

# **A construção de uma empresa enxuta a es lutas entre empresários e trabalhadores. Estudo de caso em uma indústria de laticínios Uruguaia.**

Pedro Robertt.

Cita:

Pedro Robertt (2007). *A construção de uma empresa enxuta a es lutas entre empresários e trabalhadores. Estudo de caso em uma indústria de laticínios Uruguaia. XXVI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. Asociación Latinoamericana de Sociología, Guadalajara.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-066/1300>

**XXVI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología**  
**“Latinoamérica en y desde el mundo. Sociología y ciencias sociales ante el cambio de época: legitimidades en debate”**

Guadalajara, 13 al 18 de agosto

**A construção de uma empresa enxuta e as lutas entre empresários e trabalhadores: um estudo de caso na indústria de laticínios uruguaia. Pedro Robertt<sup>1</sup>**

**Grupo de trabajo 19: Reestructuración productiva, trabajo y dominación social.**

**Apresentação<sup>2</sup>**

A Cooperativa Nacional de Produtores de Leite (Conaprole), fundada em 1936, é uma firma dedicada à elaboração de leite e derivados lácteos, possuindo na sua origem características de empresa privada de interesse público. Com forte posicionamento no mercado interno e crescente presença no mercado global, vem passando desde final dos anos noventa por um forte processo de reestruturação produtiva caracterizado, em sua face mais visível, pelo fechamento, transferência e criação de novas unidades industriais e pelo processo de enxugamento no número de trabalhadores. Junto a isto, vêm sendo implementados processos de renovação tecnológica, informacional e organizacional, bem como procurado a formação de um novo tipo de trabalhador envolvido com o projeto das gerências..

Nesta exposição a reestruturação produtiva é considerada no contexto da empresa, entendido como um campo de lutas. É analisado o projeto de reorganização empresarial junto com o posicionamento do sindicato dos trabalhadores (AOEC – Associação de operários e empregados da Conaprole), no que refere à definição dos postos de trabalho nas plantas e nos setores de produção e à negociação de medidas de atenuação dos efeitos negativos da flexibilização espacial, decorrentes do fechamento definitivo ou transitório de

---

<sup>1</sup>Professor do Mestrado em Ciências Sociais da Universidade Federal de Pelotas (bolsista pro-doc.) e integrante do grupo de pesquisa “Processos Participativos na Gestão Pública” dessa instituição. Doutor em Sociologia pela Universidade Federal de Rio Grande do Sul. Email: probertt21@gmail.com

<sup>2</sup>Este trabalho tem sido construído a partir de algumas seções dos capítulos 5 e 12 da tese de doutorado do autor: “Reestruturação produtiva e social em uma empresa globalizada. O caso da Conaprole no Uruguai”, defendida, em 28 de abril de 2006, no Programa de Pós-graduação em Sociologia do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Rio Grande do Sul. Por razões de espaço foram retiradas as referências empíricas que apóiam os argumentos desenvolvidos, as quais podem ser consultadas na tese mencionada.

plantas de produção. Estuda-se os mecanismos de construção de uma empresa enxuta: as políticas gerenciais de demissão e de retiro antecipado voluntário dos trabalhadores e as políticas de terceirizações, bem como a resistência sindical. Apresentam-se uma seção final que aponta o sucesso do projeto de construção de uma empresa enxuta, a pesar da oposição sindical e da existência de mecanismos de negociação com os trabalhadores, o que acaba representando uma espécie de implantação de uma violência doce.

### **Negociação da reestruturação de plantas**

A Conaprole tem levado adiante um forte processo de reestruturação de plantas de produção, iniciado nos primeiros anos da década de 90 do século XX, aprofundado no final dessa década e em vigor até, pelo menos, o ano de 2005. A continuação são enumerados os principais movimentos realizados durante esse período. A primeira grande medida de reestruturação de plantas se produziu, de 1999 a 2001, com a concentração de plantas produtoras de queijo. Nesse processo, três unidades industriais foram transferidas para a Planta Nº 9, localizada na cidade de San Ramón. As plantas transferidas foram a Nº 3, localizada na cidade de Canelones, a Planta Nº 5, localizada na cidade de Tarariras, no Departamento de Colônia, e a Planta Nº 13, situada na cidade de Montevideú. De outro lado, em 2001, foi fechada a Planta Nº 6, situada na localidade de Parada Esperanza, no Departamento de Paysandú. As linhas de produção foram transferidas para a Planta Nº 16, localizada no Departamento de Soriano, e vários trabalhadores foram transferidos para a planta No. 9.

A reestruturação também tem significado o fechamento parcial de plantas. No ano de 2002, a Conaprole fez um forte investimento na Planta Nº 7, dedicada à fabricação de leite em pó para exportação no Departamento de Florida. Isto possibilitou levar adiante o fechamento parcial de outras unidades industriais, durante alguns meses do ano, que também produziam leite em pó para exportação (as Plantas Nº 11 e Nº 16 localizadas respectivamente em Rincón del Pino, Departamento de San José e Mercedes, capital do Departamento de Soriano). Outras plantas, como a Nº 9, têm passado por períodos de baixa demanda e requerem fechamentos parciais de algumas linhas de produção.

