

Working Paper

ADAPT
www.adapt.it
UNIVERSITY PRESS

Associazione per gli Studi Internazionali e Comparati sul Diritto del lavoro e sulle Relazioni industriali

L'uomo fordista tra economia e società

Appunti per una rilettura eretica di Gramsci

di Francesco Seghezzi
Direttore ADAPT University Press

Working Paper ADAPT, 4 marzo 2015, n. 171

ISSN 2240-273X – Registrazione n. 1609, 11 novembre 2001 – Tribunale di Modena

INDICE

Introduzione. Perché Gramsci oggi	3
1. Divisione dal lavoro	4
2. Alti salari e sani principi	6
3. «La necessità di creare un uomo nuovo».....	7
Conclusione	9

Introduzione. Perché Gramsci oggi

«Sviluppare nel lavoratore al massimo grado gli atteggiamenti macchinali ed automatici, spezzare il vecchio nesso psico-fisico del lavoro professionale qualificato che richiedeva una certa partecipazione attiva dell'intelligenza, della fantasia, dell'iniziativa del lavoratore e ridurre le operazioni produttive al solo aspetto fisico-macchinale¹». Così descriveva Antonio Gramsci il tentativo di Frederick Taylor² di *razionalizzazione* del lavoro. Il passo è tratto dal ventiduesimo dei “Quaderni dal carcere” dal celebre titolo “Americanismo e fordismo³”. Perché basarsi su un testo scritto ottant'anni fa e che compie quest'anno i quarant'anni dalla sua pubblicazione per analizzare il *fordismo*? Non è stato detto nulla di nuovo negli anni successivi?

Sono queste domande spontanee da porsi all'inizio di un contributo che vuole fornire i caratteri generali del lavoro fordista in una prospettiva non solo socio-economica ma anche filosofica. Perché la scelta di partire da Gramsci quindi? In primo luogo perché il filosofo sardo è il primo, in ordine cronologico, a delineare con spessore teoretico le caratteristiche del sistema fordista. Pur non avendo mai visto gli stabilimenti di produzione della celebre *modello T* Gramsci riesce a cogliere e sintetizzare aspetti che, nell'arco di tempo che ci volle per pubblicare il suo testo, difficilmente erano stato parimenti evidenziati⁴. Per questa prima ragione ci sembra utile paragonarci con il suo pensiero in quanto cronologicamente *originario* e, come detto, teoreticamente *originale*.

In secondo luogo la lettura gramsciana consente di affrontare il fordismo in termini più ampi di quelli utilizzati nella letteratura del XX secolo, nella quale l'interpretazione marxista del lavoro alienato è sempre stata la leva per sviluppare la dialettica tra capitale e lavoro in ambito economico e la lotta di classe dal punto di vista socio-politico⁵. In Gramsci invece ritroviamo, come mostreremo, una stretta connessione tra l'elemento antropologico, quello economico e le ricadute sociali del fordismo in grado, a nostro parere, di illuminare conseguenze del fenomeno che si manifestarono solamente a partire dal secondo dopoguerra.

Ci interessa quindi principalmente il metodo che Gramsci utilizza nella sua analisi perché evidenzia lo stretto legame tra ideale antropologico, sistema sociale e processo

¹ A. Gramsci, *Quaderni dal carcere. Volume terzo*, Giulio Einaudi Editore, 1977, p. 2165.

² Cfr. F. W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, Harpers and Brothers, 1911.

³ Per una analisi del testo si veda G. Baratta, A. Catone (a cura di), *Modern Times. Gramsci e la critica all'americanismo*, Diffusioni '84, 1989.

⁴ Tra gli studi pubblicati prima del 1975, anno in cui Einaudi pubblicò la prima versione integrale dei *Quaderni*, si ricordano S. Giedion, *Mechanization Takes Command: A Contribution to Anonymous History*, Oxford, 1948; C. S. Maier, *Between Taylorism and Technocracy: European Ideologies and the Vision of Industrial Productivity in the 1920s*, *Journal of Contemporary History*, Vol. 5, No. 2 (1970), pp. 27-61 e H. Beynon, *Working for Ford*, Penguin, 1973.

