise. In: Symposium on New Technologies and Societal Trends. World Congress of Sociology. Madrid, julho 1990.
86. IPEA. (1990) Gestão da empresa, automação e competitividade. Brasília: IPEA.
87. Irigoyen, Rodolfo M. (1991) La racionalidad empresarial en la ganaderia uruguaya. In: Figueiro, Diego E. (Ed.) Nuevos y no tanto. Los actores sociales para la modernización del agro uruguayo. Montevideo: CIESU-EBO, p.65-105.
88. Jones, B. e Wood, S. (1984) Qualifications tacites, division du travail et nouvelles technologies. Sociologie du travail, Paris, (4/84):407-421, 1984.
89. Junne, G. (1986) Editorial, New Technologies and Third World Development, Vierteljahresberichte, Bonn, (103), mar.1986.
90. Kaplinsky, Raphael. (1985) Electronics-based Automation Technologies and the Onset of Systemofacture: Implications for Third World Industrialization. World Development, New York, 13(3):423-439.
91. Kechichian, José. (1991) Sindicatos y sistema político. In: Los desafíos del movimiento sindical. Montevideo: CIEDUR-DATES, 271-298.
92. Kern, H. e Schumann, M. (1984) Vers une professionalisation du travail industriel. Sociologie du travail, Paris, (4-84):398-405.
93. Lamotte, Bruno. (1987) El dominio de la calidad: desde los círculos hacia la calidad total. In: Stankiewicz, François. Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos. El post-taylorismo. Buenos Aires: Humanitas, 1991, p.89-101.
94. Lee, D.J. (1981) Skill, Craft and Class: a Theoretical Critique and a Critical Case. Sociology, London (15):56-75.
95. Leite, Elenice M. (1989) Inovação tecnológica, emprego e qualificação. Um estudo sobre os impactos da MFCN em indústrias de bens de capital. São Paulo: mimeo. Tese de Mestrado em Sociologia da USP.
96. Leite, Marcia de Paula. (1990) A vivência operária da automação micro-eletrônica. São Paulo: mimeo-USP. Tese de Doutorado.
97. Leite, M. e Silva R. (1991) Modernização tecnológica, relações de trabalho e práticas de resistência. São Paulo: IGLU/ILDES/LABOR.

98. Lemez, Rodolfo. (1989) Educación y sociedad en el Uruguay. Realidades y desafíos de cara al siglo XXI. Montevideo: FESUR.
99. _____. (1992) Educación y trabajo en el Uruguay. La lógica de un "ajuste imperfecto". Montevideo: Facultad de Ciencias Sociales-Departamento de Sociología.
100. _____. (1986) La actual relación educación - trabajo. Análisis de sus principales factores. Punto 21, Montevideo, (36):15-20, julio 1986.
101. _____. (1988) Las imágenes sociales: el mundo de la educación no formal. Punto 21, Montevideo, (43):29-37, feb.1988.
102. Longhi, Augusto e Stolovich, Luis. La dinámica del mercado laboral uruguayo. Montevideo: CIEDUR-DATES, 1991.
103. Lovesio, Beatriz. (1988) El trabajo de la mujer en la industria manufacturera textil: de lo domiciliario a lo fabril. Montevideo, GREGMU-mimeo.
104. _____. (1990) Los efectos del cambio tecnológico en los procesos de trabajo. Calificación - descalificación de la mano de obra. Montevideo: GREGMU.
105. Lovesio, Beatriz et alii. (1990) Condiciones de trabajo y posibilidades de organización de las mujeres de las plantas procesadoras de pescado. Montevideo, GREGMU-mimeo.
106. Macadar, Luis. (1991) Competitividad y protección. Suma, Montevideo, (6):145-193, abr.1991.
107. _____. (1981) Uruguay 1974-1980: ¿un nuevo ensayo de reajuste económico? Montevideo: CINVE/EO, 1982.
108. Maggioni, Piercarlo. La negociación colectiva frente a las nuevas tecnologías en Europa. Buenos Aires: mimeo-CEFET, s.d.
109. Manacorda, P. (1984) Lavoro e intelligenza nell'età microelettronica. Milan: Feltrinelli.
110. Marx, Karl. (1863) Capital y tecnología. Manuscritos inéditos (1861-1863). México: Editorial Terra Nova, 1980.
111. _____. (1867) Le Capital. Critique de l'Economie Politique. Paris: Editions Sociales, 1967.
112. Massera, Ema Julia. (1989) La propuesta educativa de Vaz Ferreira. Punto 21, Montevideo, (55):18-33, set.1991.
113. _____. (1989) La política educativa del tercer batllismo. Montevideo: Departamento de Sociología-mimeo.
114. _____. (1991) Las nuevas formas de organización del trabajo y los sindicatos. Estudios, Montevideo, (109):30-35, dez.1991.
115. _____. (1988) Origen, desarrollo y crisis de la educación demo-liberal burguesa uruguaya. Pro-Posições, Campinas, 1992.
116. _____. (1990) Seminarios y talleres del PIT/CNT sobre nuevas tecnologías. Montevideo: UNICITES-mimeo.
117. _____. (1991) Trabajo, tecnología y desarrollo. Una experiencia de colaboración entre el movimiento sindical y la Universidad de la República. Cuadernos de Uruguay 2000. Montevideo, (1), dez.1991.
118. Massera, E.J., Contera, C. e Perez, O. (1988a) El papel político de la enseñanza estatal en el Uruguay. Elementos para el análisis del papel político de la enseñanza en la crisis de los '60. Revisia de Ciencias Sociales, Montevideo, (4), junh.1990.
119. Maurice, Marc. (1980) Le déterminisme technologique dans la sociologie du travail (1955-1980). Un changement de paradigme? Sociologie du travail, Paris, (1/80):22-37, jan-mar.1980.

120. Maurice, M., Sellier, F. e Silvestre, J-J. (1982) Politique d'éducation et organisation industrielle en France et Allemagne. Paris: PUF.
121. Modelos de organização industrial, política industrial e trabalho. (1991) São Paulo: ABET.
122. Montmollin, M. e Fastré, O. (Dir.) (1984) Le taylorisme. Paris: Editions de la Découverte.
123. Naville, Pierre. (1958) Cahiers d'étude de l'automation. Paris: Lib. Marcel Rivière.
124. _____. (1956) Essai sur la qualification du travail. Paris: Marcel Rivière et Cie.
125. _____. (1963) Vers l'automatisme social? Problemes du travail et de l'automation. Paris: Gallimard.
126. Neffa, Julio Cesar. (1990) El proceso de trabajo y la economía de tiempo. Contribución al análisis crítico de K. Marx, F.W.Taylor y H. Ford. Buenos Aires: Editorial Humanitas.
127. _____. (1982) Proceso de trabajo, división del trabajo y nuevas formas de organización del trabajo. México: Secretaría del Trabajo y Previsión Social/Instituto Nacional de Estudios del Trabajo.
128. Offe, Claus e Wiesensthal, Helmut. (1984) Duas lógicas da ação coletiva: notas teóricas sobre a classe social e a forma de organização. In: Offe, Claus. (org.) Problemas estruturais do estado capitalista. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, p.56-118.
129. Padrões tecnológicos e políticas de gestão: Processos de trabalho na indústria brasileira. São Paulo: USP, 1988.
130. Faiva, Vanilda. (1989) Produção e qualificação para o trabalho: uma revisão da bibliografia internacional. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI.
131. Paulino, Carlos. (1989) Ganaderia uruguaya y teoría económica: crítica a la interpretación académica dominante. Revista Rioplatense de Economía Agraria, Buenos Aires, (2):95-118.
132. Peliano, José Carlos. (Org.) (1987) Automação e trabalho na indústria automobilística. Brasília: UNE.
133. Perez, Carlota. (1984) Microelectrónica, ondas largas y cambio estructural: nuevas perspectivas para los países en desarrollo. SPRU/SUSSEX.
134. Pinto, Ana Maria Rezende. (1991) O mundo capitalista e as transformações do fordismo: a reabilitação da escola clássica na era das máquinas inteligentes. São Paulo: mimeo. Tese de Doutorado em Educação da FUC-SF.
135. Piore, M. e Sabel, Ch. (1984) The Second Industrial Divide - Possibilities for Prosperity. New York, Basic Books.
136. Plan Nacional de Desarrollo. (1973) Montevideo: Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP).
137. Pollert, Anna. L'entreprise flexible: réalité ou obsession? Sociologie du Travail Paris, (1-89):75-101.
138. Prates, Susana. (1987) División del trabajo por género y el orden internacional. Serie Documentos Ocasionales (GRECMU). Montevideo, (10).
139. _____. (1982) La doble invisibilidad del trabajo femenino: la producción para el mercado puesta en el domicilio. Serie Documentos Ocasionales (GRECMU). Montevideo, (3).
140. Przeworski, Adam. (1985) Marxismo y elección racional. Doxa, Buenos Aires, I(3-4):3-18, Prim-Ver 1990-1991.

141. Rama, German e Silveira, Sara. (1991) Políticas de recursos humanos de la industria exportadora de Uruguay. Modernización y desequilibrios. Montevideo: CEPAL-CINTERFOR/OIT.
142. Rama, Martín. (1991) El país de los vivos: un enfoque económico. Suma, Montevideo, 6(11):7-36, oct.1991.
143. Ranking de las 250 mayores empresas del Uruguay. 1989-1990. (1990) Montevideo: Ranking y Mercados Consultores Asociados.
144. Rial, Juan. (1988) El movimiento sindical uruguayo ante la redemocratización. In: Política económica y actores sociales. Santiago de Chile: PREALC.
145. Rivard, F. et alii. (1982) L'espace de qualification des cadres. Sociologie du travail, Paris, (4):417-139, 1982.
146. Roemer, John E. (Comp.) (1986) El marxismo: una perspectiva analítica. México: Fondo de Cultura Económica, 1989.
147. Rondeau, Alicia et alii. (s.d.) La opresión femenina en la edad escolar. Montevideo: ADEMU.
148. Ruffier, Jean. (1991) Pensando la modernización de la industria uruguaya. In: Argenti, Gisela. (Ed.) Uruguay: El debate sobre la modernización posible. CIESU-ERO, p.13-49.
149. Salerno, M. S. (1985) Produção, trabalho e participação: CCG e kamban numa nova imigração japonesa. Rio de Janeiro: mimeo - COPPE/UFRJ/PEP. Tese de Mestrado.
150. Salm, Cláudio. (1980) Escola e trabalho. São Paulo, Brasiliense.
151. _____. (1991) Os sindicatos, as transformações tecnológicas e a educação. 6a. Conferência Brasileira de Educação. São Paulo.
152. Salm, C. e Fogaça, A. (1990) Modernização industrial e a questão dos recursos humanos. Campinas: mimeo - NEIDT.
153. Saviani, Dermeval. (1983) Escola e democracia. 20a.ed. São Paulo, Cortez/Autores Associados, 1988.
154. _____. (1991) Pedagogia histórico-crítica: primeiras aproximações. 2a.ed. São Paulo: Cortez/Autores Associados.
155. Saviani, Dermeval. (1987) Sobre a concepção de politécnica. Rio de Janeiro: Ministério da Saúde, 1989.
156. _____. (1984) Sobre a natureza e especificidade da educação. In: _____. Pedagogia histórico-crítica: primeiras aproximações. 2a.ed. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1991, p.19-30.
157. Seminário Impacto de las Nuevas Tecnologías. Respuestas sindicales. (1988) Montevideo: PIT-CNT.
158. Schmitz, Hubert. (1988) Flexible Specialization - A New Paradigm of Small-Scale Industrialization? IDS, University of Sussex. Discussion Paper 261.
159. Schmitz, H. e Carvalho, R. de C. (1988) Automação, competitividade e trabalho. A experiência internacional. São Paulo: Hucitec.
160. Senker, Peter. (1986) Towards the Automatic Factory? The need for training. IDS, University of Sussex.
161. _____. (1985) Microelectronics: Implications for Employment, Outwork, Skills and Wages. IDS, University of Sussex. Discussion Paper 205.
162. Shaiken, Harley. (1981) Computadoras y relaciones de poder en la fábrica. Cuadernos políticos. México, (30):7-32, oct-dic. 1981.
163. Smith, Chris. (1989) Flexible Specialisation, Automation and Mass Production. Work, Employment & Society, Stockholm, 3(2):203-220, june 1989.
164. Sohn-Rethel, Alfred. (1980) Trabajo intelectual y trabajo manual. Crítica de la epistemología. Bogotá: Viejo Topo.

165. Soria, Analía. (1989) Conocimiento y proceso de trabajo industrial. Análisis de caso e una empresa transnacional productora de autopartes en Argentina, 1948-1987. Tesis de Maestría en Ciencias Sociales, Buenos Aires: FLACSO.
166. Sosa, Adhemar. (1969) Autonomía de los entes de la enseñanza en el Uruguay. In: Petit Muñoz, Eugenio e Sosa, Adhemar. Los estudios sobre autonomía. Montevideo: Comisión Permanente de la VIII Asamblea de Profesores de Enseñanza Secundaria, p.40-74.
167. Special Issue on Microelectronics, (1985) World Development, New York, 13(3), mar.1985.
168. Special Issue on New Technologies and Third World Development. (1986) Vierteljahresberichte, Bonn, (113), mar. 1986.
169. Spenner, Keneth. (1988) Technological Change, Skill Requirements and Education. The case of Uncertainty. In: Cyert and Mowery (Ed.) The Technological Change on Employment Growth, p.131-177.
170. Stankiewicz, François. (1987) Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos. El post-taylorismo. Buenos Aires: Humanitas, 1991.
171. Stolovich, Luis. (1990a) Desarrollo tecnológico y productividad. Su evolución e impactos sobre el empleo. Montevideo: CIEDUR/CUI- mimeo.
172. _____. (1991) Los cambios en la clase trabajadora, ¿serán un factor irreversible de debilitamiento del movimiento sindical?. In: Los desafíos del movimiento sindical. Montevideo: CIEDUR-DATES, p.87-134.
173. _____. (1991a) ¿Nos encaminamos a la reconversión del movimiento sindical uruguayo? ¿Para actuar en qué escenario? In: Los desafíos del movimiento sindical. Montevideo: CIEDUR-DATES, 9-68.
174. _____. (1989) Poder económico y empresas extranjeras en el Uruguay. Montevideo: CUI.
175. _____. (1990b) Situación del mercado laboral. Evolución y perspectivas. Montevideo: CIEDUR/CUI-mimeo.
176. Stolovich, L. e Longhi, A. (1991) Avance de investigación sobre la reestructura del mercado laboral en el Uruguay. Montevideo: mimeo-CIEDUR.
177. Stolovich, L., Rodríguez, J.M. y Bértola, L. (1987) El poder económico en el Uruguay actual. Montevideo: CUI, 1988.
178. Supervielle, Marcos et alii. (1988) Algunas hipótesis acerca de las transformaciones en los procesos de trabajo en el capitalismo. El sector neo-artesanal y los topistas en el Uruguay. In: VI Congreso de ALAS, Montevideo, dic.1988.
179. Supervielle, M. e Fernández Puig, F. Los trabajadores de la salud. Montevideo: CEALS, s.d.
180. Supervielle, M. e Ruffier, J. (1985) Innovación tecnológica, productividad y calificaciones profesionales. Estudio de caso en la industria lechera. In: Coloquio sobre la vinculación entre educación y el mundo del trabajo. Caracas 2-6 setiembre 1985. Santiago de Chile: OREALC.
181. Sutz, Judith. (1986) El auge de la electrónica profesional uruguaya. Raíces y perspectivas. Cuadernos de CIESU No.58. Ediciones de la Banda Oriental.
182. _____. (1989) Electrónica y desarrollo en un pequeño país: el caso uruguayo. Montevideo: CIESU. Documento de Trabajo No.152.
183. Thiollent, Michel. Crítica metodológica, investigación social e encuesta operária. 2a.ed. São Paulo: Polis, 1981.