A reestruturação também supõe transferências parciais e concentração de linhas de produção em algumas plantas. Na primeira metade da década de 90 do século XX, começou também a concentração dos processos de pasteurização. Em 1990, nove unidades industriais efetuavam esse processo. Nesse ano, foi eliminada a pasteurização na Planta Nº 1, em Montevideú, e de 1993 em diante o mesmo aconteceu de forma seqüencial com as

plantas localizadas nas cidades de Canelones, San José (Planta Nº 8 de Rodriguez) e Mercedes. Além disso, a partir de 1999, de sete unidades industriais que realizavam a embalagem de leite, passou-se a apenas três.

Um outro passo importante na reestruturação de plantas foi dado, entre setembro e dezembro de 2002, quando foram transferidas as linhas de manteiga e de doce de leite da Planta Nº 1, de Montevideú, para a Planta Nº 7, de Florida.

Finalmente, no ano de 2004 começou a se processar um novo e importante projeto de concentração de unidades industriais: a transferência das linhas de produção das plantas Nº 1 e Nº 2, localizadas na capital do país, para o Complexo Industrial Montevideú (CIM).

O impacto do enxugamento (a Conaprole passou de aproximadamente 2840 funcionários em 1985 a 1670 em 2005, o que representa uma redução de 41,2% em duas décadas) e do fechamento parcial ou total de plantas de produção, desde o final da década de 90 até os dias atuais, tem sido tão forte que os trabalhadores costumam identificar a reestruturação produtiva com esse processo. Para os trabalhadores, a reestruturação é antes de mais nada sinônimo de fechamento de plantas ou transferência de linhas de produção, seções ou setores. Eles costumam se considerarem reestruturados (ou não) em função de terem sido atingidos por essas mudanças.

Para os trabalhadores a reestruturação da Conaprole está associada ao processo de flexibilidade quantitativa, não apenas no que diz respeito à transferência de linhas e plantas de produção, mas também quanto à redução do quadro de funcionários da empresa. Um chefe relatou, da seguinte maneira, a percepção desse processo: “Y como acá hay gente con mucha antigüedad, cada vez que se nombra reestructura lo primero que se piensa es que se va a echar [demitir] gente”

O processo de realocização das plantas teve, em quase todos os casos, a oposição inicial do sindicato dos trabalhadores, devido à possível perda de postos de trabalho. Uma das formas de ação sindical, nos casos de aviso de transferência de linhas de produção ou de fechamento de plantas de produção, tem sido a de apresentar sua discordância a órgãos legislativos, como, por exemplo, ante a Comissão de Legislação de Trabalho da Câmara de Senadores.

Nos casos em que ocorreram fechamentos de plantas de produção, no interior do país, houve oposição de agentes sociais locais, devido, sobretudo, ao fato de eles perceberem o impacto negativo para a cidade da eliminação de uma unidade industrial que representava um fator dinâmico da economia do lugar. Por exemplo, em 2000, um ano antes de ser fechada a Planta Nº 6 em Paysandú, houve importantes mobilizações locais,

manifestando a oposição à efetivação dessa medida. Ocorreram reuniões e entrega de documentos à diretoria da Conaprole para reivindicar a manutenção dessa planta, com a participação do prefeito, de senadores, vários vereadores, inclusive o presidente da câmara, de produtores de leite e de trabalhadores sindicalizados, e de representantes da secretaria municipal de desenvolvimento, todos vinculados ao Departamento de Paysandú; de integrantes do Ministério de Trabalho; da Universidade da República; e de dirigentes da AOEC.

Apesar das oposições da organização sindical e de agentes locais e nacionais, a direção da Conaprole procedeu geralmente à reorganização de suas unidades industriais. Junto com isso, iniciou-se em 1999 um complexo processo de redefinição quantitativa e qualitativa dos postos de trabalho necessários em cada linha, seção, setor e planta de produção. Nesse ano, a Conaprole e a AOEC chegaram a um acordo de estabilidade no trabalho, pelo qual a primeira se comprometia a não demitir nenhum trabalhador e a segunda se dispunha a negociar com a empresa quais seriam os postos de trabalho a serem ocupados pelos trabalhadores atingidos pelo processo de reorganização.

O processo de reestruturação produtiva adquiriu, a partir de então, o caráter de “reestruturação negociada”. A instalação do CIM, concentrando as plantas de produção Nos. 1 e 2 de Montevideu, durante 2004 e 2005, representa o último grande processo de reestruturação de unidades industriais ocorrido nos últimos anos. Um trabalhador que seria transferido para o novo complexo industrial expressou da seguinte maneira a vivência do processo geral de reestruturação: “Es lo último que queda, acá no nos podemos mover para ningún lado, porque antes tenías la ventaja, no me voy para el Complejo [CIM] y me voy para Planta 13 o me quedo en Mantequería o me voy para el Dulce [setor de elaboração do doce de leite]. Ahora no. Esto es lo único que queda para mover”.