⁵ Uno su tutti il celebre volume di M. Tronti, *Operai e capitale*, Einaudi, Torino, 1966.

economico. Allo stesso tempo rifletteremo sulla concezione di lavoro che è velatamente espressa dall'autore, a cui poco peso è stato dato nelle interpretazioni del testo⁶.

Essendo questo il campo di interesse è bene specificare subito che non entreremo nel merito della riflessione gramsciana sull'applicabilità o meno del modello fordista nella società europea, ovvero della compatibilità tra una società di classi e il fordismo. Su questo tema molto è stato scritto e crediamo che le mutate condizioni socio-economiche lo confinino ad un dibattito per gli storici delle idee⁷.

Il nostro scopo invece è quello di una preliminare analisi del fordismo e delle sue conseguenze per poter in seguito, non in questo contributo, mostrare in forma dialettica il perché tale sistema è definitivamente crollato, non solo nelle sue strutture ma nella sua essenza culturale.

1. Divisione dal lavoro

Non è questo il luogo nel quale ripercorrere la storia del sistema produttivo fordista attraverso le innovazioni tecnologiche introdotte nelle fabbriche di Henry Ford negli anni '10 del Novecento⁸. Vogliamo concentrarci in primo luogo sulla visione del lavoro che tali novità generarono, per poi concentrarci sulle conseguenze antropologiche e sociali.

Il modello teorico a cui Ford fa riferimento è quello dello *scientific management*⁹ teorizzato da Taylor nel celebre volume del 1911 "*The Principles of Scientific Management*", ma già sperimentato dall'autore in alcune fabbriche americane nell'ultimo decennio del XIX secolo. Gramsci ripone una grande importanza al legame di figliolanza tra Taylor e Ford, sostenendo che le teorie del primo diventano finalmente realtà grazie al sistema produttivo del secondo. La catena di montaggio come realizzazione dei sogni tayloristi quindi, finalmente strumento in grado di garantire quella suddivisione meccanica del lavoro che era alla base dell'ingegnere americano. Si trattava principalmente di costruire il funzionamento della fabbrica in modo che si realizzasse «il distacco tra il lavoro manuale e il 'contenuto umano' del lavoro¹⁰».

Questo poteva avvenire attraverso l'affidamento al singolo lavoratore di una operazione dall'estrema semplicità in modo che il suo compiersi sia del tutto assimilabile, quantitativamente e qualitativamente, ad un gesto meccanico. Questo consentiva una

⁶ Un tentativo si trova in M. Alighiero Manacorda, *Il gorilla ammaestrato? Ma l'operaio resta pur sempre un uomo*, in G. Baratta, A. Catone (a cura di), *Modern Times. Gramsci e la critica all'americanismo*, op. cit.

⁷ Su questo tema si veda S. CLARKE, *What in the F---'s name is Fordism* in N. Gilbert, R. Burrows, A. Pollert, *Fordism and Flexibility*, St. Martin's Press, 1992.

⁸ Per leggere direttamente le parole di Ford si consiglia la sua autobiografia H. FORD, S. CROWTHER, *My Life and Work*, Garden City, 1922 e il volume del collega C. E. SORENSON, *My Forty Years with Ford*, Norton, 1956.

⁹ Per approfondimenti sul taylorismo J. HARTNESS, *The human factor in works management*, McGraw-Hill, 1912; H. B. DRURY, *Scientific management: a history and criticism*, Columbia University, 1915, e più recentemente D. NELSON, *Frederick W. Taylor and the Rise of Scientific Management*, University of Wisconsin Press, 1980.

¹⁰ A. GRAMSCI, *Americanismo e fordismo*, op. cit. p. 2169.

razionalizzazione degli sforzi fisici e la possibilità di controllo totale sull'andamento e sui ritmi della produzione.

Come nel celebre spillificio di Smith, la fabbrica fordista realizzava al meglio la teoria secondo la quale «la divisione del lavoro [...] determina in ogni mestiere un aumento proporzionale delle capacità produttive del lavoro¹¹».

L'operazione di Ford era quella di ampissima divisione del lavoro, riducendo al minimo le azioni dei dipendenti, in modo che ciascuna di esse potesse essere considerata in relazione alle altre. In questo modo l'impianto produttivo, un tempo considerato unitario in sé veniva scomposto per poi essere riunificato secondo tecniche scientifiche di organizzazione della produzione¹².