184. Thompson, Paul. (1989) Jugando a ser trabajadores cualificados. Cultura de fábrica y enorgullecimiento por la cualificación entre los obreros del automóvil de Coventry. Sociología del Trabajo, Madrid, (7):105-140, otoño 1989.
185. Touraine, Alain. (1954) L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault. Paris: CNRS, 1955.
186. Trentin, Bruno. (1990) Los horizontes del sindicato en Europa. Entrevista de José Luis Rhi Sausi. Trabajo, México, (3-4).
187. Tronti, Mário et alli. (1976) Processo de trabalho e estratégias de classe. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
188. UNESCO/CEPAL. (1991) Anuario estadístico de América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: UNESCO.
189. UNESCO/CEPAL/PNUD. (1981) Desarrollo y educación en América Latina. Buenos Aires: CEPAL, 4V.
190. Uruguay hacia el 2000. Desafíos y opciones. (1991) Montevideo: Editorial Nueva Sociedad/UNITAR/PROFAL-FESUR.
191. Varela, José Pedro. (1974) La educación del pueblo. Montevideo: Ministerio de Instrucción Pública y Previsión Social, 1964. 2T.
192. _____. (1976) La legislación escolar. Montevideo: Ministerio de Instrucción Pública y Previsión Social, 1964. 2T.
193. Vaz Ferreira, Carlos. (1927) Conferencias. Montevideo: Editorial Gutenberg.
194. _____. (1901-1945) Montevideo: Cámara de Representantes, 1957. V. XIII, XIV, XV, XVI, XVII.
195. Villeval, M.C. (1987) Cierre de una empresa y gestión de la movilidad de la fuerza de trabajo. In: Stankiewicz, François. Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos. El post-taylorismo. Buenos Aires: Hymanitas, 1991, p.255-266.
196. Wood, Stephen. (1991) Japanization and/or Toyotism? Campinas: mimeo - UNICAMP.
197. _____. (Ed.) (1989) The Transformation of Work? Skill, Flexibility and the Labor Process. London: Unwin Hyman.
198. Zarifian, Philippe. (1989) As novas abordagens da produtividade. In: Gestão da empresa, automação e competitividade. Brasília: IPEA, 1990.
199. _____. (1987) La emergencia del modelo de gestión empresarial basado en las competencias. In: Stankiewicz, François. Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos. El post-taylorismo. Buenos Aires: Hymanitas, 1991, p.101-108.
200. _____. (1990) Organization qualifiante et capacite de prise de décision dans l'industrie. Paris: CERTES-mimeo.

Anuários estatísticos

1. Boletín Estadístico. Montevideo: Banco Central del Uruguay.
2. Encuesta Continua de Hogares. Montevideo: Dirección General de Estadística y Censos.

Documentos do caso AAU

1. Alcan Aluminio del Uruguay (AAU). (1991) Al personal. Montevideo: mimeo - Comité de Base de AAU/UNTMRA.
2. _____. (1991a) Comunicado interno a gerentes y jefes de departamento. Montevideo: mimeo - Comité de Base de AAU/UNTMRA.
3. _____. (s.d.) Documento No.1 (Propiedad). Montevideo: Comité de Base de AAU/UNTMRA.
4. _____. (1990) Documento No.2 (Plan de expansión del departamento de extruidos). Montevideo: mimeo - Comité de Base de AAU/UNTMRA.
5. _____. (1990a) Documento No.3 (Exportaciones). Montevideo: mimeo - Comité de Base de AAU/UNTMRA.
6. _____. (1991b) En Alcan la meta es: calidad total. Montevideo: AAU, 31/12/91.
7. _____. (1991c) Lista de categorías salariales. Montevideo: mimeo - Comité de Base de AAU/UNTMRA.
8. _____. (1990b) Objetivos 1990. Montevideo: mimeo - Comité de Base de AAU/UNTMRA.
9. _____. (1991d) Programa piloto de capacitación. Montevideo: mimeo - Comité de Base de AAU/UNTMRA.
10. _____. (1991e) Programas de capacitación. (Mantenimiento, Laminación Chapa y Fundición, Extrusión, Formación, Matricería, Anodizado, Convertido). Montevideo: mimeo - Comité de Base de AAU/UNTMRA.
11. _____. (1989) Sistema activo fijo. Listado activo por sección. Montevideo: mimeo - Comité de Base de AAU/UNTMRA.
12. _____. (1990c) N.E.S. ("Nuevo Sistema de Producción") Presentación realizada por Otto Silva. Montevideo: mimeo - Comité de Base de AAU/UNTMRA.
13. Alcan Facts. (1991) Montreal: Alcan Aluminium Limited.
14. Comité de Base de AAU (CB). (1991) Alcan: una experiencia de lucha y negociación en el cambio tecnológico y en el sistema de trabajo. Sindicatos y Tecnología. Boletín de la Comisión de Nuevas Tecnologías del PIT/CNT. Montevideo, 1(2):6-7, abr.1991.
15. _____. (1991a) Nota (09/05/91). Montevideo: mimeo.
16. _____. (1991b) Nota (07/91). Montevideo: mimeo.
17. José. (1989) Informe. Montevideo: manuscrito.
18. _____. (1991) Informe. Montevideo: manuscrito.
19. Miguel. (1991) Informe. Montevideo: manuscrito.
20. Oliveira, Lúcia. (1991) Los mercados de AAU. Informe al Comité de Base. Montevideo: mimeo - Departamento de Sociología.
21. _____. (1992) Análisis preliminar de las formas del trabajo y las aspiraciones educativas de los trabajadores de AAU. Montevideo: mimeo - Departamento de Sociología.
22. _____. (1991a) Estudio preliminar de la sección de extruidos. Informe al Comité de Base. Montevideo: mimeo - Departamento de Sociología.
23. _____. (1992a) Resultados de la encuesta realizada en la empresa Alcan Aluminio del Uruguay (AAU). Informe al Comité de Base. Montevideo: mimeo - Departamento de Sociología.
24. _____. (1991b) Resultados primarios de la encuesta obrera de la planta Ramón Márquez de AAU. Montevideo: mimeo - Departamento de Sociología.
25. Soto, Ariel. (1991) Ponencia. Encuentro de servicios universitarios y sindicatos: Convenio Universidad de la República - PIT/CNT. Montevideo, 15/05/91.

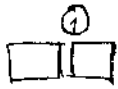
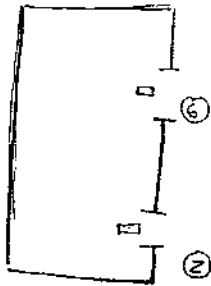
ANEXOS

1. Experiência da seção de fundição

VALUACIÓN WBGT EN FUNDICIÓN Plan toma de muestras

Horno 317

④ carga de lingotes



① ⑤ Pallet con lingotes

② ⑥ El operario deposita el lingote sobre la pala

③ ⑦ Ubicación del guía pala ATRAS

④ ⑧ " " " " " ADELANTE

* Medir en una sola de las secuencias
ya que las distancias son iguales.

①, ② ③ y ④ ó ⑤, ⑥, ⑦ y ⑧

* Se debe analizar por puesto de trabajo
es decir

Puesto I ① y ②

Puesto II ③ y ④

También se debe cronometrar el tiempo de exposición para esto se debe definir el criterio de que se mide, en razón de que son dos puntos extremos y que el operario va y viene de uno de ellos hacia el otro, debemos asumir que: t_1 es todo el tiempo ocupado en estar en t_1 y en ir hacia t_2
 t_2 es todo el tiempo ocupado en estar en t_2 y en ir hacia t_1

En t_3 y t_4 se empleará el mismo criterio

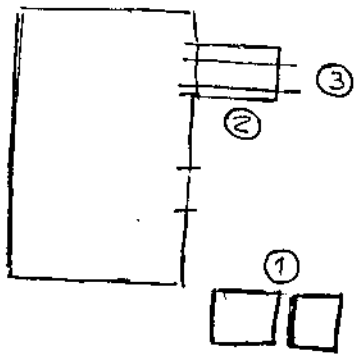
- debe medir temperatura y tiempo en condiciones de trabajo; ha tener en cuenta:
- x Duchas de aire encendidas
 - x ventiladores encendidos (si hay)
 - x Tomar cinco medidas como mínimo de cada punto

Se debe tomar temperatura en exterior a efectos de evaluar con futuras medidas.

El sitio puede ser la caseta de la brigada contra incendios sobre la pared de la oficina del jefe de personal

• Quien toma medidas debe ser el mismo individuo siempre como forma de garantizar mínimo de errores de apreciación

② CARGA DE DESCARTES



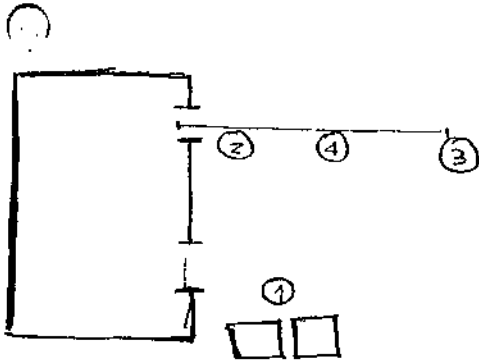
① CAJONES CON DESCARTE

② El operario deposita el descarte sobre la chapa en el c.

③ El operario vuelca la chapa dentro del horno

El criterio debe ser el mismo que en ①
En este caso se debe prestar especial atención al cronometraje de los tiempos de cada tarea

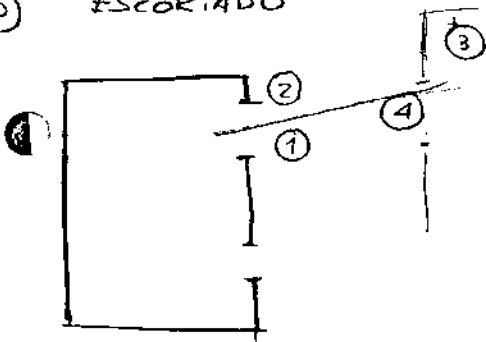
③ CARGA DE PERFILES



Se repiten las mismas ubicaciones que para el caso ①

Aquí se debe actuar igual que en ①

④ ESCORIADO



Esta operación parece ser algo atípica y le conozco no conocerla bien ya que la vi una o dos veces.

Pero podemos igual establecer lugares a evaluar

① operario que recoge la escoria

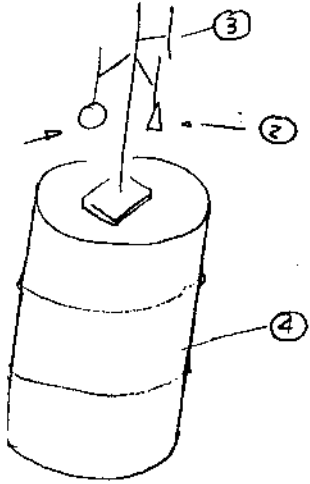
② operario que ayuda a ①

③ volcado de escoria

④ traslado de carro cargado

la toma de muestra

- ① termómetro de globo
- ② termómetro bulbo húmedo
- ③ termómetro seco
- ④ tanque 200 litros vacíos.

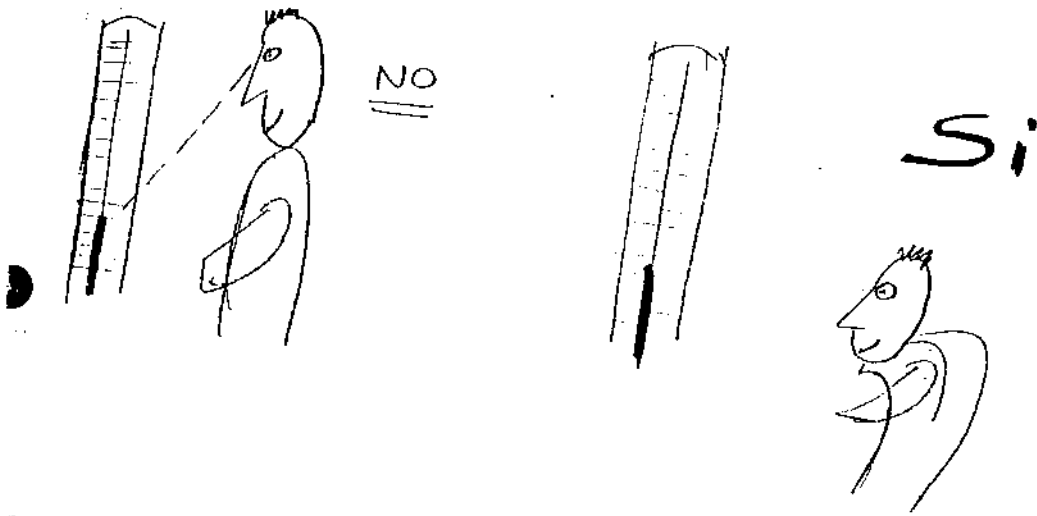


Así colocados los termómetros quedan a la altura del pecho de una persona adulta y nos da una idea razonable del calor que recibe un operario en esa situación.

Esto debe ser colocado en el sitio que ocuparía el operario cuando realiza la tarea cuyo WBGT se desea evaluar

La toma del tiempo (cronometraje) deberá ser realizado en otra instancia para asegurar mejor los datos.

como se leen los termómetros



Es muy importante que la lectura sea lo más exacta posible.

[Firma] 22/2/88

12 SETIEMBRE 88

Dpto Fundición → Escoriado

Realizado el trabajo es posible dividirlo en tres tareas
poramente diferenciadas

TAREA 1 -

Traslado de la vagoneta. Es la tarea que consiste en el arrastre
de la escoria mediante las poleas al efecto

TAREA 2

Arrastre. traslado "a brazo" de la vagoneta hasta el interior
del cuarto de escoria

TAREA 3

Consiste en despermear la escoria, volcada de la vagoneta
en el cuarto

Riesgos presentes

TAREA 1 - contacto con metal líquido
Exposición al calor
Inhalación humos metálicos y gases

TAREA 2 - contacto con metal líquido

TAREA 3 - Exposición al calor
Sobreesfuerzo muscular
Inhalación humos metálicos y gases

Soluciones

Análisis W.B.G.T
Utilización de Equipo Protección Individual
Aspiración de gases
Dilución de gases (ventilación).
Tracción mecánica de vagoneta → TAREA 2

De las cinco soluciones solo la quinta no ha sido encareada

Tracción Mecánica de vagoneta escoria.