Nada define melhor a luta quantitativa pela realocação dos trabalhadores que deveriam desempenhar suas tarefas em cada setor, seção ou linha de produção do que a determinação do “padrão”. O padrão é definido como a quantidade mínima de trabalhadores necessária para que a produção seja efetuada sob determinadas condições técnicas e organizacionais de trabalho. A estimativa do número e a avaliação do perfil de trabalhadores necessários nos setores, seções ou linhas de produção determinam o padrão total de uma planta. O processo de enxugamento leva a uma discussão permanente entre a direção da empresa e os trabalhadores sindicalizados sobre qual é o padrão necessário nos diferentes lugares.

A negociação do padrão está presente em todas as transferências de linhas ou plantas de produção, mostrando que o mesmo é um objeto de luta entre a direção da empresa e a direção sindical. A luta dos trabalhadores pela defesa do posto de trabalho é expressa em declarações tais como “[...] y los compañeros te decían “si la empresa te dice que tenés lugar pa’ 40 tenés que llevar a 80” ou “Plantean 20 de 36 que tenemos, de 40 y pico que tenemos, y bueno vamos a ver en cuanto le rompemos ese esquema”.

Para ilustrar a definição do padrão em uma planta de produção enfocar-se-á, na análise a seguir, o processo de concentração das plantas Nos. 1 e 2 de Montevideú no CIM, durante 2004 e 2005. No percurso de instalação do novo centro industrial, através de reuniões de negociação da direção da empresa com a direção da AOEC, principalmente com a criação de instâncias bilaterais (como a comissão paritária “CIM”, formada em 2004), foi se determinando o número de trabalhadores considerado necessário. A iniciativa sempre foi da direção da Conaprole, ao definir o padrão “tecnicamente” necessário. O sindicato negociou constantemente para que os trabalhadores pudessem continuar trabalhando em Montevideú. As demais alternativas eram passar a trabalhar em uma planta no interior do país, aceitar uma proposta de demissão voluntária ou, os que tinham 55 anos ou mais, aderir ao plano chamado pela direção da empresa de pré-aposentadoria (estes dois últimos serão analisados na próxima seção).

Conforme depoimentos de dirigentes sindicais a direção da Conaprole definiu inicialmente um padrão mínimo de trabalhadores para o CIM e, posteriormente, procurou diminuir a proposta original, quando ainda faltavam muitos a serem transferidos. Cabe destacar que o processo de transferência de trabalhadores foi sendo realizado junto com o das linhas de produção. Diante da estratégia minimalista da direção da Conaprole, a AOEC seria obrigada a negociar um padrão inferior de trabalhadores ao que havia proposto originalmente. Nesse processo, o sindicato defendeu o posto de trabalho de cada trabalhador.

A instalação do CIM requereu a transferência das linhas das plantas N° 1 e No 2 sem paralisação da produção. Junto com as transferências das linhas de produção, os trabalhadores foram escolhidos gradativamente para trabalhar no novo complexo industrial, o que garantiria inicialmente que ninguém ficaria de fora. Em alguns momentos, a direção da Conaprole fez movimentos antecipados, transferindo trabalhadores mais favoráveis à política da empresa. Porém, a AOEC sempre questionou as medidas empresariais que prescreviam o deslocamento de trabalhadores sem consultar à organização sindical.

Nesse processo criaram-se situações conflitantes ali onde a incorporação tecnológica ou a unificação de setores determinava, segundo a direção da Conaprole, que seria menor o número de trabalhadores necessários em relação aos que desempenhavam essas tarefas nas plantas anteriores. Um dos objetivos, declarados pela empresa, para a unificação das plantas, era a redução dos custos de manutenção. Isso implicava também em redução do número de trabalhadores ligados a setores de manutenção. Por esse motivo, uma luta específica ocorreu em relação aos “trabalhadores de ofício” (eletricistas, mecânicos, torneiros e outros) necessários no CIM.

A luta do sindicato para garantir postos de trabalho no CIM se manifestou também em outros aspectos, tais como o cumprimento de horas-extras; o trabalho dos supervisores na linha de produção e os acordos sobre o uso de força de trabalho temporária. Desde final da década de 90, a AOEC impôs limitações à realização de horas-extras por parte de seus afiliados. Na medida em que a empresa levava adiante um forte processo de enxugamento, a organização sindical questionava o fato de que enquanto alguns trabalhadores estavam deixando a empresa – fomentado por políticas de demissão voluntária – outros, pelo contrário, estavam trabalhando mais. Outra fonte de tensões, no caso particular do CIM, foi representada pelo fato de a empresa colocar restrições para o aumento do padrão em determinadas seções ou setores, enquanto existiam trabalhadores efetuando nesses mesmos lugares jornadas de trabalho superiores às oito horas regulamentares. O mesmo pode ser dito em relação ao trabalho dos supervisores na linha de produção. O avanço de nova tecnologia cria uma redefinição dos cargos intermediários. Os denominados operários especializados passam a efetuar cada vez mais tarefas de supervisão, tornando redundante o trabalho dos supervisores. Por isso, a empresa procura redefinir sua função na linha de produção. No entanto, a organização sindical opõe-se a que supervisores realizem tarefas “próprias de um operário”, como forma de não diminuir o padrão dos trabalhadores em cada setor.