Perché questo fosse possibile il prodotto della fabbrica fordista doveva essere un prodotto di massa, con le medesime caratteristiche tecniche e quasi nessuna possibilità di personalizzazione¹³. La fabbrica fordista si pone così come il primo modello allo stesso modo creatrice dell'operaio-massa¹⁴ e della produzione di massa, binomio che, darà origine ad nuovo paradigma sociale che Gramsci ancora non poteva prevedere e che dominerà ampia parte del '900 industriale fino a diventarne la sua propria icona¹⁵. Dal punto di vista economico la teoria fordista si può ricondurre nel solco del modello neoclassico che si basa sul fatto che il lavoro sia un *bene* come altri e in quanto tale il suo prezzo è individuato dall'incrocio di domanda e offerta¹⁶.

La fabbrica fordista era conseguenza diretta di questo modello e le teorie tayloristiche erano possibili solo considerando il lavoro umano come un fattore produttivo come altri. Se il lavoratore è parte del processo produttivo, al pari delle macchine e di altri elementi, si cercherà di ottimizzare il suo utilizzo attraverso l'individuazione di mansioni sempre più standardizzate. L'aumento di produttività che ne consegue consentiva all'impresa fordista di ridurre il numero di ore e di carico agli operai, aumentando anche i salari. In questo modo la differenza innegabile del *lavoro* rispetto agli altri fattori di produzione veniva riconosciuta ma solamente come tentativo filantropico di aiutare il lavoratore garantendogli maggiori benefici socio-economici. Un disegno che può sembrare positivo e favorevole al lavoratore, ma che non ne riconosce in alcun modo la centralità nel processo produttivo.

A ciò si aggiunga che il fatto di considerare il lavoro al pari di un normale capitale fisso richiedeva una rivoluzione culturale e sociale.

¹¹ A. SMITH, *Indagine sulla natura e le origini della ricchezza delle nazioni*, ISEDI, Milano, 1973, p. 10.

¹² Cfr. S. CLARKE, *What in the F---'s name is Fordism*, op. cit.

¹³ Cfr. D. HOUNSHELL, *From The American System to Mass Production, 1880-1932*, Johns Hopkins University Press, 1984, pp. 217-263.

¹⁴ G. BOCK, P. CARPIGNANO, B. RAMIREZ, *La formazione dell'operaio massa negli USA, 1898-1922*, Feltrinelli, 1976.

¹⁵ Pensiamo alle rappresentazioni cinematografiche come *La classe operaia va in paradiso* di Elio Petri o a libri come *Vogliamo tutto* di Nanni Balestrini che hanno segnato la cultura italiana degli anni '70, ma anche recenti romanzi premiati dalla critica come *Acciaio* di Silvia Avallone.

¹⁶ Questa dinamica è espressa chiaramente da B. KAUFMANN, *The Theoretical Foundation of Industrial Relations and Its Implications for Labor Economics and Human Resource Management*, *Industrial and Labor Relations Review* (October 2010): 74-108.

2. Alti salari e sana principi. La società fordista

È chiaro che un tale sistema, se generalizzato, non può non avere conseguenze dirompenti sulla società nel quale si innesta. In particolare per il fatto che esso vuole produrre una nuova tipologia di classe lavoratrice. È necessario infatti che insieme alla catena di montaggio si *costruisca* anche un idealtipo di lavoratore, moralmente integerrimo in modo da non creare problemi e disposto ai ritmi fordisti¹⁷.

A nostro parere l'intuizione più acuta di Gramsci è quella di cogliere la correlazione tra modello economico-produttivo la nuova società che il fordismo mira a costruire. Non tutti i lavoratori infatti sono corrispondenti alle esigenze della fabbrica fordista, per esempio «l'operaio che va al lavoro dopo una notte di 'stravizio' non è un buon lavoratore, l'esaltazione passionale non può andar d'accordo con i movimenti cronometrati dei gesti produttivi legati ai più perfetti automatismi¹⁸». Serve quindi intervenire per contenere i comportamenti sociali che possano essere d'ostacolo al sistema produttivo, è necessario per l'industriale fordista che esiste un «certo equilibrio psico-fisico che impedisca il collasso fisiologico del lavoratore, spremuto dal nuovo metodo di produzione¹⁹».