Si logramos sustituir a los operarios de ese turno manual no solo logramos eliminar el sobre esfuerzo muscular sino que al elegirlos hacemos más confortable el turno desde el punto de vista térmico.

¿Que se propone?

Opciones existen muchas pero aquí analizaremos las cuatro más posibles con sus pros y sus contras.

1- tracción del carro loco porta vagoneta por medio de una eslinga. se utilizaría para ello un polipasto eléctrico.

El polipasto traccionaría el cable el cual arrastraría al carro loco.

Se muestra una vista en planta.

En la cual se aprecia uno de los

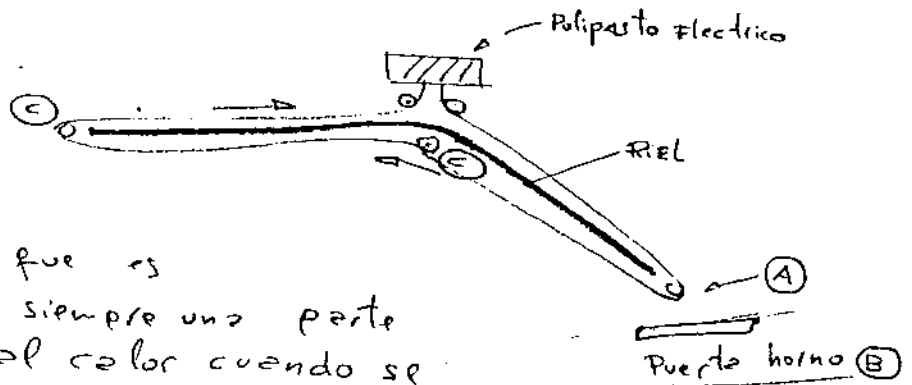
defectos importantes que es

en punto (A) estaría siempre una parte del sistema expuesta al calor cuando se

abre la puerta del horno (B) también tenemos expuestos al calor y a la corrosión de los humos y gases calientes a todo el sistema sobre todo las catalinas (ruedas tensores) en (C).

Otro defecto es la difícil solución mecánica que implica el pasaje de la unión eslinga pieza acople correcto por cada catalina tensores.

A favor tiene que podemos utilizar algún polipasto existente este puede ser colocado en un sitio protegido del calor.



2- Tracción carro loco porta vagoneta por medio de cadena

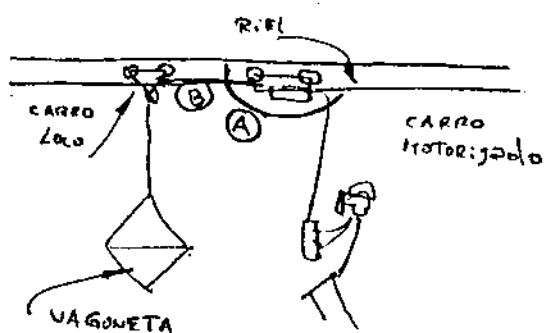
Se puede implementar un sistema similar al caso 1 con las ventajas de la cadena sobre el cable metálico. Las desventajas serían las mismas que caso 1. Deberíamos implementar todo el sistema de tracción ya que no creo exista algún polipasto que podamos utilizar.

1 + 2 - En ambos casos se instrumenta un sistema de ida y vuelta, pero se puede instrumentar un sistema de ida solo. La vuelta sería por arresto.

3. Traslado de vagoneta por carro elevador

Esta opción tiene el encanto de ser la más fácil de instrumentar ya que basta con adoptar la vagoneta y ponerle una buena aislación al carro elevador. Tiene la contra de que el carro elevador es de difícil maniobra, el espacio es escaso y además solo depositar la escoria en las puertas del cuarto. Puede ser una alternativa inmediata mientras se instrumenta alguna otra opción.

4- tracción carro loco porta vagoneta por medio de un carro motorizado.



como se indica en el dibujo contiguo. El carro motorizado está vinculado al carro loco por medio de (B). Este vínculo debe poder arrestar la carga en ambos sentidos. Para que el carro motorizado y el carro tractor no sufra excesivamente el calor lo proveemos de un slindeje compuesto de Aluminio con espuma abot ...

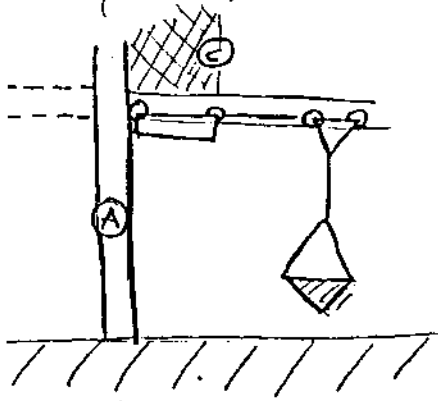
(4)

también es posible proveer a ambos carros de un acople de quita y pon de forma de apartar el carro motorizado mientras se carga la escoria y acercarlo para trasladar la vagoneta solamente.

Este acople debe ser de fácil conexión desde el piso.

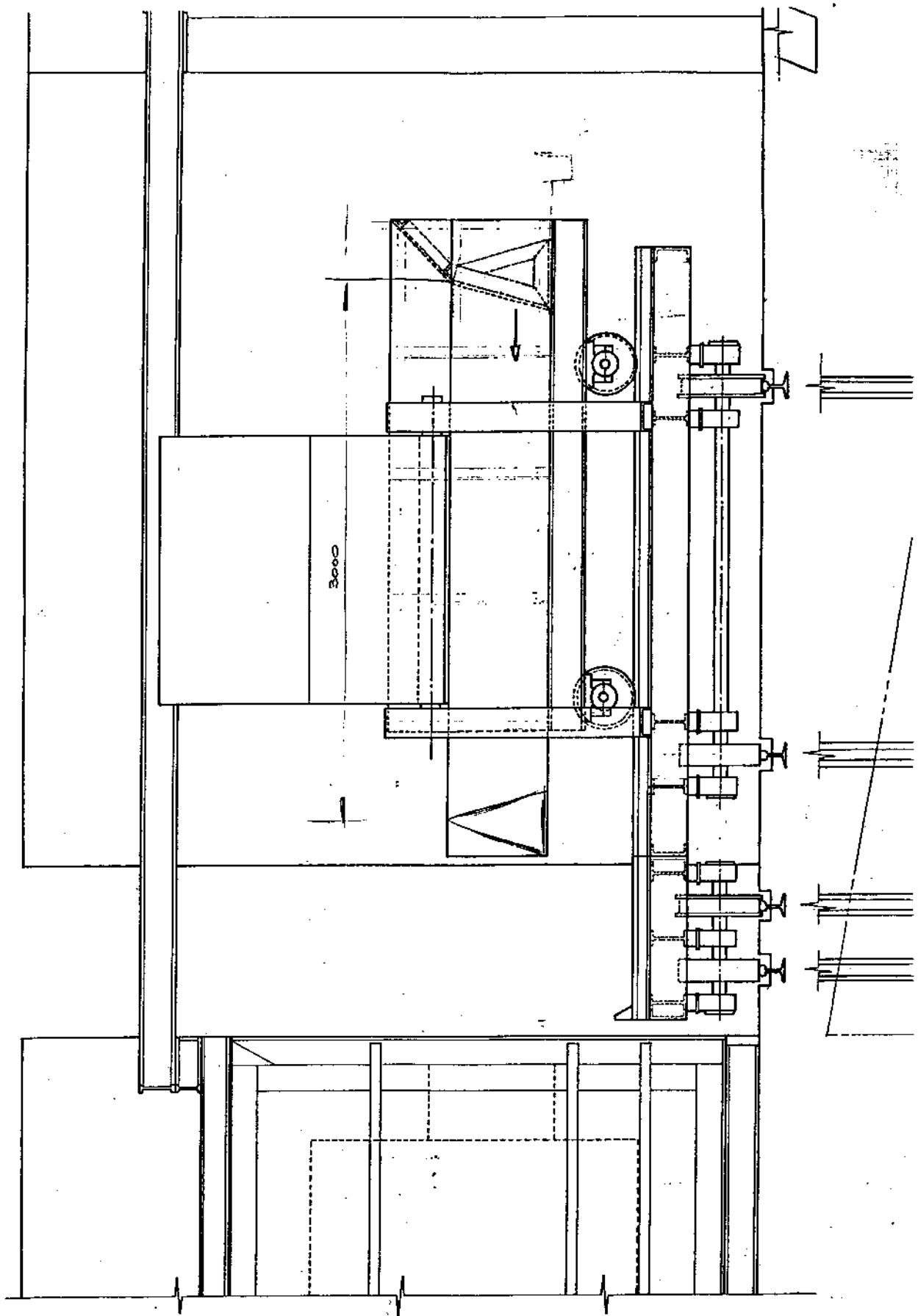
El operario no necesariamente puede estar cerca como se indica en el dibujo puede también manipular el sistema desde un punto fijo convenientemente alejado de la zona de riesgo.

Una contra importante es que el carro motorizado tiene un espacio de maniobra al llegar hasta la pared del cuerto de escoria. (E)



como se indica en el dibujo contiguo esto se puede operar sacando el riel para afuera (puntero) permitiendo así el traslado hasta la pared (A)

 12.9.88



Transcripción del ACTA A. t/ N° 810269 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Dirección Nacional de Trabajo (DI.NA.TRA.)

ACTA: En Montevideo, a los 8 días del mes de setiembre de 1989, ante la DI.NA.TRA. comparecen: por una parte en representación de la U.N.T.M.R.A., el Sr. Juan Echeverría, en representación del Sindicato de los trabajadores de la empresa Alcan S.A., los Sres. Julio Vidal y José Balbo; por otro parte la empresa Alcan S.A., representada por la Sra. Q.F. Elizabeth D'Angelo y el Sr. Ricardo Perez; por otra parte el Dr. Raúl Barañano y la Srta. Laura Pereyra y el Dr. Abelardo Gianola por el M.T.S.S.

La División Condiciones Ambientales de Trabajo, a través del Laboratorio de Higiene Ambiental, realizará una evaluación de STRESS TERMICO en la empresa Alcan (Depto. de Fundición) a través de sus higienistas de campo, permitiendo en este caso concreto la observación directa del instrumental por parte de un representante de la Comisión de Seguridad e Higiene del PIT-CNT, y de un representante de la empresa en cuestión.

Esta solicitud se concede a expreso pedido de la parte trabajadora.

La empresa Alcan manifiesta, que entiende que es de exclusiva competencia del M.T.S.S. la autorización a examinar los instrumentos a utilizar en la evaluación de STRESS TERMICO que trata la presente.

No siendo para más, previa lectura, se lebra la presente en el lugar y fecha arriba indicados.

Comité de Base de Alcan
U.N.T.M.R.A. PIT-CNT

Nota: Se publica transcripción acta.-

INFORME AL CONITE DE BASE

EL CALOR COMO CONTAMINANTE: "Resumen: de higiene industrial básica" MT55 España.

La exposición al calor intenso presenta, en comparación con la mayoría de los restantes contaminantes que podemos encontrar en el medio ambiente de trabajo, dos características diferenciales importantes:

a) Es el único contaminante que es generado, al menos parcialmente por el mismo organismo humano. La agitación térmica, no es sólo la consecuencia de un medio ambiente hostil, sino que se origina en el propio organismo debido a la actividad física del mismo.

b) La segunda característica es la gran resistencia frente a la exposición al calor que tiene el organismo si se lo compara con su pequeña resistencia para enfrentarse a otras agresiones como son las químicas. Esto no es casual, biológicamente la constancia de la temperatura interna del cuerpo es de gran importancia para la vida. Es lógico que el organismo haya desarrollado potentes medios de regulación que le permiten mantener bajo control dicha temperatura, aún en condiciones desfavorables. Esto es debido a que la exposición a elevadas temperaturas, es una exposición "natural" a diferencia de lo que ocurre con otras presentes únicamente en el ambiente de trabajo.

RESPUESTAS DEL ORGANISMO AL CALOR Norma ISO 7243 (Resumen)

Trastornos generales :

Golpe de calor (heat stroke) aumento de la temperatura corporal 40° 43°, delirio, convulsiones, coma, anhidrosis, piel seca y cálida, muerte a las 24 hs. o dentro de los primeros 12 días.

Agotamiento :

Existen 4 tipos.

Síncope (deficiencia circulatoria), decaimiento, desmayo, pulso débil, piel húmeda y fría, vasodilatación periférica, temperatura no siempre alta.

Deshidratación (deficiencia de agua) cansancio, irritabilidad, taquicardia fiebre.

Calambres (por deficiencia de sal) náuseas, vómitos, cansancio y calambres

La sudoración continúa pérdida de cloruro de sodio (sal)

Anhidrosis (deficiencia de sudor) cansancio y temperatura que puede llegar al colapso, malestias generales, sarpullido.

Trastornos cutáneos

MILARIA BLANCA (sudamina) (erupciones de la piel)

MILARIA RUBIA (erupción roja)

Trastornos psiconeuróticos

Fatiga tropical con pérdida de la capacidad para el trabajo y apatía.

El incremento de la circulación en las proximidades de la piel permite que la sangre transporte el calor excesivo acumulado en el interior del cuerpo hacia la piel y allí pueda refrigerarse en contacto con el aire. Este aumento de la circulación implica una sobre carga del corazón y del sistema circulatorio en general. Por ello está contraindicado que las personas con problemas circulatorios o cardíacos trabajen en ambientes extremadamente calurosos. La sudoración no tiene efecto refrigerante en sí mismo, esto sólo se produce si el sudor se evapora, lo que sucede únicamente si el aire tiene un grado de humedad suficientemente bajo y en menor medida por el movimiento del aire.

Ahora, bien: Qué es ESTRÉS TÉRMICO ?

Estrés no figura en el diccionario español, sí figura Stress en los de inglés (appleton), una de sus acepciones es, someter a un esfuerzo.

Vemos que estrés térmico sería someter a un esfuerzo térmico.

La norma ISO 7243 habla claramente de medición de fatiga calórica. También se dice evaluación de carga calórica, depende del traductor.

El decreto 406/88, dice, cap. 3 Art. 17 "El ambiente de trabajo deberá proporcionar al trabajador las condiciones necesarias para permitirle un intercambio térmico adecuado al esfuerzo exigido por el trabajo que realice sin afectar su salud"

Cómo evaluamos la fatiga calórica? (estrés térmico)

Uno de los métodos es el WBGT, el cual es adoptado por su simplicidad entre otros por la American Conference of Governmental Industrial Hygienists (A.C.G.I.H.) de USA.

Como ya sabemos se usan tres termómetros, dependiendo cómo se usan las temperaturas que marcan según si hay o no luz solar y si es o no a la intemperie.