O uso da força de trabalho temporária também tem envolvido acordos entre empresa e sindicato. Assim nos últimos anos têm sido realizados acordos para a não contratação de safristas nos setores de produção e para a manutenção de força de trabalho temporária contratada por tempo determinado em setores de apoio à produção (eletricidade, mecânica e outros), até que o processo de reestruturação de plantas atinja certa estabilidade.

O processo de reestruturação de plantas tem implicado, por acordo entre a direção da empresa y a AOEC, como foi visto, o deslocamento de trabalhadores entre plantas como

forma de garantir os postos de trabalho. Isso tem significado também a elaboração de acordos entre os dois agentes mencionados como forma de que a mobilização da força de trabalho se efetuassem com sucesso<sup>3</sup>.

Alguns acordos tem-se realizado em relação à disponibilidade de sistemas de locomoção para os trabalhadores. Implementados pela direção da Conaprole, em muitos casos, conforme depoimentos de dirigentes da AOEC, têm sido instaurados devido à demanda da organização sindical, representando um exemplo de reestruturação negociada.

Quando foi fechada a Planta Nº 3, no Departamento de Canelones, os trabalhadores transferidos para a Planta Nº 9 começaram a utilizar um sistema de transporte disponibilizado pela direção da empresa para se deslocar da cidade de Canelones (onde continuavam morando) até San Ramón. Posteriormente, esse sistema foi ampliado para ex-trabalhadores da Planta Nº 13 que, morando em Montevidéu, passaram a trabalhar na Planta Nº 9. O sistema de transporte fornecido pela empresa é percebido, na visão sindical, como uma “conquista dos trabalhadores”, o que mostra como uma medida implementada junto com o processo de reestruturação torna-se um objeto de disputa material e simbólica entre empresa e trabalhadores.

Outro acordo importante foi realizado em relação a um plano de moradia coletiva para trabalhadores que foram transferidos para a Planta Nº 9 de San Ramón, constituindo outro componente de reestruturação negociada. O plano foi implementado originalmente como proposta da direção da empresa (através de um ex-diretor), contando com o apoio da direção da Conaprole para a compra do terreno e a participação dos trabalhadores para a construção da moradia. Contudo, se o movimento inicial foi da empresa, a organização sindical acabou se envolvendo fortemente, pois desse modo os trabalhadores poderiam ter também moradia própria, vendo facilitada assim sua radicação em uma outra cidade. A construção da moradia coletiva em Canelones viu-se adiada, devido, sobretudo, a empecilhos colocados pela Prefeitura para a aquisição do terreno.

Uma vez que o sindicato envolveu-se com a questão da moradia para os trabalhadores da Planta Nº 9, o plano tornou-se objeto de disputa. Assim, situações de conflito, entre a direção da empresa e os trabalhadores sindicalizados, nos últimos anos, têm sido associadas a esta questão. Junto com o plano de moradia, foram estipuladas remessas de dinheiro para que os trabalhadores pudessem cobrir seus aluguéis enquanto as

---

<sup>3</sup>Acordos, como os que serão mencionados aqui, têm sido realizados em torno à transferência definitiva de linhas e de plantas de produção, mas também em casos de fechamentos transitórios de plantas devido a questões de manutenção ou baixa de demanda do mercado global em relação ao produto elaborado nessa unidade industrial.

moradias não estivessem construídas. Do lado do sindicato, o apoio aos trabalhadores que devem se deslocar entre cidades (não apenas no caso da Planta N° 9) de forma definitiva consiste, muitas vezes, na luta por essas remessas de dinheiro. As medidas analisadas nesta seção constituem objetos de disputa entre a direção da empresa e direção sindical, no processo geral de reestruturação.

### **As políticas de enxugamento e a resistência dos trabalhadores sindicalizados**

O acordo assinado em 1999 entre a direção da Conaprole e a direção da AOEC estabelece, como já foi mencionado, que a primeira não efetuará demissões unilaterais de trabalhadores. Por esse motivo, dentro de um delineamento geral de enxugamento, ela recorre a políticas de demissão e de retiro antecipado voluntário dos trabalhadores, e de terceirizações. Ambas representam formas de enxugamento do quadro de funcionários, as primeiras porque diminuem diretamente o número de trabalhadores, e a última porque o faz indiretamente quando a empresa se retira de atividades até esse momento levadas adiante por ela.