Tale equilibrio può ottenersi in modo coercitivo, ma «potrà diventare interiore se esso sarà proposto dal lavoratore stesso e non imposto dal di fuori, da una nuova forma di società, con mezzi appropriati e originali²⁰». Qui sta la ragione del titolo «Americanismo e fordismo», ossia nella stretta correlazione che Gramsci vede tra la società americana e il suo sistema produttivo.

Per questa ragione la soluzione individuata è quella degli «alti salari²¹» come contraltare ai ritmi e al consumo psico-fisico al quale il lavoratore fordista è sottoposto. Il rischio di elevato *turnover*, di assenteismo e di sabotaggio viene evitato attraverso una politica di salari elevati e di riduzione delle ore di lavoro resa possibile dall'alto tasso di produttività²².

Gli alti salari devono però procedere parallelamente al tentativo di moralizzare la società, perché, pensava Ford, se i guadagni dati da tali salari fossero stati spesi in alcool e prostituzione questo avrebbe inciso negativamente sulle prestazioni lavorative. Inizia a delinearsi così il paradigma contrattuale che caratterizzerà tutta la stagione fordista, e che è giuridicamente dominante ancora oggi: la subordinazione. Il salario garantito, spesso con l'assicurazione di un lavoro a tempo indeterminato, e l'aggiunta dei contributi pensionistici sono ciò che è dato in cambio per un lavoro che ha come

¹⁷ « In the past the man has been first; in the future the system must be first. This in no sense, however, implies that great men are not needed. On the contrary, the first object of any good system must be that of developing first-class men» . F. W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, op. cit., p. 2.

¹⁸ A. GRAMSCI, *Americanismo e fordismo*, op. cit., p. 2167.

¹⁹ *Ivi*, p. 2166.

²⁰ *Ibidem*.

²¹ Cfr. *Ivi*, pp. 2171-2175.

²² Gramsci discute molto le origini e gli effetti di tale politica degli alti salari, mostrando come essa sia generata dalla novità delle mansioni tipiche di una fabbrica fordista. Il timore di sforzi fisici insostenibili e troppo gravosi fa sì infatti che la politica stessa degli alti salari non consenta una totale stabilizzazione del numero delle maestranze.

vero prezzo quello della totale dipendenza dal proprio datore di lavoro. La dipendenza è data dal fatto che il lavoratore non possiede i mezzi di produzione necessari per svolgere il proprio lavoro. Si trova quindi nella situazione di doversi adattare ai luoghi e ai tempi che il suo datore di lavoro decide. Questo, a ben vedere l'unico tipo di accordo che può verificarsi all'interno del modello produttivo fordista ma, a nostro parere, scontava il grave limite di costituire una compensazione economica per una forte riduzione antropologica e sociale.

Il limite della subordinazione nell'impresa fordista è infatti proprio quello di ridurre ogni tipo di mobilità in cambio di sicurezza, possibilità di creatività e personalizzazione del lavoro in cambio di una certezza economica a lungo termine. È questo sicuramente un giudizio forte, con il quale non vogliamo però mettere in dubbio, e lo vedremo in seguito, la dignità intrinseca anche a questo tipo di lavoro.

Notiamo, in sintesi, grazie alle intuizioni gramsciane, come l'affermazione del fordismo necessita di un tentativo forte di intervenire sul modello sociale e, vedremo, soprattutto antropologico. Il lavoro e le sue forme sono così profondamente connesse alla natura dell'uomo che non possono essere ridotte ad un fattore produttivo come gli altri, e per questo impongono, per essere modificate, un tentativo di modificare l'assetto sociale. Qui sta la contraddizione di fondo del fordismo, ossia il fatto che per funzionare deve forzare la realtà, sforzo che caratterizza per definizione ogni ideologia.

Avremo modo di analizzare in un altro contributo come il fordismo, nell'arco temporale 1930-1980 sia sostanzialmente riuscito in questo tentativo e di come il modello del Welfare state sia un sistema di protezione costruito sull'accettazione delle contraddizioni del fordismo²³.

3. «La necessità di creare un uomo nuovo»

Per Gramsci è chiaro che gli industriali fordisti «non si preoccupano dell'umanità, della 'spiritualità' del lavoratore che immediatamente viene schiantata²⁴». Tale componente è da escludersi in quanto non necessaria alla produzione e anzi potenzialmente dannosa in quanto possibile causa di interruzione della linearità e della standardizzazione del processo produttivo.