En exteriores con carga solar $WBGT = 0,7 T_H + 0,2 T_G + 0,1 T_S$
 En exteriores o interiores sin carga solar $WBGT = 0,7 T_H + 0,3 T_G$.
 El segundo caso es el que nos interesa y el que se aplica en ALCAN.
 Siendo T_H = a temperatura húmeda
 T_G = a temperatura de globo

Temperatura húmeda - reproduce la temperatura en relación con la humedad del aire (que es factor importante como vimos para refrigerar el cuerpo).
 Temperatura de globo - nos permite evaluar el calor radiante.

Aquí nos detenemos y hacemos una observación: "El calor radiante es una forma de energía electromagnética similar a la luz, pero de un largo de onda mayor.

El calor radiante de fuentes tales como el metal al rojo vivo, llamas ardientes, el sol, etc., no tienen efecto calorífico apreciable en el aire por donde pasa, pero su energía es absorbida por cualquier objeto que toque, por lo que calentará a las personas, paredes, máquinas, etc., consiguientemente, un hombre expuesto a calor radiante no encontrará alivio contra la fatiga térmica usando un abanico o un ventilador. Tiene que resguardarse en una pantalla que absorba o refleje la radiación de la fuente de calor. "Consejo Interamericano de Seguridad"

Practiquis N° 2029

Evaluación de la fatiga por calor excesivo.

Una vez evaluado el calor lo relacionamos con el consumo metabólico según el tipo de trabajo y con el tiempo de exposición.

En general marca que para exposición continuas se evalúa durante una hora y que para exposiciones intermitentes se evalúa durante dos horas.

Ver tabla X pag. 103 y fig. 21 pag. 102 (Para nosotros sirve la curva de la fig. 21 correspondiente a trabajo continuo, pag. 105 al trabajo en ambiente con sobrecarga térmica).

La tabla X hace referencia a que los porcentajes de trabajo - descanso se en referidos a cada hora de trabajo (ya habíamos referido esto como una diferencia con la empresa (pag. 103).

Se establece también claramente que los límites de exposición permitidos para trabajos continuos son aplicables a los casos en que la jornada laboral es de 5 días por semana y 8 hs. diarias con una interrupción corta

por la mañana y otra por la tarde aprox. 15' y una interrupción más larga para la comida aprox. de 30'. Pag. 106.

NO DICE NADA DE TRABAJO INTERMITENTE

La norma establece los casos más expuestos por eso hace referencia a lo arriba señalado.

Para trabajo intermitente no es lo mismo trabajar 40 hs. que 48 hs.

Interpreto que la norma es aplicable para 40 hs. semanales, 5 días a la semana. "Todas las interrupciones incluso las no previstas o los períodos de espera por razones técnicas o administrativas pueden considerarse como descansos cuando es necesario considerar reposos más prolongados debido a condiciones ambientales extremas". Pag. 106.

Los valores de la tabla X son válidos si se emplea ropa ligera de verano como la usualmente llevada por los trabajadores cuando trabajan en ambientes muy calurosos.

Si para la realización de una tarea determinada se requiere el empleo de ropas especiales de mayor abrigo, o que impidan la evaporación del sudor o posean mayor aislamiento térmico, la tolerancia de los trabajadores al calor se reduce y los límites a la exposición indicados en la tabla X y la fig. 21 no son aplicables". Pag. 107.

"El método WBGT presenta el inconveniente principal de no considerar el efecto de la velocidad del aire, este se compensa con la utilización de la

tabla XII (pag. 109). Pag. 110.

En la cual se establecen WBGT diferenciales según la velocidad del aire, según esta sea mayor o menor a 1,5 m/s segundos.

Esto fue una breve introducción en cuanto a conocer de que hablamos al referirnos a estrés térmico.

Debe quedar claro que se hizo una síntesis del material existente que se

pueden manejar otro tipo de materiales pero que básicamente no puede haber diferencias sustanciales. De todas formas hay que tener claro que las normas estudiadas en todos los países no cuentan con el aval de ninguna asociación de trabajadores. En muchos países las aceptan como elementos de discusión pero no les avalan expresamente.

No existe un criterio único acerca de qué es estrés térmico o fatiga calórica, mi propia interpretación basada en el análisis del material reseñado al final es que existe fatiga calórica cuando hay una variación de la temperatura interna del cuerpo debido a la exposición al calor. El cuerpo mantiene una temperatura de 36.8°C, cualquier variación de esa temperatura por exposición al calor es fatiga calórica, carga calórica o estrés térmico.

Sin duda algunas manifestaciones como que no hay estrés térmico en ALCAN demuestran ignorancia.

No debemos confundir fatiga calórica, (estrés térmico) con confort térmico. El confort térmico es cuando existe equilibrio térmico, entre ganancia y pérdida de calor cuando los mecanismos de regulación de nuestro organismo son suficientes para establecer ese equilibrio, como la palabra lo dice cuando encontramos confortable subjetivamente una habitación, no es lo mismo que estar sometido a una agresión por el contaminante calor. No es lo mismo tener un poco de calor en la oficina por exposición a los rayos so-

lares, que estar expuesto a una fuente de radiación de calor elevado.

Esto lo aclaro porque se ha intentado confundir por parte de la patronal diciendo que queremos confort térmico, nosotros queremos evitar los efectos del estrés térmico, el confort térmico es otra cosa y se evalúa de otra forma (ver notas técnicas de prevención NTP 74-España, Método de Fan-ger para determinar confort térmico).

Debe quedar claro que la norma original de evaluación de fatiga calórica WBGT de 1957 establecía que cuando había una exposición a un WBGT de 32° se debía suspender la actividad. No he encontrado en ningún material un límite superior de WBGT que haga imposible las tablas llegan a 32° y con modificaciones atribuibles a la velocidad del aire, humedad del mismo, tipo de trabajo etc., etc. hasta 33° o 34°.

No es equivocado suponer que una exposición a WBGT (medidos en nuestra planta) de 46°, 42°, 41°, que de ser inmediatamente lesiva para el organismo, si nos guiáramos por la tabla X cuyo máximo valor es precisamente 32.2°.

ESTO ES MUY IMPORTANTE, PODEMOS PONDERAR EN TIEMPO Y DE PRONTO EL COMPAÑERO ESTA SOMETIDO A UN WBGT DE 25° CON TRABAJO LIVIANO PERO DURANTE 5 MINUTOS CADA HORA ESTA EXPUESTO A 46° DE WBGT.

Si hacemos lo mismo con una botella, sin duda se romperá. Es un antecedente que ya en 1957 YAGLOU y MINARD (los inventores de este método) suspendían el trabajo a más de 32.2° (Pag. 98.)

No tengo dudas que la exposición a un WBGT de 46° durante 5', tan sólo puede provocar lesiones de entidad.

También debemos tener presente que estas tablas manejadas, son para gente joven, sin problemas de salud y algo muy importante, son para POBLACIONES STANDARD. No es posible determinar la sensibilidad al calor de cualquiera de los compañeros de fundición por más que se hable de aclimatación, ya que en definitiva está palabrado ^{completamente} hecho de que para acostumbrarse o aclimatación, el organismo debe realizar un esfuerzo. Los beduinos están aclimatados al calor también mueren más de enfermedades cardíacas que los habitantes de zonas frías (Gráficas OMS-1977).

Todas las referencias dadas en tablas nos muestran poblaciones aclimatadas, en buen estado de salud, bien descansados, con una edad promedio de 20 a 35 años. No podemos saber cómo inciden los factores personales, los trabajadores no hacemos nuestras propias tablas.

EVALUACION DE LA INSPECCION DEL M.I.S.S.

Ustedes tienen una serie de consideraciones (17 de setiembre 89) las cuales son terminantes para aquilatar el papel de los inspectores del MTSS, no voy a repetir los conceptos vertidos allí.

EVALUACION DE LOS DATOS TOMADOS EL 13/9/89.

Carga de descarte y lingotes (ver informe 17 de setiembre pag. 2). Obtenemos un WBGT de 26.2, existiendo en la mesa de descanso un WBGT estimado de entre 15° y 20°. Sería el caso intermedio de la práctica estándar de ALCAN con tipo II de material de carga.

Según ALCAN corresponde 90 minutos de trabajo continuo
15 minutos de descanso
15 minutos de trabajo liviano

Si vemos la tabla de la pag. 103, encontramos que dice (tabla X) claramente 75% de trabajo y 25% de descanso en cada hora.

Sin duda que no es lo mismo lo planteado por la empresa.

Siendo esto tendríamos; 45 minutos de trabajo y 15 minutos de trabajo liviano.

No sé de donde saca la empresa los 15 minutos de descanso, aunque sospecho que es para compensar el WBGT elevado, generado durante la exposición de 90 minutos de carga en la puerta del horno. Es una racionalización del WBGT para obtener mayor productividad.

Las normas cuando hablan de descanso lo hacen referido a trabajo sin exposición al calor y con un consumo metabólico menor.

Aquí tenemos un punto a aclarar: Personalmente creo que es mejor 45 minutos de trabajo, y hacer un trabajo liviano durante 15 minutos, que la otra forma planteada por ALCAN. Se debe tender a disminuir en el tiempo la exposición al calor. Si lo analizamos desde una óptica productiva:

90 minutos de trabajo		45 minutos de trabajo	
15 " de descanso	2	15 " de trab. liviano	1
15 " de trabajo liviano	HORAS		HORA

90 minutos de trabajo		45 minutos de trabajo	
15 " de descanso	2	15 " de trab. liviano	1
15 " de trab. liviano	HORAS		HORA

30 minutos de descanso normal		45 minutos de trabajo	
		15 " de trab. liviano	1
			HORA

90 minutos de trabajo		45 minutos de trabajo	
15 " de descanso	2	15 " de trab. liviano	1
15 " de trab. liviano	HORAS		HORA

90 minutos de trabajo	1	45 minutos de trabajo	
	HORA	15 " de trab. liviano	1
	y 1/2		HORA

45 minutos de trabajo		45 minutos de trabajo	
15 " de trab. liviano	1	15 " de trab. liviano	1
	HORA		HORA

30 minutos de trabajo	1/2	45 minutos de trabajo	
	HORA	15 " de trab. liviano	1
			HORA

RESUMEN:

6 horas de trabajo	18
360 minutos de trab.	HORAS
45 minutos de descanso	DE
45 minutos de trab. liviano	TRAB.
30 minutos de descanso norm.	

RESUMEN:

5 horas 3/4 de trabajo	
345 minutos de "	
105 minutos de trab. liviano	8
1 hora 3/4 de " "	HORAS
30 minutos de descanso normal	DE
	TRAB.

ALCAN		TABLA X
TRABAJO CON EXPOSICION AL CALOR	360 MINUTOS	345 MINUTOS
TRABAJO LIVIANO	45 minutos	105 MINUTOS
DESCANSO	45 MINUTOS	-
30 minutos DESCANSO NORMAL	80 MINUTOS	30 MINUTOS

Aquí deben coïncidir a mi juicio los compañeros de fundición, ya que deben evaluar si la carga se hace continua o no.
 No tenemos otra serie de datos tan completos como estos evaluados (los del 6/9/89, confirman lo expuesto), por lo que no puedo evaluar técnicamente nada, no tengo datos, las mediciones del MTS solo pueden servir para tener una idea superficial sobre la cosa.
 Por algo ALCAN no nos da los datos como hizo en febrero.
 Intenté evaluar los datos del 6/9/89 y del 13/9/89 usando el método de BELDING y HATCH, pero no pude sacar conclusiones científicas ya que me faltan datos para ese método muy importante, aunque estimativamente se puede decir que el sistema propuesto en ALCAN cumple la norma, siempre con la duda sobre si aplicarlo durante 120 minutos o sobre 60 minutos/.

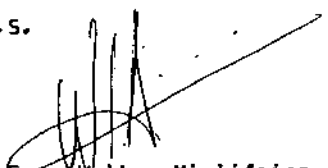
CONCLUSIONES:

- 1)- La practica estandar de ALCAN cumple la norma de la A.C.G.I.H. ISBN 0936712-72-4, con las siguientes dudas.
 - 1-1- El criterio de repetir los datos a cada hora de trabajo y no a cada 120 minutos que es lo ponderado.
 - 1-2- El criterio de que la norma debe aplicarse 8 horas por día y no 40 hs. a la semana.
 - 1-3- Qué pasa con los picos de WBGT- 46°, por ejemplo?
 - 1-4- Cómo se aplicó o estableció la ponderación en tiempo?
- 2)- El criterio de atar los valores de la mesa de descanso con la boca del horno no lo veo correcto, ya que la misma practica ALCAN NO establece en todos los casos descanso total en la mesa.
- 3)- Debemos tener presente lo que establece la ley 406/88, en cuanto al orden de prioridades para buscar las soluciones a la exposición a temperaturas elevadas.
 Es importante destacar que la filosofía respecto a como actúan frente a un contaminante expresado en el decreto 406, o sea, evitar la generación del contaminante, evitar las propagaciones y reducir el final actuar sobre el trabajador. No es precisamente lo que está haciendo ALCAN ya hace dos años y nueve meses que viene prometiendo un cargador automático en la boca del horno de fundición.
 Esa filosofía de actuación frente a un contaminante es avalada por una gran cantidad de sindicatos y practicamente por todos los técnicos serios, (DIT incluidos).
- 4)- La ventilación en la zona de la boca del horno no nos protege del calor por radiación (ver pag. 2), que a juzgar por los valores de temperatura de "globo", es la más importante y que puede ser la causa del excesivo cansancio que acusan los compañeros afectados.
- 5)- Como se señala brevemente en la pag. 1, el cansancio es una consecuencia del estrés térmico, la frase de ALCAN; "reducir cansancio para no cumplir una tarea", es objetivamente una provocación a la organización sindical que intenta en forma responsable defender la salud de los trabajadores.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- III- El trabajo en ambientes con sobre carga térmica. (Servicio Social de Higiene y Seguridad en el Trabajo). España. M. G. Martínez Patrocinio Perez Torio
 De este libro están referidas las páginas y los anexos
- II- DOCUMENTOS- American Conference of Governmental Industrial Hygienists.
 Traducción española - 1976 S.S.H. y S en el trabajo
- II- Higiene Industrial Básica - José Guadix (España) S.S. de Higiene del Trabajo, Sevilla.
- II- T.L.V. (valor permisible promedio) de la A.C.G.I.H. - USA
- II- Evaluación de la fatiga por calor excesivo- Practiguía -2-029 Consejo Interamericano de Seguridad - USA.
- II- Manual de Riesgos Físicos (Ministerio de Salud de Chile).
- II- ALCAN SAFETY BOOK - MAA-002 3/1985.
- II- Notes Técnicas de Prevención. (Minist. de Trabajo y Seg. Social España)

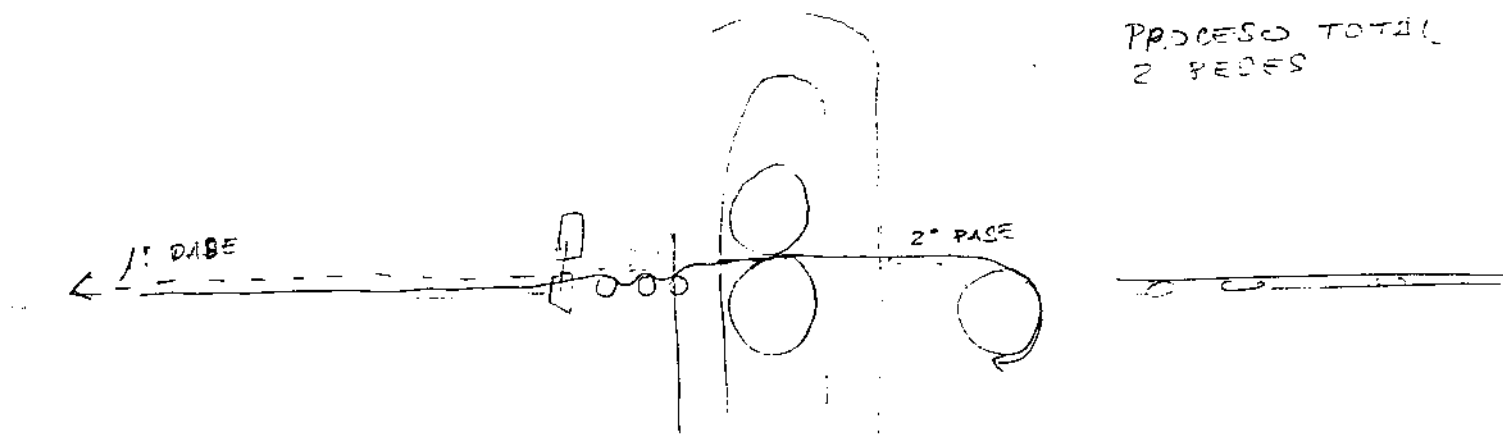
- Manual de Higiene del Trabajo - Raúl Barañero M.T.S.S. (R.O.U.).
- NORMAS ISO 7243 (DIN 7243) A.C.G.I.H. ISBN 0936 712-72-4 (Parcialmente, no está completa).
- Límites Higiénicos de Exposición (MAC) - U.R.S.S.