Na medida em que a AOEC defende os postos de trabalho opõe-se a qualquer política que signifique redução no número de trabalhadores. As demissões voluntárias costumam vir acompanhadas de indenizações superiores às estipuladas nas normas legais (as quais determinam, em caso de demissão unilateral por parte da empresa, de um salário por ano trabalhado até um máximo de seis). Apesar da oposição sindical, muitos trabalhadores acabam aceitando as propostas de demissão voluntária, seja por problemas econômicos ou seja como consequência do próprio processo de reestruturação fabril, que muda muitas vezes drasticamente seu modo de vida (passando, por exemplo, a trabalhar em outra planta ou a morar em outra cidade). Nos últimos anos as indenizações chegaram a contemplar, ainda que nem sempre, o valor equivalente a 30 salários do trabalhador. Um dirigente sindical expressava da seguinte maneira sua desconformidade com este tipo de políticas: “(...) a nuestro entender no favorece al trabajador, porque a la larga eso te afecta. (...) Y hay gente que psicológicamente afloja y hay otro tanto de compañeros que están económicamente muy apretados y con estos incentivos que le dan, agarran el incentivo para salir de las cuentas. (...) nosotros siempre tratamos de frenarlo, pero la decisión es del trabajador”.

A organização sindical opõe-se a qualquer seleção individualizada de trabalhadores excedentes, chegando, em ocasiões (em que a empresa focaliza em trabalhadores de determinados setores, como, por exemplo, os de manutenção), a realizar medidas de

paralisação de atividades e de ocupação física do setor de Recursos Humanos, que é quem implementa os planos de demissão voluntária.

Em alguns casos, registrados nos últimos anos, a empresa avançou nas propostas de demissão voluntária quando o trabalhador não se encontrava em uma situação normal de cumprimento da jornada de trabalho. Isto podia acontecer quando ele devia passar ao seguro-desemprego<sup>4</sup> por fechamento temporário ou total da planta de produção na qual trabalhava ou quando se encontrava afastado transitoriamente por problemas de saúde e fazendo usufruto do auxílio-doença. Isso representava uma pressão e incerteza adicionais para o trabalhador, pois ao termo do tempo em que estava no seguro-desemprego ou sob o auxílio-doença não sabia se teria uma proposta economicamente menos favorável de demissão voluntária.

A direção da Conaprole impulsionou também, desde metade dos anos 90, o desligamento de trabalhadores que chegavam à idade legal de aposentadoria. Era comum até essa data que alguns trabalhadores não se acolhessem ao benefício da aposentadoria por avaliarem melhor a situação de permanecerem na atividade. Posteriormente, em 2003, dando continuidade com a política de desvinculação dos trabalhadores mais antigos, implantou um plano chamado de pré-aposentadorias. Este último plano visou o desligamento de trabalhadores que tivessem atingido os 55 anos. Segundo depoimentos de dirigentes sindicais, e de forma semelhante às propostas de demissão voluntária, as de pré-aposentadoria eram efetuadas muitas vezes quando um trabalhador se encontrava em uma situação irregular de emprego, como, por exemplo, no seguro-desemprego ou no auxílio-doença.

A “pré-aposentadoria” é na realidade uma modificação contratual. Trata-se da estipulação de um novo contrato de duas horas pelo qual o trabalhador não está obrigado mais a se apresentar ao local de trabalho e que finaliza quando ele atinge a idade legal da aposentadoria. Embora a direção empresarial fale em geral de pré-aposentadoria, o conceito de “novação de contrato”, utilizado juridicamente pelo direito comercial uruguaio, é reconhecido tanto por aquela quanto pelos trabalhadores sindicalizados. O maior uso por parte da direção empresarial do conceito de “pré-aposentadoria” do que o de “novação de contrato” e a oposição sindical ao uso do primeiro representa uma disputa simbólica no contexto da empresa.

---

<sup>4</sup>O Seguro-Desemprego é uma prestação que o estado outorga ao trabalhador (um percentual de seu salário durante um período de seis meses no máximo) quando ele é afastado temporariamente ou demitido do seu emprego.

O sindicato tem se oposto às “pré-aposentadorias”, aconselhando seus afiliados a não modificarem sua relação contratual com a empresa. No centro da crítica da AOEC está a perda econômica que sofreria o trabalhador por essa situação supostamente transitória entre a atividade e a inatividade. De acordo com esse ponto de vista, o trabalhador recebe um salário mais baixo para não se apresentar diariamente no local de trabalho e sua aposentadoria ficará reduzida em comparação à eventualidade de ficar desempenhando tarefas na empresa. Outro questionamento da AOEC é a situação de indefinição contratual na qual fica o trabalhador, pois a partir daí não pode ser considerado nem ativo nem inativo.

Contudo, o objetivo da empresa, à época da pesquisa, não parecia ser prejudicar economicamente os trabalhadores, e sim avançar no processo de enxugamento da força de trabalho, principalmente em função da concentração de plantas em Montevideu. E efetivamente, o plano de pré-aposentadorias avançou fortemente. Em 2004, conforme informação proporcionada pelo departamento de Recursos Humanos, a um ano de estabelecido o plano, algumas estimativas indicavam que em torno de 100 trabalhadores já tinham aceitado a proposta.