È questo l'ideale di «uomo nuovo²⁵» che il fordismo tenta di costruire, e senza il quale il proprio progetto non può funzionare. Si delinea quindi un *trade off* tra la centralità della persona del lavoratore e quella del suo atto meccanico, più il lavoro è creazione e intelligenza meno produttiva sarà la catena di montaggio.

Manca quindi interamente la categoria relazionale dell'atto lavorativo, o meglio è resa anch'essa funzionale alla produzione. Infatti la funzione del lavoro quale atto che

²³ Polanyi aveva colto questa funzione fondamentale del Welfare state, identificandola però non come costruita nell'ambito del modello fordista ma dell'intero sistema dell'economia di mercato.

²⁴ A. GRAMSCI, *Americanismo e fordismo*, op. cit., p. 2165.

²⁵ « In America la razionalizzazione ha determinato la necessità di elaborare un nuovo tipo umano, conforme al nuovo tipo di lavoro e di processo produttivo» *Ivi*, p. 2146.

umanizza la realtà materiale²⁶, in quanto la plasma in rapporto all'intelligenza e alla creatività del soggetto è il più possibile proibito dal fordismo. Il lavoro non è più relazione tra persona e realtà ma un atto di trasformazione della realtà completamente alienato dalla volontà del singolo.

La categoria relazionale è mantenuta nel limite in cui la catena di montaggio vive del rapporto tra le diverse azioni dei lavoratori, ciascuna necessaria al componente successivo della linea di produzione. Ma è chiaro che si tratta di un annichilimento di tale relazionalità, ridotta a necessità produttiva e non mossa né realizzata dal desiderio del rapporto con l'altro²⁷, ma da un *obbligo* esterno ad entrambi i soggetti.

Gramsci sostiene che quella che noi abbiamo chiamato relazione, e che lui definisce «creazione 'produttiva'» era «massima nell'artigiano, nel 'demiurgo', quando la personalità del lavoratore si rifletteva tutta nell'oggetto creato, quando era ancora molto forte il legame tra arte e lavoro²⁸». Tale legame è volontariamente soppresso ed intenzionalmente evitato dal fordismo, in quanto non funzionale ad una produzione di massa ad elevato tasso di produttività.

È qui interessante notare come Gramsci non faccia in questi passi riferimento alla teoria marxista dell'alienazione del lavoratore²⁹ nelle sue diverse forme, ma recuperi al contrario una nobiltà dell'idea di lavoro che spesso è stata, ed ancora è, negata da molta della teoria e pratica marxista. Non vi è traccia del lavoro come una condanna e causa di schiavitù e sfruttamento, quanto come di una certa tipologia di lavoro, quello industriale della produzione di massa, che aliena il lavoro da sé stesso, annullandole la positiva funzione creatrice.

Il lavoratore infatti, per Gramsci, anche nell'azione più meccanica non perde mai la propria umanità³⁰. Questo, a nostro parere, è il motivo per cui il filosofo non considera un aspetto negativo la possibile generalizzazione del fordismo, qualora esso fosse sviluppato all'interno di una società socialista. Su questo punto ci sembra di cogliere una contraddizione nel pensiero gramsciano tra quanto sostenuto riguardo alla disumanizzazione quale obiettivo del lavoro fordista e l'accettazione della sua generalizzazione. Sembra che la spinta sociale e antropologica di Gramsci venga

²⁶ La prospettiva della relazione tra lavoro e realtà è stata a lungo sviluppata dalla Dottrina sociale della Chiesa. Nell'enciclica *Laborem Excersens* Giovanni Paolo II scrive che nel lavoro «la prima fase rimane sempre la relazione dell'uomo con le risorse e con le ricchezze della natura».

²⁷ Per una visione del lavoro come relazione tra soggetti si veda J. TISCHNER, *L'etica del lavoro*, La nuova agape, 1982.

²⁸ A. GRAMSCI, *Americanismo e fordismo*, op. cit., p. 2165.

²⁹ Cfr. K. MARX, *Manoscritti economico-filosofici del 1844*, Piccola Biblioteca Einaudi, 2004.