Ero. Walter Migliorico.

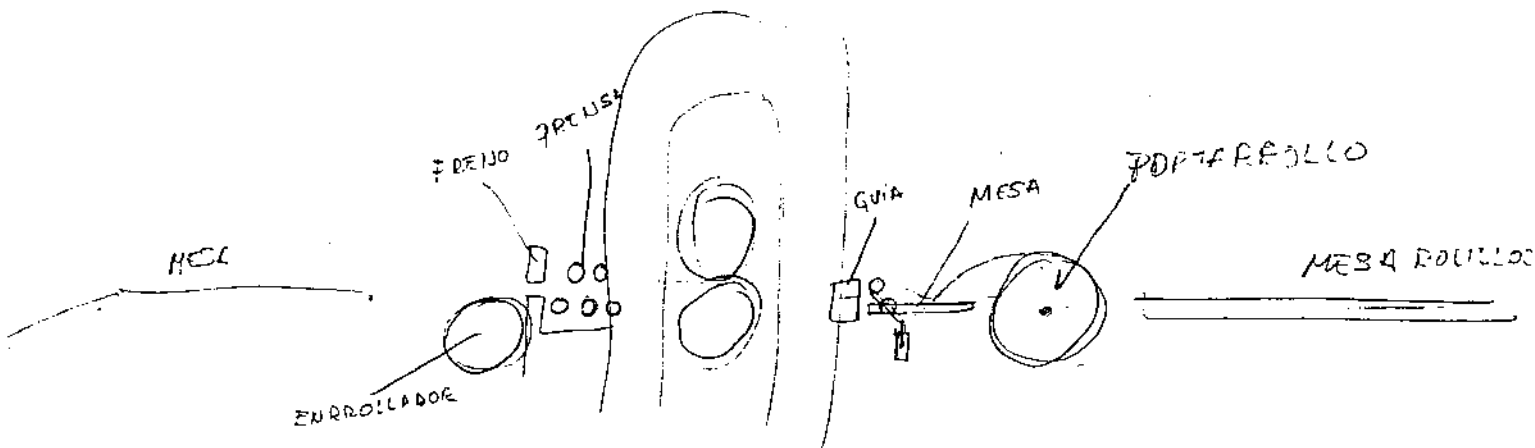
2. Seção laminação chapa - Francisco

SITUACION ANTERIOR

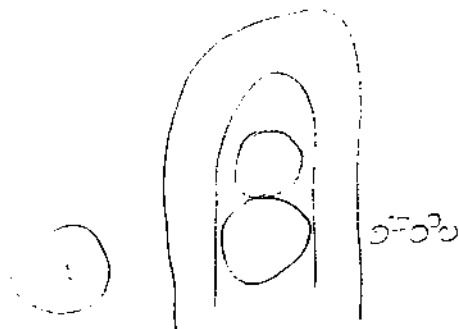


PROCESO TOTAL
2 PASES

SITUACION ACTUAL



PROPUESTA OBRERA



PROCESO TOTAL
2 PASE

3. Relatório de José

2000/11

ALUMINIO

Prospectivos de Trabajo (1)
Cursos de capacitación
Relatos en la op. sindical

ALCAN

El proceso de producción (1)

Materias PRIMAS BÁSICAS: — Lingote Fuso. ALUMINIO (ALUM.)
— Chatarra (Perf. Vojlla. Pomo, d.)
— Otros metales p. aleaciones.

Función: 2 productos — Placa (Laminado)
Tocho (Extrusión)

Placa
↓

Tocho
↓

Laminados CHAPA — Chape
Discos — (Papel) en micro
Laminación FOIL

Extrusión — Perfiles
— Borne
— Cantos
— Alambros
↓
Trefilado
Cableado

MARICARIA

CONVERSION — Impresión
Corte
Rebobinado
Compuestos (Papel y otros)

Oxidación Anódica

Papel

Pomos — Extrusión (Papel)
— Tratamiento térmico
— Barnizado
— Impresión
— Repetido

MANUFACTURA
LABORATORIO
OF. TÉCNICA

Exposición
ALMACENES
VV. OO.
ADMINISTRACIÓN

Otros materiales primos — Grafite
— Kerosen
Componentes del proceso — Solvent
— Pintura
— Químico

→

▷ Sectores de reconversión prioritarios p/ la empresa.
(estrategia: + competitividad + especialización → monocultivo)

CONVECCIÓN → Mercados interno y exp.

EXTRUSIÓN → OXIDACIÓN → exportación perfiles a Brasil

↳ CABLES — PROFIL. → Convenio FAGOR URS

POMOS → Desplazamiento de PARMIFI. Aumento de producción

▷ Sectores que pueden ser afectados x monocultivo

Laminación chapa — Laminación papel.

→ 1997. La empresa tiene propuesto poner en práctica un plan de NSP (Nuevo sistema productivo)

: disminución de tiempos muertos de máquina.

: + estandarización de tareas de producción

~ ~ ~ ~ mantenimiento

→ : reforma cargador necesario en PARMIFI

→ : " en oxidación (1 equipo más)

→ : Faser en convección

→ : Nueva planta de pomos

- Temas que entraron en discusión:

Categorías

Aumento de producción

Presión de trabajo.

+ intensidad de trabajo

Sobrecarga de trabajo

⑤

→ La empresa plantea una propuesta de cursos de capacitación del personal. Esto persigue los objetivos: (A) Mejorar la capacitación técnica - profesional - educativa del personal (B) para que este tenga una tendencia positiva en la calidad y efectividad de la producción. (B) Prever un mejor reclutaje de la mano de obra si hubiera actores aptados en la empresa laboral.

- Los cursos abarcan 3 rubros: (ver "programa")

- El proceso técnico-productivo en MCM
- Proceso metal-mecánico en general.
- Formación general

⑥ PROPUESTA DEL SINDICATO (con. BASIS - interna)

→ Aceptar en principio y en general la propuesta de la empresa pero con las condiciones siguientes:

(A) Que exista un ámbito de discusión (con mecanismos de acuerdos o laudo) sobre los perspectivas de trabajo en general y en particular en c/una de los sectores. Incluyendo los puntos y temas particulares de esta problemática:

→ Contratistas.

→ Puestos de trabajo.

→ Empleos contratados.

→ Horas extras.

→ Jornada laboral.

→ Mecanismos de rotación en el caso de paro.

→ Lista de espera y/o bolsa de trabajo.

Ver: otros de MSS

Feb. May. 90

: lista de paros

: convenio interno

: convenio metalúrgico

(B) Que exista un mecanismo de control positivo (empresa-sindicato) sobre promociones o categorías y ex. de paros.

- Discutir y acordar criterios sobre:
- selección de los participantes en los cursos.
 - contenido de los cursos.
 - calificación y condiciones de los egresados ^{después} de los cursos.
 - reentrenamiento de capacitados y entrenamiento del personal
- Propuesta (indicato) del programa general de cursos:

- ① → Proceso metal-mecánico → Fundición
- B-entrenamiento Tarea → Extrusión
 - Conocimiento del proceso y material → Trefilado - Cableado
 - Material de p/proceso → Laminado
 - Corte

→ Proceso gráfico y af. → Impresión y otros.

→ Proceso electropneumático → Oxigenación

- ② → Técnicas → Electricidad
- Electrónica
 - Mecánica → Mantenimiento
 - Soldadura → Construcción
 - Proces. Datos
 - Dibujo
 - Control de calidad

- ③ → Formación GATZ. → Salubridad
- Prevención accidentes
 - Idiomas
 - Leyes la borders
 - Historia
 - Sociología.

- REF: - Artículo "ESTRATEGIA" sobre calidad y gestión empresarial
- Objetivos 90 (BA)
 - Programa piloto capacitación 91 (BA)
 - " cursos COCAP (BA)
 - Fichas Com. Dejenca de Trabajo (ALCAN - UNIMRA)
 - Material sobre TAYSON y NSP (BA)

14/Feb/91

Reuniones realizadas con asesores: Ing. Quintana
Sr. D. Meserene

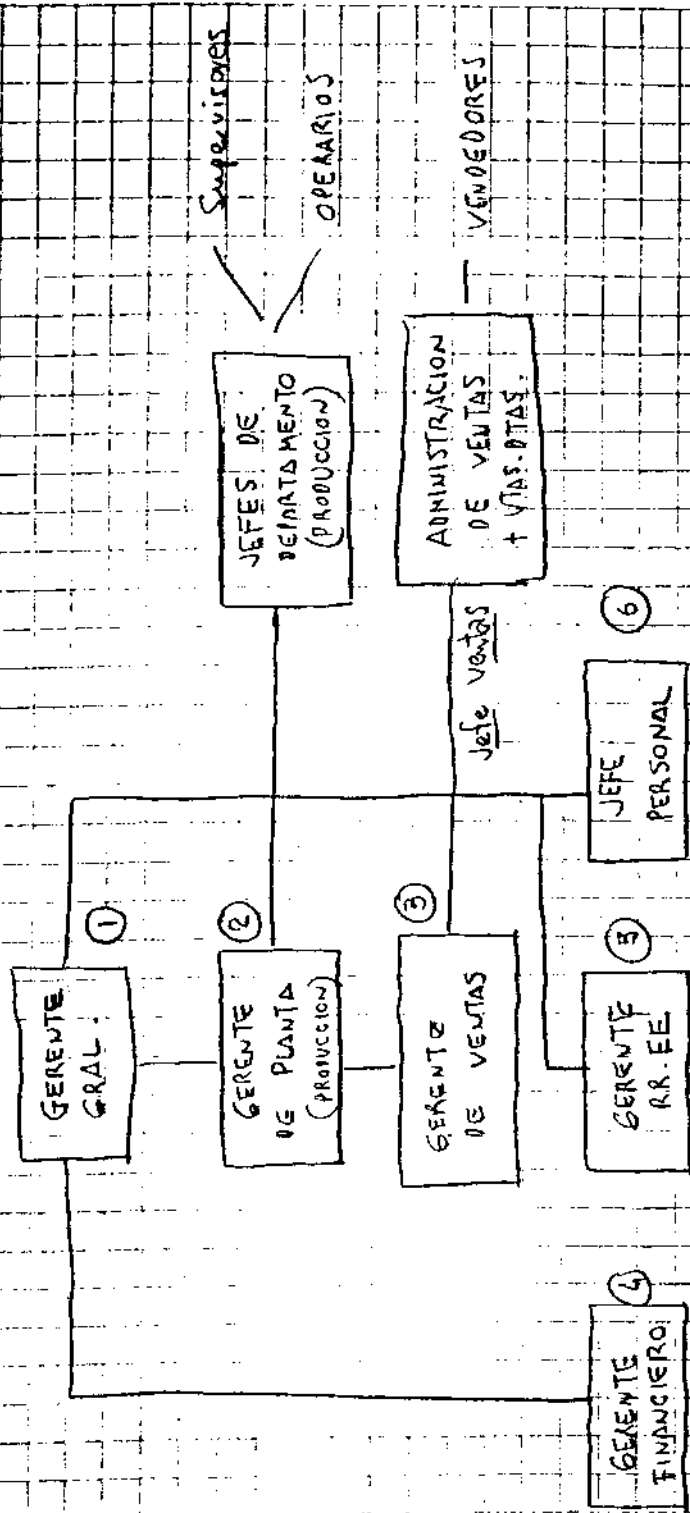
29/1/91

5/2/91

Prox.: 14/2/91 16.00 hs. UNIMRA.