O processo de terceirizações, levado adiante principalmente no decorrer da década de noventa do século XX, é também um componente importante do processo de enxugamento da empresa. A Conaprole tem repassado nos últimos anos um conjunto de atividades para empresas terceiras, o que implicou em importantes mudanças na firma. Atividades tais como vigilância; limpeza das áreas ocupadas pelos setores de administração, de oficinas e de vestiários; distribuição de leite e de outros produtos lácteos; transporte de leite do tambo à planta; manutenção das subestações de alta eletricidade e manutenção de resfriamento foram terceirizadas. Ademais, foram passadas a terceiros as seguintes atividades: a manutenção e pintura dos prédios e dos materiais (de madeira, ferro, vidro), a organização dos arquivos históricos e a distribuição da correspondência, bem como o transporte dos funcionários entre plantas; e os serviços de portaria e telefônicos e de cuidado de parques e jardins das plantas localizadas no interior do país. Em 2003, ocorreu a terceirização do gerenciamento dos insumos dentro da empresa, o qual até esse ano era feito pelo setor de armazém da Conaprole. Outras atividades, como a manutenção de veículos de transporte de mercadorias e a administração dos refeitórios, que já se encontravam, anteriormente, em mãos de terceiros, assim permaneceram.

Em suma, desde a década de 90, do século passado, se assiste a uma forte mudança na estrutura da Conaprole, a qual se concentra cada vez mais em atividades de produção

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

Na questão das terceirizações não existiria uma posição homogênea nos diferentes setores gerenciais. Para uma linha mais contável e economicista essa política representa um instrumento necessário de redução de custos; já outras tende a avaliar cada caso em particular. Já o ponto de vista da organização sindical sobre esta questão, de forma semelhante a algumas linhas gerenciais<sup>5</sup>, é que existiriam especificidades na indústria do leite que fazem que não seja conveniente externalizar determinadas tarefas. O trabalhador da Conaprole, por exemplo o de manutenção (cujas tarefas pretenderam ser terceirizadas), é, conforme a organização sindical, quem pode levar adiante as tarefas na empresa, e não um trabalhador terceirizado que não conhece as especificidades do trabalho.

Na pesquisa realizada para este estudo constatou-se com que em cada mínimo sintoma de terceirização de atividades na Conaprole tinha imediatamente a resistência da organização sindical. Ao terceirizar uma atividade não há redução imediata de trabalhadores, já que por mais que a empresa se torne mais enxuta, existe, como foi visto, um acordo de estabilidade no trabalho. No entanto, se uma tarefa é externalizada, um trabalhador perde o seu posto de trabalho e fica excedente, portanto deverá ser realocado em outro lugar da empresa.

Apesar de o processo de terceirização já ter avançado muito, foi observado, em 2003 e 2004, que a externalização de algumas tarefas pontuais tornava-se objeto de disputa entre a direção da empresa e a direção do sindicato. As principais atividades, onde foram corroboradas disputas por terceirizações, nesses anos, foram no setor de distribuição de insumos; na manutenção elétrica e mecânica; no manejo de equipamentos de recebimento do leite nas plantas (mangueiras); na colocação de etiquetas em recipientes de sorvetes; na

---

<sup>5</sup>Na tese citada na nota 2 se fez uma diferenciação entre linhas gerenciais mais economicistas y mais dialogais.

embalagem de sucos, na expedição de produtos, nos trabalhos de tornaria e de soldagem, e no cuidado e limpeza de setores de algumas plantas de produção (refeitório, vestiário, parques e jardins). Isso mostra que o processo de terceirizações, depois de ter afetado grandes atividades da empresa passa a ser um projeto que pretende ser difundido em cada canto da organização econômica.

Mencionam-se a seguir dois exemplos de disputas em relação a planos de terceirização, com resultados diferentes no que diz respeito a sua implementação. O setor de armazém da Conaprole distribuía, até início de 2003, mais de 400 insumos. Nessa época o armazém foi terceirizado ao ser adquirido pela empresa de correio privado Tiempost do grupo Exxel, o qual tinha, inclusive, tentado comprar em 2000 parte dos ativos da Conaprole. A posição da AOEC, na época da terceirização, foi a de que essas tarefas deveriam continuar sendo executadas por trabalhadores da Conaprole, o qual não foi contemplado pela direção empresarial. Outro caso é representado pelo recebimento do leite nas plantas. A direção da Conaprole tentou, em início de 2003, repassar a terceiros as tarefas de ligar as mangueiras que conectam o caminhão a um silo da planta, para o ingresso do leite. Essas tarefas eram efetuadas até o momento por operários da Conaprole, mas em algumas unidades industriais tinham começado a serem realizadas pelo pessoal das empresas que transportavam o produto desde o tambo até a planta. No caso da alteração ser generalizada, a responsabilidade pelo cumprimento dessas tarefas passaria a ser dessas empresas. No entanto, o sindicato, através de ações de protesto, conseguiu reverter a situação e essas tarefas continuaram sendo efetuadas por operários da Conaprole.