³⁰ « Quando il processo di adattamento è avvenuto, si verifica in realtà che il cervello dell'operaio, invece di mummificarsi, ha raggiunto uno stato di completa libertà. Si è completamente meccanizzato solo il gesto fisico; la memoria del mestiere, ridotto a gesti semplici ripetuti con ritmo intenso, si è "annidata" nei fasci muscolari e nervosi che ha lasciato il cervello libero e sgombro per altre occupazioni. Come si cammina senza bisogno di riflettere a tutti i movimenti necessari per muovere sincronicamente tutte le parti del corpo, in quel determinato modo che è necessario per camminare, così è avvenuto e continuerà ad avvenire nell'industria per i gesti fondamentali del mestiere; si cammina automaticamente e nello stesso tempo si pensa a tutto ciò che si vuole. Gli industriali americani hanno capito benissimo questa dialettica insita nei nuovi metodi industriali. Essi hanno capito che "gorilla ammaestrato" è una frase, che l'operaio rimane "purtroppo" uomo e persino che egli, durante il lavoro, pensa di più o per lo meno ha molto 18 maggiori possibilità di pensare, almeno quando ha superato la crisi di adattamento e non è stato eliminato: e non solo pensa, ma il fatto che non ha soddisfazioni immediate dal lavoro, e che comprende che lo si vuol ridurre a un gorilla ammaestrato, lo può portare a un corso di pensieri poco conformisti. » A. GRAMSCI, *Americanismo e fordismo*, op. cit., pp. 2170-2171.

abbattuta da un desiderio di perfetto funzionamento del sistema economico-produttivo, tentazione di cui fu vittima anche il leninismo.

Al contrario riteniamo invece che il fatto che la dignità del lavoro sia in ultimo possibile in ogni atto lavorativo, e che per questa la vera mancanza di dignità risieda nella mancanza di lavoro, non sia una ragione sufficiente per non insistere sulla dimensione qualitativa di esso. La trascendenza dell'atto lavorativo rispetto alla realtà che si manipola è la ragione per cui in ogni atto risiede un potenziale nobilitante per la persona, ma considerare questa come una giustificazione per forme di lavoro che riducono al minimo tale potenziale è una scappatoia teoretica poco sostenibile.

Conclusioni

In sintesi la sommaria ricostruzione dell'analisi gramsciana del fordismo ci ha consentito di delineare le caratteristiche economico-produttive, antropologiche e sociali fondamentali. Queste saranno necessarie per affrontare in un contributo successivo le dinamiche che il fordismo introdusse nel mercato del lavoro, e nella sua visione e che hanno dominato l'Occidente fino alla fine degli anni '70 del XX secolo e che ancora permeano molto del dibattito contemporaneo sul lavoro.

Quello che vogliamo sottolineare è il fatto che in Gramsci è presente, a nostro parere, un punto di fuga nel rapporto tra uomo e società che è dato dalla funzione *umanizzante* del lavoro. Questa centralità della soggettività della persona nell'atto lavorativo appare soprattutto attraverso la volontà negatrice del sistema fordista.

Gramsci sembra quasi non accorgersi della centralità che tale visione del lavoro ricopre nella sua analisi e infatti tale analisi conduce poi l'autore ad una valutazione della opportunità o meno della generalizzazione del sistema fordista, e nell'abbozzo di una risposta affermativa. Ma quello che guadagniamo dall'analisi del filosofo è una tensione del soggetto ad andare oltre il mero atto produttivo, all'impossibilità di non coinvolgere sé stesso in tale azione. La razionalizzazione e standardizzazione del lavoro non può impedire che emerga una dimensione trascendente nel rapporto tra lavoratore e realtà, e questo Gramsci lo riconosce proprio nel momento in cui critica il tentativo fordista di limitare tale tensione.

Possiamo quindi anticipare che un vero superamento del modello fordista non possa che passare da una rinnovata centralità della persona del lavoratore nei processi produttivi. Rileggere le caratteristiche fondamentali del fordismo non vuole infatti essere un esercizio storico ma la costruzione di solide basi per uno sguardo lucido sul presente. Per comprendere quanto l'impresa e il lavoro moderno si allontanano o meno da questo paradigma è necessario conoscerne i fondamenti, e in questo ci è sembrato che partire dalla lettura gramsciana, con le dovute integrazioni che abbiamo fatto nel nostro percorso, fosse di aiuto.