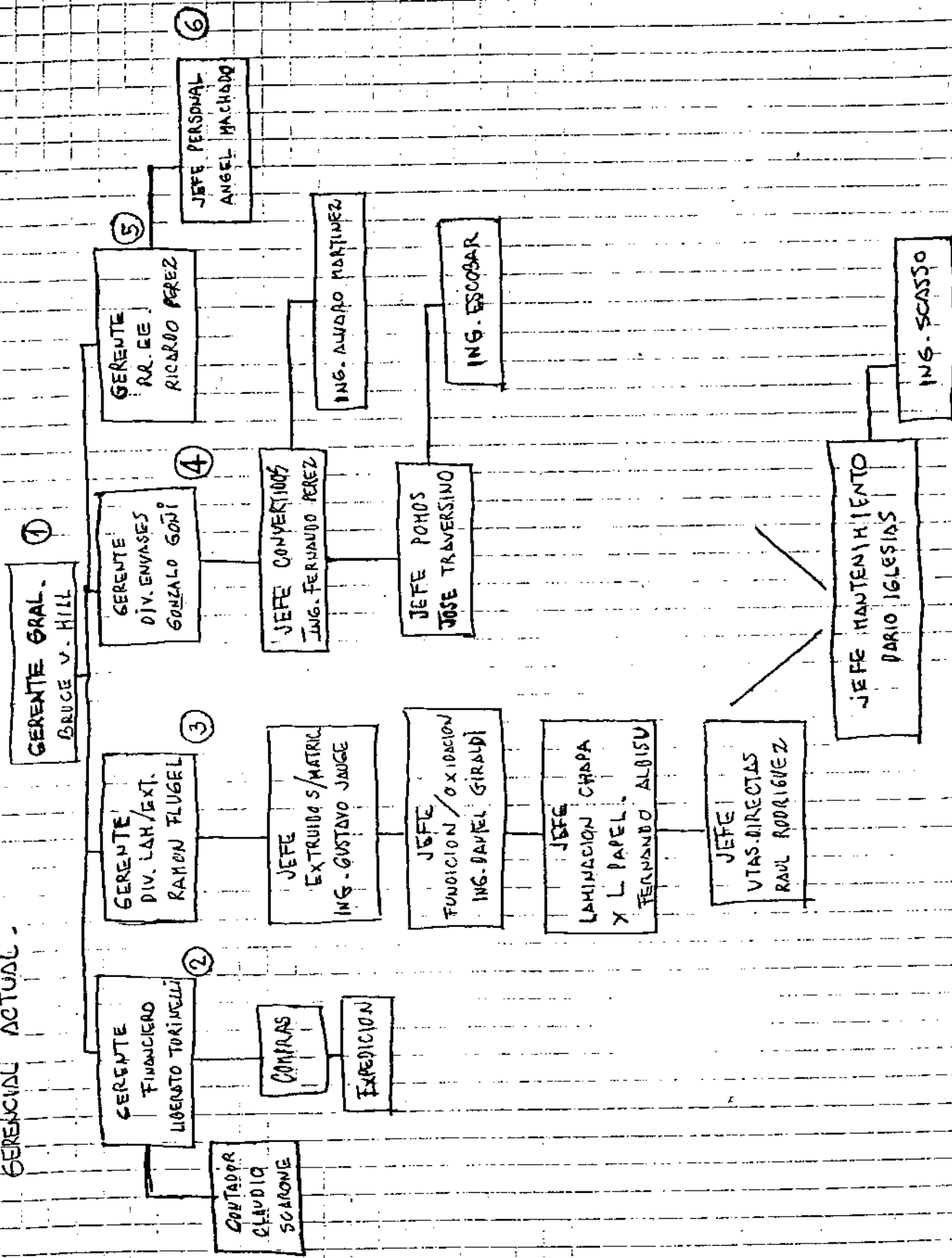
4. Relatório de Miguel

ESTRUCTURA GERENCIAL ANTERIOR A 1989



- ① JONAS BELTRAN MARTIN
- ② RAMON FLUGEL
- ③ JORGE SOLER (MAY EN ALGUN RR)
- ④ LIBERATO TURINGLI
- ⑤ RICARDO PEREZ
- ⑥ ANGEL MACHADO

ESTRUCTURA GERENCIAL ACTUAL



① 42 años (aprox.) expatriado (rotación c/3 años aprox.) Ing.: 1989

Origen: Australia

Formación: Experto en RR.HH.

Función ant.: DIRECTOR DIVISION RR.HH EN ALCAN AUSTRALIA.

ES EL REPRES. DEL PAQUETE OCC. MAYORITARIO (CANADA)

② 45 años (aprox.) ANTIGÜEDAD MAS DE 20 AÑOS

PASO x TODOS LOS CARGOS DE LA CONTABILIDAD CENTRAL.

FORMACION NO PROFESIONAL; CONOC. ADQUIRIDOS EN EL AREA PRIVADA.

ADMINISTRO: CONTAB. CENTRAL, CPD, COMPRAS, NEG. EXT, ALMACENES Y EXPEDICION.

CORTADO EN LA BASE.

③ 55 años (aprox.) ANTIG.: + DE 30 AÑOS

FORMACION DE OFICIO, NO PROFESIONAL

CORTADO EN LA BASE

ADMINISTRA: EXTENSION, OXIDACION, MATRICERIA, CABLE, LAMINACION CHAPA Y LAMIN. PAPEL, LABORATORIO Y FUNCION. + MANTENIMIENTO.

④ 40 años (aprox.) ANTIG.: + DE 10 AÑOS

Formación: INGENIERO IND.

CARGOS ANT.: JEFE VENTAS; VENDEDOR

CORTADO EN EL PLAN DE FORMACION DE NVOS. CUADROS.

ADMINISTRA: CONVERTIDO, POMOS,

⑤

53 AÑOS (APROX.)

ANTIG.: 30 AÑOS (APROX.)

FORMACION NO PROFESIONAL; CONOC. ADQUIRIDOS EN EL AREA PRIVADA.

TIENE A SU CARGO: RR.EE., MARKETING, NEGOCIO DE CABLE Y
POLITICA DE RR.HH.

⑥

45 AÑOS (APROX.)

ANTIG.: 25 AÑOS (APROX.)

FORMACION NO PROFESIONAL; CAPACITACION AREA PRIVADA

COPTADO EN LA BASE (ENTRO COMO PERS. DE PRODUCCION)

AREA RESPONSABILIDAD: PERSONAL

VALORACION DE LA COMPOSICION DE LA ESTRUCTURA GERENCIAL

①

COMO SE PUEDE APRECIAR EN LA ESTRUCTURA GERENCIAL, SE ESTA EN LA FASE INICIAL DE FORMACION DE NVOs. CUADROS, PARA SUSTITUIR DEFINITIVAMENTE LA ANTERIOR ESTRUCTURA, COLOCANDO ADJUNTOS TALES COMO INGENIEROS (INDUSTRIALES, QUIMICOS O MECANICOS).

②

SE HA PASADO DE UNA ESTRUCTURA ESTRICTAMENTE VERTICAL A UNA MAS HORIZONTAL COMO FORMA DE COLECTIVIZAR RESPONSABILIDADES Y MORTIGUAR LOS CAMBIOS MENCIONADOS EN ①

AUDITORIAS

SEMESTRALES (MINIMO)

A CARGO DE PRICE WATERHOUSE.

5. Petições do Comité de Base (CB) à empresa



Montevideo, 9 de Mayo de 1991

Sres. de la empresa
ALCAN Aluminio del Uruguay S.A.

El Comité de base de ALCAN, de acuerdo a lo discutido y resuelto por la asamblea general del martes 7 p.p. y considerando la reunión mantenida con los representantes de la dirección de la empresa el día jueves 9, entendemos necesario explicitar claramente lo que han discutido y resuelto los trabajadores.

1o.) En la empresa se han planteado una serie de cambios en distintos sectores de producción y en la organización del trabajo en dichos sectores. Desde mediados de 1990 estos cambios se comienzan a plantear y concretar en, por lo menos, las siguientes secciones: Pomos, Convertido, Fundición, Matricería, Extrusión, Cable y Oxidación.

2o) Todos estos cambios tienen algunas características comunes:

Modernización, renovación y ampliación de equipos y máquinas en, por ejemplo: Pomos, Cable, Fundición, Convertido, Oxidación, Extrusión.

Aumento de la productividad, aumento de la relación Kg./hora-hombre y Kg./hora-máquina, más control de calidad sobre el proceso y productos, mayor rendimiento de los equipos y de las horas/hombre trabajadas.

Planteos de la empresa de flexibilizar las tareas de las diferentes categorías en relación a los equipos de producción, máquinas y tareas.

En resumen, mayor ritmo de trabajo, mayor aprovechamiento de los equipos, menor costo de producción y mayor rentabilidad.

3o.) En varias secciones los jefes de departamento y la misma gerencia ha planteado la necesidad de flexibilizar las tareas asignadas a las diferentes categorías. O sea contar con un personal capaz de operar en diferentes procesos y máquinas. Esta flexibilidad implica a nuestro entender una nueva reorganización y evaluación de esas nuevas responsabilidades en las tareas.

4o.) Los trabajadores somos conscientes de los cambios que se comienzan a operar en el país y la región en el plano económico y productivo a través del

INTERTRA-PIT-CNT

UIS del Metal

Montevideo, Uruguay



Unión Nacional de Trabajadores

del Metal y Reramos Afines

MERCOSUR. Es un dato objetivo que la empresa plantea reestructurarse y priorizar sectores de la producción para participar con éxito en el MERCOSUR. Es discutible y así se lo planteamos a la dirección de la empresa, si la misma se propone "sobrevivir" o desarrollarse.

5o.) Para nosotros todos estos cambios requieren de la participación de los trabajadores en el entendido de que implican :

- en un aumento notorio de la productividad
- en un mayor ritmo y aprovechamiento del tiempo de trabajo
- en la necesidad de actualizar las categorías en relación a la llamada flexibilidad.
- en las perspectivas de los distintos puestos de trabajo y la fuente laboral en general.

6o.) En función de encarar esto como un proceso de discusión y acuerdo en un mismo nivel de ambas partes (trabajadores y empresa) le hemos planteado a la dirección de la empresa, la necesidad de abrir una instancia de discusión del conjunto de cambios planteados en los sectores mencionados. Entre otras cosas porque creemos que así se facilitaría la discusión del conjunto de temas planteados.

7o.) Por último, entendiendo que todos estos cambios significan mayor productividad, mayor capacidad de trabajo y rendimiento productivo del personal, modificación de las categorías actuales (flexibilidad), consideramos que la empresa debe compensar en un 20 % de los salarios actuales como base de acuerdo de las partes para iniciar a la discusión planteada.

8o.) Como propuesta concreta de este ámbito de discusión planteamos conformar una mesa de discusión integrada por la dirección de la UNTMRA, el comité de base y sus asesores, y por la otra parte la dirección de la empresa, sus asesores u otros que la empresa considere.

Sin otro particular saluda a Uds. atte.

Por el Comité de Base Alcan / UNTMRA

Unión Nacional de Trabajadores del Uruguay y Aluminio Aluminio

Organización Sindical con personería jurídica

LUIS A. DE HERRERA JORGE

Fundada 10-3-47

TEL. 20 13 13

Sres. de
Alcan Aluminio del
Uruguay S.A.
P r e s e n t e

14/08/91

De acuerdo a lo informado por la Dirección de la Empresa, en cuanto a sus planes futuros y la estrategia frente al MERCOSUR, y teniendo en cuenta que los trabajadores somos parte fundamental en dicho proceso, la Asamblea de los trabajadores de Alcan plantea las siguientes cuestiones.

Hemos mantenido diversas reuniones con los representantes de la Empresa referentes a los cambios en los procesos de producción, incorporación de nueva maquinaria o reacondicionamiento de la ya instalada, hemos planteado en las mismas, la necesidad de categorizar las nuevas máquinas y procesos en modificación, así como la recategorización en otras tareas, de diversos sectores de la fábrica.

Si bien creemos haber avanzado en algún sector, existe la necesidad de agilizar el proceso de evaluación y categorización de los diversos sectores.

Como consecuencia del aumento de la productividad, fundamentalmente durante 1990, en casi todos los sectores de la fábrica, es necesario contar en tiempo y forma con la información correspondiente para establecer entre ambas partes, una base por aumento de la productividad, a acordar como plazo máximo en Noviembre de 1991.

Fuente Laboral: la Dir. de la Empresa ha manifestado que podrían correr riesgo algunos puestos de trabajo, como consecuencia del aumento de las importaciones y la rebaja de aranceles de productos que algunos sectores de la fábrica elaboran.

Por otro lado se ha planteado la creación de otros puestos de trabajo, la incorporación de nueva maquinaria, cambios en los procesos productivos y el previsto crecimiento de las exportaciones como sector prioritario.

También hemos planteado la necesidad de incorporar compañeros en algunas tareas del sector Pomos.

Por último existen posibilidades de jubilaciones y vacantes sin reposición de dicho personal.

Teniendo en cuenta tales perspectivas, el conjunto de los trabajadores planteamos los siguientes puntos:

1. Abrir una instancia de discusión y trabajo sobre la viabilidad técnica (calidad y productividad) de los sectores posiblemente afectados, que permita integrar las propuestas de los trabajadores, la opinión de técnicos e instituciones especializadas y los planes que la Empresa tenga para esos sectores.

Union Nacional de Trabajadores del Metal y Ramas Afines

PIT-CNT. UIS del Metal

Organización Sindical con personalidad jurídica

LUIS A. DE HERRERA 3972

Fundada 14-3-41

TEL 28 18 18

En ese sentido el Cté. de Base se compromete a considerar y aportar elementos concretos que permitan mejorar los factores antes mencionados, así como a solicitar el concurso técnico competente.

2. Culminada esta etapa y agotadas todas las vías o soluciones para no afectar la fuente laboral en el o los sectores involucrados, considerar la redistribución del personal afectado en el conjunto de las plantas y en particular hacia los sectores donde se prevea tengan un mayor dinamismo y crecimiento en el futuro (extensión, conversión, nuevos, y otras).
3. Si una vez agotadas las instancias antes mencionadas, se viera igualmente afectada la estabilidad laboral de los trabajadores, la Empresa implementará la reducción de la jornada laboral sin rebaja de salario.
4. Este planteo general, incluye la posibilidad de discusión e intercambio de otras alternativas que no estuvieran contempladas.

Estas propuestas conllevan la seriedad y responsabilidad con que hemos afrontado los trabajadores otros temas en el pasado.

Por otro lado, esta problemática exige una serie de garantías a través de medidas concretas por parte de la Empresa, que permitan mantener la fuente laboral.

Reiteramos una vez más nuestro interés en contar con instancias de discusión y trabajo sobre los temas planteados lo antes posible.

Ariel Soto
Sec. Tecno. y Prod.

Marcelo Abdala
Sec. Organización

Carlos Anlot
Sec. General

COMITE DE BASE DE ALCAN - U.N.T.M.E.A. - PIT/CNT



UNION NACIONAL DE TRABAJADORES DEL METAL Y RAMAS AFINES
PIT-CNT

Montevideo, 30 de Marzo de 1992.

Propuesta de Recategorización para:

LAMINACION CHAPAS y LAMINACION FOIL.

1-FUENTE de TRABAJO.

Los trabajadores somos plenamente concientes de las dificultades que se nos presentan en este terreno con la instalación del mercosur. No obstante pensamos que la negligencia o la falta de atención a los problemas de mantenimiento, calidad del proceso o del producto, tendra evidentemente consecuencias negativas, las cuales sumadas a las anteriormente mencionadas conduciran a una difícil situación.

Por lo tanto proponemos:

A)-Que la empresa reconsidere la propuesta hecha por nuestra organización el día 14-8-91.

B)-La realización de una reunión mensual de los trabajadores con los capataces, jefes y la gerencia responsable, para hacer un seguimiento de la situación; clientes, costos, mantenimiento, etc.

C)-Planteamos además la resolución de los siguientes problemas de mantenimiento de los equipos, que influirá sin dudas en la calidad del proceso.

342 - MESA DE SALIDA DE LASTRA, Y PARRILLA DEL PISO.

343 - CAMBIO DE CILINDROS: LOS MISMOS ESTAN RAYADOS HACE MÁS DE UN MES QUE FUE AVISADO.

REPARACIÓN DE GUÍAS HIDRÁULICAS.

SISTEMA DE EMBRIQUE PARA EL TRASLADO DE LASTRAS.

MESA DE SALIDA DEL CILINDRO.

MESA SUPERIOR DE LA PRENSA.