Tanto nas propostas de demissão voluntária quanto nas de novas terceirizações observa-se (de forma semelhante às políticas de reestruturação de plantas analisadas na primeira seção) a tentativa da direção empresarial por levá-las adiante quanto a dos trabalhadores sindicalizados por impedi-las. Contudo, as políticas de enxugamento tem ido adiante junto com o processo de reestruturação espacial das plantas.

### **Negociação e conflitos na construção de uma empresa enxuta**

Para levar adiante o projeto de construção de uma empresa enxuta a direção da Conaprole estabeleceu um compromisso com os trabalhadores sindicalizados, o qual foi denominado neste trabalho de “reestruturação negociada”. Conforme isso, a empresa se comprometia a não efetuar demissões de forma unilateral e o sindicato se dispunha a

negociar os postos de trabalho a serem ocupados pelos trabalhadores atingidos pelo processo de reestruturação espacial.

Na direção da empresa existe uma linha gerencial estratégica que aponta, principalmente, à baixa dos custos através da redução no número de trabalhadores, enquanto outra próxima a um modelo mais comunicativo, procura uma relação mais dialógica com eles, em que o processo de reestruturação seja efetuado sem maiores “traumatismos”.

Um indicador do agir de setores gerenciais mais “comunicativos” é representado pelo fato de se ter levado adiante um forte processo de enxugamento da força de trabalho, ao longo de duas décadas e aprofundado desde 1999 até, pelo menos 2005, sem realizar demissões em massa ou unilaterais e sem conflitos que paralisaram a produção. Para isso percorreu-se, como foi indicado, a planos de demissão voluntária, a sistemas de aposentadoria para quem tinham atingido a idade legal para se acolher a esse benefício e a propostas chamadas de “pré-aposentadoria” ou de “novação de contrato” para os que estavam próximos a se aposentar. Contudo, cabe acrescentar que apesar da busca de comunicação também houve pressões individualizadas para que os trabalhadores aceitassem alguns desses planos, sobretudo aqueles que se encontravam, temporariamente, em uma situação irregular de emprego (seguro-desemprego ou auxílio-doença).

Por seu turno, a organização sindical defendeu permanentemente um posto de trabalho para seus afiliados. Tal defesa levou, desde o início do processo de reestruturação, a variados conflitos principalmente em relação a: a) propostas de fechamento de plantas; b) transferência de linhas de produção e de trabalhadores; b) discordância com os números de trabalhadores (“padrões”) “tecnicamente” necessários conforme a direção empresarial, particularmente, em setores de produção com trabalhadores transferidos; c) escassez de informação por parte da direção da Conaprole sobre o processo de reestruturação de plantas; d) o encaminhamento de trabalhadores ao seguro-desemprego (sobretudo, entre 1999 e 2002) por causa da reestruturação; e) realização de horas-extras em plantas de produção que estão sendo reestruturadas; f) trabalho de supervisores como operários nas linhas de produção; g) demora na implementação do plano de moradia para trabalhadores do interior do país; h) seleção de trabalhadores específicos a serem oferecidos planos de demissão voluntária; i) implementação de novas terceirizações; e j) sanção a trabalhadores que cumprem medidas da AOEC contra o avanço da reestruturação.

Em momentos de conflito, os trabalhadores sindicalizados negam-se a executar quaisquer tarefas que impliquem flexibilização no uso da força de trabalho. Em alguns

casos, a AOEC chegou a paralisar plantas de produção e, em outros, determinou medidas de paralisação rotativa (por exemplo, três horas semanais por trabalhador), afetando o funcionamento das linhas de produção de toda a fábrica. Nos últimos anos também foram registradas medidas simbólicas como a ocupação pelos trabalhadores sindicalizados do setor de Recursos Humanos, que é quem leva adiante a implementação dos planos que visam o enxugamento do quadro de funcionários; e as mobilizações, às vezes com outros agentes sociais, ao Ministério de Trabalho, ao Parlamento ou a cidades com plantas da Conaprole no interior do país.

Quando a disputa no campo se torna acirrada não é só o sindicato que leva adiante determinadas ações para apoiar sua posição. Nesses momentos, a direção da empresa também efetua ações que impeçam a geração de prejuízos para a organização econômica. Em casos em que os trabalhadores sindicalizados efetuam medidas de paralisação do trabalho, a direção da Conaprole tem contratado trabalhadores temporários, sem proteção sindical, para garantir que a produção não seja interrompida. Isso determina, aliás, uma luta pela ocupação dos postos de trabalho no chão-de-fábrica.

A análise realizada neste trabalho, particularmente nesta terceira seção, mostra que o processo de reestruturação não age no vazio, pelo contrário implica um campo de lutas onde se desenvolvem acordos e conflitos entre, principalmente o agente empresarial e o sindical.

Observa-se também a intervenção de agentes pertencentes ao espaço social mais amplo, por exemplo, de associações de produtores e organizações sociais nos locais geográficos onde estão localizadas as plantas de produção, da organização nacional de trabalhadores (PIT-CNT), ou mesmo de órgãos do Estado, como, por exemplo, o Ministério do Trabalho ou representantes dos poderes executivo e legislativo.

A modo de reflexão final, cumpre salientar que, apesar do forte envolvimento do sindicato de trabalhadores procurando defender a manutenção dos postos de trabalho e diminuir os efeitos mais negativos do processo de reestruturação, a direção empresarial tem avançado substantivamente na construção de uma empresa enxuta tanto no número de plantas quanto no de trabalhadores, constituindo uma espécie de reestruturação de “violência doce”. Embora o modelo de negociação da reestruturação possa ser avaliado positivamente, em comparação com outros processos em que predomina a decisão empresarial unilateral, os resultados a que se chega não são muito diferentes, com muitos trabalhadores que ficam fora da organização econômica (para engrossar as filas do

empreendedorismo ou do desemprego), cumprindo-se desse modo o objetivo estratégico de construção de uma empresa enxuta.

### Referências bibliográficas

BEAUD, Stéphane; PIALOUX, Michel. Retour sur la condition ouvrière. Enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard. Paris: Fayard, 1999.

BOURDIEU, Pierre. A double vérité du travail. Actes de la Recherche em Scienses Sociales. Les Nouvelles formes de domination dans le travail (I). Paris. n. 114, p. 89-90. 1996.

BOURDIEU, Pierre. A gênese dos conceitos de *habitus* e de campo. In: O poder simbólico. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000. p. 59-73.

BOYER, Robert. Flexibilidades del trabajo: formas contrastadas, efectos mal conocidos. Trabajo y Sociedad. Madrid. v. 12. n. 1, 2, 3. p. 123-149, 1987.

BUSCAN solución a cierre de planta de Conaprole. La República, Montevideo, 9 feb. 2000. Sección Trabajo, p. 29. Disponível em <<http://www.larepublica.com.uy>>. Acesso em: 27 maio 2004.

CONAPROLE: AYER se reunieron directivos y productores para encontrar una solución. La República, Montevideo, 25 oct. 2000. Sección Litoral, p. 52. Disponível em <<http://www.larepublica.com.uy>>. Acesso em: 26 maio 2004.

DE LA GARZA TOLEDO, Enrique. La flexibilidad del trabajo en América Latina. Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo. São Paulo, n. 5, p. 129-157. 1998.

DURAND, Jean Pierre. A refundação do trabalho no fluxo tensionado. *Tempo Social*, São Paulo, v15, n.1, p. 139-158, abr. 2003.

ENTREVISTA a los dirigentes del sindicato de Conaprole sobre la grave situación que atraviesan los trabajadores que laboran en la planta de San Ramón. Radio Centenario, Montevideo, 10 marzo 2003. Disponível em: <<http://www.cx36.com.uy>>. Acesso em: 18 nov. 2003.

GORGEU, Armelle; MATHIEU, René; PIALOUX Michel. Polyvalence, polycompétence ouvrières et intensification du travail : l'exemple de l'industrie automobile. Paris, 2003. Disponível em: <[http://www.cee-recherche.fr/fr/colloque\\_intensification/pdf/Gorgeu%20Matieu%20Pialoux.pdf](http://www.cee-recherche.fr/fr/colloque_intensification/pdf/Gorgeu%20Matieu%20Pialoux.pdf)>. Acesso em: 22 fev. 2003.

LINHART, Danièle. *La modernisation des entreprises*. 1a ed. Paris: La decouverte, 1994.

NOVICK, Martha. La transformación de la organización del trabajo. In: DE LA GARZA TOLEDO, Enrique (Org.). *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. 1a ed. México: Fondo de Cultura Económica, 2000. p. 123-147.

PIALOUX, Michel. Stratégies patronales et résistances ouvrières. La “modernisation” des ateliers de finition aux usines Peugeot de Sochaux (1989-1993). Actes de la Recherche em Scienses Sociales. Les Nouvelles formes de domination dans le travail (I). Paris. n. 114, p. 5-20, 1996.

PIALOUX, Michel; BEAUD, Stéphane. Permanentes e temporários. In: BOURDIEU, Pierre (coord.). *A miséria do mundo*. Rio de Janeiro: Vozes, 1997. p. 309-320.

ROBERTT NIZ, Pedro Alcides. Reestruturação produtiva e social em uma empresa globalizada. O caso da Conaprole no Uruguai. 2006. Tese (Doutorado em Sociologia) - Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Universidade Federal de Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

TRABALHO e tecnologia. Dicionário crítico. CATTANI, Antonio David (org). Porto Alegre: Vozes 1997.

URUGUAY. Comisión de Legislación del Trabajo. Senado. Versión taquigráfica No. 2534. Reunión realizada 13 de julio de 2004. Asociación de Obreros y Empleados de Conaprole. Traslado parcial de la Planta Usina N° 9 de San Ramón a Vila Rodríguez. Disponible em: <<http://www.parlamento.gub.uy>>. Acceso em: 27 dez. 2004.