REESTRUCTURAR SISTEMA DE LA PRENSA.

ESPEJO DE LA ENTRADA DEL LAMINADOR.

ARROS PARA EL TRANSPORTE DE MESAS CON ROLLOS.
REPARAR PISOS.

53 - Colocar extractor para eliminar gases, de Keroseno
, partículas de Aluminio

Arreglar el piso en la parte de Atras

" Tenasa de levantar rollos

ventilacion, Pintar chapas plasticas transparentes

56 - Centrar cuchilla de picar el Refile

Reparar: casquillos del cabezal

Bulones " "

Piso de alrededor de la máquina -

Poner Filtro al carro de Transportar Rollos

Frenos del Porta - Rollos

Tacos de madera y separadores Nuevos -

54 - Poner metal blanco en cojineles: esta gastado

Arreglar chabetero de bujes -

2)-RECATORIZACION.

Para los trabajadores esta discusión se enmarca en la problemática general de la fábrica: solamente puede ser considerada y resuelta con racionalidad y seriedad mediante la realización de una evaluación de tareas.

Se trata además de categorías sumergidas, desfasadas del resto de la empresa donde la situación ha ido cambiando, donde no están correctamente ponderadas las condiciones adversas de trabajo: nivel sonoro, trabajo en la humedad, esfuerzo físico, utilización de querosene, etc. El ejemplo mas patético de esta situación es el de los compañeros de FOIL, en donde se intrdujeron nuevos equipos en el 83, que aumentaron la productividad, redujeron puestos de trabajos, son controlados por mandos mas complejos y los compañeros aún permanecen en los mismos niveles salariales que con los viejos equipos. En el caso de los operarios de laminación en frío y caliente que vieron sumergirse en el tiempo su nivel salarial con respecto a otras categorías. Esta propuesta si bien no resolvera globalmente la situación de las categorías, de ser considerada por la empresa tendera a atenuar los problemas existentes.

A)-pasar a los operarios de LAMINACIÓN en frío y caliente al grupo cuatro(4).

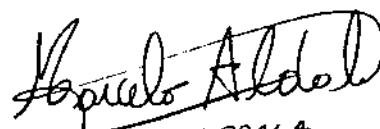
B)-pasar al operario laminador de terminación en fino al grupo cinco(5).
Pasará a los operarios de Foil que se encuentran en el grupo 4 al nivel de la 421.

C)-pasar a los oficiales que estan en el grupo cinco(5), (MAQ. SCHLOEMANN, OP.IAM 353, 421), un 15% que atenue los desfases producidos entre estos y las categorías de máquinas madres de otras secciones, ejem. perfiles. En SCHLOEMANN, tambien cambiaron los equipos, los oficiales estan capacitados para manejarlos, y no es nuestra responsabilidad que no esten rindiendo en toda su capacidad.

D)-Equipar al inspector A con los maquinistas anteriormente mencionados

E)-Otorgar al resto del personal un 15% por concepto de flexibilidad o capacidad multiplicada de trabajo al operar en varios procesos y maquinas. (A)

(1) Se refiere a los compañeros que no están comprendidos en el punto C *



MARCELO ABDALA
Sec. Organización



ARLUS SOTO

04/92

1) EL SINDICATO CONSIDERA QUE UNO DE LOS PRINCIPALES OBJETIVOS DE SU ACTIVIDAD ES EL DE CONTRIBUIR AL DESARROLLO TECNICO-LABORAL DE TODOS LOS TRABAJADORES.

UNA MAYOR CAPACITACION Y FORMACION LABORAL DE LOS TRABAJADORES, ASOMAS DE AYUDAR A MEJORAR LAS CONDICIONES SALARIALES, TAMBIEN FORTALECE EL DESARROLLO HUMANO Y SOCIAL DEL COLECTIVO DE TRABAJADORES Y DEL TRABAJADOR COMO PERSONA EN SU AMBITO SOCIAL Y FAMILIAR.

GUIADOS POR ESTE CRITERIO ES QUE HEMOS VENIDO PARTICIPANDO EN LA "COMISION DE CAPACITACION" INTEGRADA POR REPRESENTANTES DE LA EMPRESA Y EL COMITE DE BASE.

2) SOMOS TAMBIEN TOTALMENTE CONCIENTES QUE, PARA LA EMPRESA, LA FORMACION TECNICA Y LA EXPERIENCIA LABORAL DE SUS TRABAJADORES REPRESENTAN UNA ENORME VENTAJA Y UN CAPITAL ACUMULADO. Y ESTOS SON EL DE CONTAR CON UNA FUERZA DE TRABAJO CALIFICADA Y EXPERIENDE A LA HORA DE PONER EN MARCHA EL PROCESO DE PRODUCCION Y DE LOGRAR LOS NIVELES DE CALIDAD Y CANTIDAD QUE ESTE PROCESO EXIGE.

3) LA POSTURA DEL COMITE DE BASE, REFORZADA EN FORMA PRACTICAMENTE UNANIME, POR LAS ASAMBLEAS DEL 24 DE MARZO, HA SIDO LA DE NO ACORDAR CON LA "EVALUACION DE DESARROLLO PROFESIONAL" TAL CUAL ESTABA PLANTEOADA POR LA EMPRESA. PRIMERO PORQUE NO ERA ALGO HECHO DE MUTUO ACUERDO Y SEGUNDO PORQUE EN LA ENUMERACION DE CUALIDADES O PUNTOS FUERTES DE EMPLEADO SE REALIZA A PARTIR DE UNA RELACION JERARQUICA, DE MANDO DE ARRIBA HACIA ABAJO.

QUIEN GARANTIZA QUE EN LA EVALUACION QUE REALIZA UN JEFE O UN SUPERVISOR NO ENTREN VALORACIONES DE TIPO SUBJETIVO, DE ANTI-PATIA O ANIMOSIDAD, O POR EL CONTRARIO DE AMIGUISMO O SIMPATIA

HACIA EL OPERARIO EVALUADO?

Y EN EL SUPUESTO CASO QUE ESTOS ÚLTIMOS FACTORES NO ENTRARAN EN JUEGO, EN QUÉ INSTANCIA EL TRABAJADOR "EVALUADO" TIENE POSIBILIDADES Y DERECHO DE HACER SUS DESCARGOS O PLANTEAR SU PUNTO DE VISTA?

(4) EL DESACUERDO MANIFESTADO NO ES CARMENOSO. POR EL CONTRARIO, LOS TRABAJADORES ESTARIAMOS DE ACUERDO CON LA REALIZACIÓN DE UNA ENCUESTA ^{EVALUACIÓN} SOBRE LA FORMACIÓN PROFESIONAL. UNA BUENA HECHA SOBRE BASES TÉCNICAS REALES Y DE NUEVO ACUERDO ENTRE LAS PARTES, POSIBILITARÍA LOS LOGROS IMPORTANTES EN LA RELACIÓN LABORAL:

PRIMERO: A LA EMPRESA LE PERMITIRÍA CONTAR CON UN INSTRUMENTO DE CONOCIMIENTO DE LA FORMACIÓN TÉCNICA Y DE LA EXPERIENCIA LABORAL DE SUS TRABAJADORES (TANTO A LO EXTERNO COMO A LO INTERNO DE LA EMPRESA).

ESTE INSTRUMENTO (EN FORMA DE FICHA TÉCNICO-LABORAL) PERMITIRÍA EVALUAR CON UN CRITERIO TÉCNICO Y RACIONAL EL VERDADERO NIVEL DE FORMACIÓN TÉCNICO-PROFESIONAL DE TODOS LOS TRABAJADORES EN LAS DIFERENTES ÁREAS DE ACTIVIDAD EN LA EMPRESA.

SEGUNDO: PARA LOS TRABAJADORES SIGNIFICARÍA LA GARANTÍA DE QUE SU EXPERIENCIA Y SU FORMACIÓN TÉCNICA ES TENIDA EN CUENTA EN LA EVALUACIÓN DE SU TRABAJO Y PARA LA PROMOCIÓN O OTORGAMIENTO DE ~~EXISTENTES~~ CATEGORÍAS O CARGOS VACANTES.

(5) PROPOSTA:

→ REALIZAR UNA FICHA TÉCNICO-LABORAL

→ INSTANCIA DE PUESTA A PRÁCTICA

6. Documentos da empresa

CARGO

AAU. (1991c)

Lista de categorías

Salariales. Montevideo:

uniones - Comité de
Base de AAU / UNTHRA.

1

Peon comun
(hasta 6 meses de antigüedad)
Peon (+ 6 meses de antigüedad)
Ayudante reguladora de perfiles
Limpiador de fabrica
Limpiador de oficinas
Ayudante acanaladora de chapas
Ayudante estiradora de perfiles
Ayudante de sierra cortar perfiles
Ayudante de guia prensa extrusion
Ayudante de aplanadora y guillotina
Operador prensa de descartes
Ayudante hornos temple y recocido
Ayudante refilador
Ayudante guillotinerero y estirador
Ayudante oxidacion
Ayudante maquina cableadora planet.
Operario maq.hacer punta a caños

2

Peon practico
Operario empaque
Operador interfoliadora
Operador gofradora
Cortador bujes, preparador barnices
y adhesivos
Ayudante de fundicion
Ayudante de matriceria
Operario maq. trefiladora de
alambre o caños en rollos
Operador guillotina transversal

3

Operario boca prensa de extrusion
Operario de boca descarga horno de
reverbero
Inspector B
Operario lam. en caliente y frio
Operario laminador-terminador
(ay.353)
Operador de balancin
Operador aplanadora y guillotina
Operador rebobinadora de alambre
Operador guillotina y estiradora
Operador sierra de cortar perfiles
Operador guillotina de papel aluminio
Operador bobinadora fino y grueso 434
Operador maquina estirar perfiles
Operador horno envejecido de perfiles
Operador acanaladora de chapas
Operador sierra de tochos y placas
Op. Cort. Formatos Helgar
Rec. cult. de tejidos -
Troqueladora

 Operador Refiladora
 Operador Horno Rousseau
 Medio oficial electricista
 Operador trefiladora a cadena
 Portero sereno
 Operador de bobinadora de lamina
 pre-lubricada
 Operador trefiladora de alambre
 a rodillos
 Operador perfiladora
 Engrasador
 Operador cableadora
 Operador parafinadora
 Operario desdobladoa papel aluminio
 Chofer carro elevador
 Operario expedicion, recep., almacenes
 Chofer sin ayudante
 Operador equipo oxidacion
 Operador engomadora
 Operador hornos temple y recocido
 Medio oficial matricero
 Operador lam.term.chapa fina (354)
 Operador torno pulir y/o
 rect. matrices
 Operador lam.papel aluminio

Kroener

 Operador bobinadora-terminadora
 Convertidos
 Operador regulador de perfiles
 Operador horno fundicion y CCP *calificado*
 Operario laminadora-terminadora(353)
 Operario lam.papel aluminio en dupla
 Operador lam. en caliente y frio
 Operador prensa de extrusion

Kamp

aubatil Prior

Inspector "A"
 Oficial soldador en aluminio
 Oficial herrero-soldador
 Oficial fresador
 Oficial mecanico de guardia
 Oficial matricero
 Oficial tornero
 Oficial electricista de guardia
 Oficial mecanico ajustador-montador

 Operador rectificadora de cilindros
 Mecanico montador de equipo basico
 Oficial electricista calificado
 Oficial matricero corrector

Alcan Aluminio del Uruguay S.A.



Fab. y Ad.: Ramón Márquez 3222 - Teléfs.: (+5982) 20 14 35 - 28 15 01
 Fax: (5982) 23 70 18 - Casilla de Correos 789 - Cód. Postal 11700
 Ventas Directas: Cerro Largo 929 - Teléfs.: 92 18 57/58/59/63
 Fax: (5982) 92 18 62 - Cód. Postal 11100
 Telex: Aluguay UY 22434 - Dir. Teleg.: Aluruguay
 Montevideo - Uruguay

A L P E R S O N A L

A lo largo de las últimas semanas hemos mantenido reuniones con el Comité de Base tratando el tema de la necesaria y común tarea que todos debemos hacer para lograr la eficiencia operativa de la Empresa, tan necesaria para mejorar la competitividad de nuestros productos. Esta competitividad todos sabemos que es imprescindible para defender nuestras ventas frente a productos del exterior, así como para poder exportar. Tanto más importante resulta este aspecto frente a la inminencia del Mercosur y sus muy breves plazos. El proceso drástico de disminución de la protección de aranceles a la importación nos representa un gran desafío que es imprescindible enfrentar con fé, con decisión, con realismo y sin demora en procura de la disminución de los costos.

La búsqueda permanente de la excelencia y el más bajo costo en la producción es hoy una constante en el mundo.

Nuestros costos son muy altos comparados con los de Argentina y Brasil, así como de otros países tradicionalmente productores de semielaborados de aluminio. Tendremos que lograr igualar esos costos y luego mantener en forma permanente nuestra atención en continuar la mejora de la eficiencia, dado que eso es lo que hacen nuestros competidores. Si no lo hacemos perderemos en la competencia.

La Dirección de la Empresa está convencida de que para lograr ese grado de mejora tan importante es necesario que todos trabajemos conjuntamente con una actitud decidida y positiva en la búsqueda de esa imprescindible mejora de los costos.

Lamentablemente, bajo estas circunstancias no nos es posible encarar hoy un plan o sistema de mejora de los salarios basado en la mejora de la eficiencia y productividad. Sería un contrasentido aplicar aumento en los costos cuando necesitamos bajar al máximo los mismos para trasladar esa disminución a los precios de manera de defender nuestras ventas y consecuentemente el trabajo en nuestra fábrica.

Es claro entonces que no estamos encarando una rebaja de costos para aumentar las ganancias de la empresa, sino para poder bajar los precios de venta. Además, en los últimos años el costo de los salarios ha ido aumentando en dólares.

Las mejoras en los costos provendrán de modificaciones o nuevas inversiones en equipos, modificaciones en los métodos o secuencias de las tareas, menor descarte (mayor recobrado), mayor productividad, abaratamiento de los materiales que compramos y uso más económico de los mismos, disminución de stocks, etc.

Hemos ya sostenido al Comité de Base que si bien en estas circunstancias no podremos pagar aumentos por mejoras en la eficiencia y productividad, habrán de reconocerse sí los cambios de categorías que correspondiesen en los casos en que pudieran ocurrir cambios en la calificación de la tarea que lo justifiquen.

Alcan Aluminio del Uruguay S.A.



Fab. y Ad.: Ramón Márquez 3222 - Teléfs.: (+5982) 20 14 35 - 28 15 01
Fax: (5982) 23 70 18 - Casilla de Correos 789 - Cód. Postal 11700
Ventas Directas: Cerro Largo 929 - Teléfs.: 92 18 57/58/59/63
Fax: (5982) 92 18 62 - Cód. Postal 11100
Telex: Alugay UY 22434 - Dir. Teleg.: Aluruguay
Montevideo - Uruguay

Creemos oportuno señalar que los salarios sumados a los beneficios sociales que paga Alcan están entre los más altos del sector metalúrgico.

Será importante y prioritario colocar a los costos en condición competitiva para conservar los puestos de trabajo y sostener ese nivel de salarios y beneficios.

Compartimos totalmente la inquietud del personal, que nos ha trasladado el Comité de Base, en cuanto a conocer los planes que tiene la empresa para enfrentar las circunstancias derivadas del Mercosur. Haremos reuniones específicas para explicar el alcance del Mercosur y qué es lo que la Dirección está previendo hacer.

Creemos que el conocimiento de estos aspectos así como el plan de capacitación que estamos encarando conjuntamente con el sindicato son factores fundamentales para una toma de conciencia y madurez imprescindible para enfrentar con éxito la trascendente tarea que tenemos por delante.

Dicho plan de capacitación es un beneficio adicional muy importante en este momento y significará un nuevo costo agregado para la empresa.

Se nos ha planteado también el pago de una suma de dinero que signifique un aliciente para encarar el camino a transitar. Aunque repetimos que no nos es posible incrementar costos, la Dirección ha dispuesto el pago de una partida única del 10% de los salarios vigentes, pagadero en los primeros días del mes de junio. Esta suma será pagada al personal jornalero, con excepción de aquellos que estén sujetos a la política de salarios del personal mensualizado.

Dicha partida no compromete los costos futuros y hemos decidido su otorgamiento como un acto de confianza y buena fé de que el personal de Alcan y su sindicato encararán la tarea que nos espera con actitud abierta, madura y positiva. La Dirección está abierta al diálogo y al comprometimiento conjunto con su personal.

Nos esperan tiempos difíciles pero, confiamos en que todas las acciones que habremos de tomar en el corto y mediano plazo nos permitan no solamente la permanencia de la empresa sino incluso su crecimiento. Será entonces momento de mejora para todos.

por la Dirección de la Empresa

23/05/91

17 de enero de 1992

ALCAN ALUMINIO DEL URUGUAY S.A.
EVALUACION DE DESARROLLO PROFESIONAL

1) Enumerar las cualidades o puntos fuertes del empleado en la ejecución y buen logro de su trabajo:

2) Dados los desafíos que tiene la Empresa que sugerencias le daría usted al empleado que le ayuden a mejorar.

3) Exprese en forma resumida las cosas que le diría en una entrevista al empleado sobre su desempeño.

(Los puntos 4 y 5 serán contestados por el evaluado)
4) Qué sugerencias tiene el empleado para lograr este objetivo de mejorar el desempeño de su función.

5) Recomendaciones de capacitación

6) Comentarios del superior del evaluador

Firma del Evaluador	_____	Fecha	/	/
Firma del Evaluado	_____	Fecha	/	/
como que recibió la evaluación				
Firma del Superior	_____	Fecha	/	/
del evaluador				

Fecha: 14/05/92

No. 59

CALIDAD TOTAL

Recientemente la gerencia ha identificado cinco áreas o temas que se entienden prioritarios para la empresa y que de su buen funcionamiento depende en buena medida la eficacia de un plan de calidad total. Se están formando cinco grupos de estudio para elaboración de propuestas. Estos temas, y las personas que integrarán los grupos son:

1. Estructura

El objetivo es buscar el tipo de organización para Alcan Uruguay que responda eficazmente a los retos del futuro. Sin duda esta será una organización con menos niveles y más comunicación.

Coordinador: B.V. Hill - Integrantes: O. Basso, C. Ciaudrone, L. Señoral - Plazo: tres meses.

2. Categorías de Operación

¿Qué sistema de remuneración (categorías, salarios, beneficios, etc.) corresponde a una empresa que debe funcionar con más eficacia, agilidad y flexibilidad en el futuro? Este grupo estudiará el sistema de categorías a nivel operarios, por entenderse que ello es prioritario. Posteriormente se hará lo mismo para la totalidad del personal.

Coordinador: R. Pérez - Integrantes: A. Machado, H. Delgado, D. Giraldi, N. Scasso - Plazo: tres meses.

3. Laminación

A largo plazo, sabemos que nuestros equipos viejos no serán competitivos; hoy tenemos limitaciones de calidad en algunos productos que no nos ayudan en nuestros esfuerzos por hacer crecer las ventas. Este grupo estudiará el entorno, sobre todo tomando en cuenta la fuente de trabajo ocupada en Laminación Chapa y Papel.

Coordinador: L. Turinelli - Integrantes: A. Machado, J.F. Jerez, F. Albisu - Plazo: tres meses.

4. Conversión

Este es un sector prioritario y la incorporación de la impresora Este es un sector prioritario y la incorporación de la impresora flexográfica "Schiavi" nos planteará un desafío a corto plazo. Se trata de elaborar una propuesta que viabilice una eficaz incorporación de ese equipo y la adecuación a ella del entorno de todo el Departamento de Conversión para orientarnos con éxito al mercado internacional.

Coordinador: G. Goñi - Integrantes: D. Giraldi, D. Iglesias, C. Ciaudrone, A. Martínez, A. Machado, Supervisor (rotativo) - Plazo: febrero 1993.

5. Informes

La información es esencial para la eficaz conducción. Se estudiará una propuesta de un Informe para Gerenciamiento acorde a las nuevas exigencias.

Coordinador: R. Flugel - Integrantes: A. Biri, F. Galup - Plazo: tres meses.

Los trabajadores, a través del Comité de Base, han sido invitados a designar representantes en los grupos 1 a 4. Asimismo se les ha ofrecido participar en el Equipo Guía que coordinará el proceso de Calidad Total.

Con relación al futuro de Laminación Chapa y Papel, el Comité de Base había planteado la participación de técnicos externos para aportar su opinión sobre viabilidad técnica (calidad y productividad). Se ha aceptado tal solicitud.

BVH:ag
Bruce V. Hill

BVH:ag

7. Texto da enquete operária

INSTITUTO DE CIENCIAS SOCIALES
ENCUESTA SOBRE TRABAJO Y FORMACION

mayo 1991

Encuesta encomendada por el Comité de Base Sindical de
la Empresa Alcan Aluminio del Uruguay S.A.

IDENTIFICACION DEL FORMULARIO

Número de formulario

Nombre del encuestador

I. LUGAR EN LA EMPRESA

1. Departamento

Fundición	- 1	Laminación chapa	- 6
Extrusión	- 2	Laminación foil	- 7
Matricería	- 3	Convertido	- 8
Cable	- 4	Pomos	- 9
Oxidación	- 5	Expedición	- 10
		Mantenimiento	- 11

2. Antigüedad en la empresa

Menos de 1 año - 0
Cuántos años? -

3. ¿Usted es efectivo o contratado?

efectivo - 1
contratado - 2

4. ¿Usted es mensual o jornalero?

mensual - 1
jornalero - 2

5. ¿Cuál es su categoría?

(ver listado, puede consultar recibo del sueldo)

II. EDUCACION Y CAPACITACION

6. ¿Usted completó alguno de los niveles de la educación general? ¿Cuál?

Primaria (6o.año)	- 1
Secundaria (6o.año)	- 2
UTU	- 3
Universidad	- 4
No corresponde porque no completó ninguno	- 0

7. ¿En el caso de no haber completado alguno de los niveles de la educación general, ¿cuántos años hizo de ese nivel que no completó? (Escribir número de años)

Primaria	- 1
Secundaria	- 2
UTU	- 3
Universidad	- 4
No corresponde	- 0

8. En el caso de usted haber hecho cursos en UTU o en la Universidad, indique en qué profesión. 1) UTU _____ 2) Universidad _____	-- --
9. En la educación que recibió, ¿qué deficiencias usted encuentra? En su opinión, ¿en qué aspectos o en qué materias la educación que usted recibió debería haber sido mejor? (Responder sólo el nivel que completó o que hizo algunos años) 1) En la escuela _____ 2) En el liceo _____ 3) En la UTU _____ 4) En la Universidad _____	-- -- -- --
10. Si realizó cursos especiales (idiomas, computación, etc.), de capacitación profesional o cursos cortos de reciclaje 1) ¿Qué cursos realizó? _____ 2) ¿Dónde los realizó? _____ 3) ¿Qué duración tuvieron? _____	-- -- --
11. Probablemente usted recibió algún tipo de entrenamiento en la empresa (aprendizaje de su máquina, etc.). ¿Qué opina del entrenamiento que realizó? ¿Fue bueno, fue malo, en qué sentido? _____ _____ _____	--
12. ¿A usted le gustaría hacer algún curso de capacitación en tareas que se realizan en ALCAN? Si - 1 No - 2	--
13. Si respondió afirmativamente, 1) ¿Qué curso querría hacer? _____ 2) ¿Porqué? _____	-- --
14. Si usted quisiera hacer algún otro tipo de curso, 1) ¿Qué curso querría hacer? _____ 2) ¿Porqué? _____	-- --

III. TRABAJO ACTUAL

15. ¿Con qué máquina trabaja? _____	---
16. ¿Cuánto tiempo hace que trabaja con esa máquina? Menos de 1 año - 0 ¿Cuántos años? -	---
17. ¿Qué operaciones realiza la máquina? _____ _____ _____	---
18. ¿Qué tareas realiza Usted? _____ _____ _____	---
19. ¿Cómo es el ritmo y la intensidad de su trabajo? 1) Le produce stress - 2) Soporta con relativa facilidad la intensidad del trabajo - 3) Ocurren ambas situaciones - (Señale sólo una opción)	-
20. Su trabajo requiere principalmente 1) Actividad manual - 2) Atención mental - 3) Ambas situaciones - 4) Otra situación (especifique) - (Si necesita señalar más de una opción, ordene la respuesta de 1 a 4 partiendo de 1 para la opción que describe mejor su trabajo)	1 2 3 4
21. Si su actividad tiene un contenido mental, señale la situación que le parece más apropiada para caracterizar su trabajo 1) Atención rutinaria - 2) Atención a varios aspectos o a aspectos que cambian - 3) Prever, diagnosticar y/o planificar el proceso - (Si necesita señalar más de una opción, ordene la respuesta de 1 a 3, partiendo de 1 para la opción que describe mejor su trabajo)	1 2 3
22. ¿De qué depende la forma y el ritmo de su trabajo? 1) De la máquina con que trabaja - 2) De las máquinas anteriores a su puesto de trabajo - 3) De como viene el material - 4) Otra (especifique) - (Si necesita señalar más de una opción, ordene la respuesta de 1 a 4, partiendo de 1 para la opción que describe mejor su trabajo)	1 2 3 4

23. ¿En qué medida usted puede determinar el ritmo de su trabajo? _____		
24. ¿Hubo cambios técnicos en el departamento en el que usted trabaja en los últimos años?	Si - 1 No - 2	-
25. (Si contestó afirmativamente) ¿Los cambios técnicos modificaron las características del trabajo? (especifique) _____		-
26. En caso de problemas en el proceso de trabajo y según el tipo de problema, ¿a quién consulta usted?	1) al superior jerárquico - 2) a compañeros de departamento - 3) a ambos - (Señale sólo una opción)	-
27. Cuando se trata de hacer modificaciones en el trabajo, ¿usted es consultado por sus superiores?	Si - 1 No - 2	-
28. ¿Usted planteó alguna idea para mejorar el proceso de trabajo o mejorar el producto?	Si - 1 No - 2	-
29. Si planteó alguna idea, lo hizo	1) individualmente - 2) colectivamente -	-
30. En la realización de su trabajo usted	1) Trabaja en equipo con otros compañeros - 2) Trabaja individualmente - (Si necesita señalar más de una opción, ordene la respuesta, partiendo de 1 para la opción que describe mejor su trabajo)	1 2
31. ¿Qué departamentos de la empresa usted conoce?	1) Sólo conoce el trabajo que realiza individualmente - 2) Conoce su trabajo y el trabajo que realizan sus compañeros de departamento - 3) Además de conocer su trabajo y el de sus compañeros de departamento, tiene una idea aproximada del trabajo que se realiza en otros departamentos. En este caso, ¿qué departamentos conoce? _____	-
(Señale sólo una opción)		

32. Si Usted tuviese que formar o elegir a un trabajador para desarrollar su tarea, ¿qué le exigiría prioritariamente?					
1) Experiencia en el trabajo	-				
2) Educación general (9 años de educación)	-				
3) Cursos cortos de capacitación	-				
4) Aprendizaje de un oficio	-				
5) Otra (especifique)	-				
		1	2	3	4 5
(Si necesita señalar más de una opción, ordene la respuesta de 1 en adelante, partiendo de 1 para la opción que describe mejor su opinión)					

IV. TRABAJOS ANTERIORES

33. ¿Qué trabajos ha realizado anteriormente? (Señale sólo cuatro trabajos)					
1) No corresponde (Alcan es primer trabajo)	-				
2) En la misma empresa en otro departamento					
Departamento					
Tarea					
Categoría					
3) En otra empresa, la misma tarea					
Empresa					
Categoría					
4) En otra empresa, otra tarea					
Empresa					
Tarea					
Categoría					
5) Trabajo por cuenta propia					
Tarea					
6) Empleado u obrero público					
Lugar de trabajo					
Tarea					
Categoría					
7) Otro					
Lugar de trabajo					
Tarea					
Categoría					
(en la tarea, se puede poner la máquina con que trabajaba)					
.(categoría: patrón o socio, empleado, capataz, peón, etc.)					

V. OTRAS PREGUNTAS

34. De todos los trabajos, ¿cuál usted valora como el más importante?			--
35. ¿Usted ha participado en la modificación u adaptación de maquinaria?	Si	- 1	
	No	- 2	--
36. ¿Usted ha formado aprendices?	Si	- 1	
	No	- 2	--
37. Su padre o madre fueron (o son)			
Trabajador metalúrgico		- 1	
Obrero fabril		- 2	
Trabajador rural		- 3	
Administrativo en empresa		- 4	
Empleado público		- 5	
Trabajador por cuenta propia		- 6	
Otro (especifique) _____		- 7	--
38. Su participación en actividades sindicales (asambleas, comisiones, reuniones o conversaciones de departamento), lo ha ayudado a conocer mejor su trabajo y el de la empresa?	Si	- 1	
	No	- 2	--

VI. DATOS DE IDENTIFICACION PERSONAL

39. Edad			--
40. Sexo	Masculino	- 1	
	Femenino	- 2	--
41. Nombre	_____		--

OBSERVACIONES:

VII. PREGUNTAS ADICIONALES

42. ¿Actualmente usted realiza algún otro trabajo remunerado además del de Alcan?

Si	_1
No	_2

43. ¿Cuáles son sus responsabilidades en su casa?

limpiar la casa	_1
hacer las compras	_2
pagar las cuentas	_3
lavar la ropa	_4
cocinar	_5
lavar la cocina	_6
arreglar los desperfectos de luz, etc.	_7
algunas de esas tareas semanalmente	_8
otras tareas	_9
ninguna tarea	_10

44. En su opinión, en la planta de pomos, ¿Qué es lo que diferencia las tareas realizadas por mujeres de las tareas realizadas por hombres?

.....

.....

.....

.....

.....