

Racionalização econômica e
trabalho no capitalismo
avançado

UNICAMP

Reitor

José Tadeu Jorge

Vice-Reitor

Fernando Ferreira Costa

INSTITUTO DE ECONOMIA

Diretor

Márcio Percival Alves Pinto

Comissão de Publicações

Márcio Percival Alves Pinto (Coordenador)

José Ricardo Barbosa Gonçalves

Waldir José de Quadros

Fernando Nogueira da Costa

Ricardo de Medeiros Carneiro

Coleção Teses

Racionalização econômica e
trabalho no capitalismo
avançado

Claudio Salvadori Dedecca

Segunda edição

Campinas
Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP
Instituto de Economia – IE
2005

Obra publicada pelo Instituto de Economia da UNICAMP.
Primeira edição: 1999

© Claudio Salvadori Dedecca

Projeto Gráfico-visual/Editoração/Normalização
Célia Maria Passarelli
Neide Pereira Baldovinotti

Capa
João Baptista da Costa Aguiar

Ficha catalográfica elaborada pelo Centro de Documentação – CEDOC
do Instituto de Economia da UNICAMP

331.11 D36r Dedecca, Claudio Salvadori
Racionalização econômica e trabalho no capitalismo
avançado/Claudio Salvadori Dedecca. 2. ed. – Campinas, SP:
Unicamp. IE, 2005. (Coleção Teses).

Originalmente apresentada como Tese de Livre-Docência ao
Instituto de Economia da Unicamp (1997).

ISBN 85-86215-47-3

1. Relações trabalhistas. 2. Capitalismo. 3. Política
econômica. 4. Emprego (Teoria econômica. I. Título. II. Série.



Universidade Estadual de Campinas

Instituto de Economia <www.eco.unicamp.br>

✉ Caixa Postal 6135 ☎ (019) 3788.5708 📠 (019) 3289.1512 📧 public@eco.unicamp.br
13083-857 – Campinas, São Paulo – Brasil

Agradecimentos

Pierre Salama, que acolheu meu pós-doutorado e que generosamente estimulou todos os passos dessa empreitada, experiência marcada por uma grande amizade e generosidade.

Jacques Freyssinet, que humildemente abriu os caminhos necessários para a compreensão meticulosa das mudanças no mercado de trabalho europeu, cedendo parte de sua ampla bagagem intelectual e política e que leu e criticou as primeiras partes desse estudo, apoiando-o sistematicamente.

Gian Primo Cella, que garantiu um período de pesquisador visitante na Itália, viabilizando novos contatos e garantindo um importante apoio institucional.

José B. Figueiredo, que abriu o Instituto Internacional de Estudos do Trabalho da Organização Internacional do Trabalho para um período de atividade como pesquisador visitante e que deu acesso a maior e mais completa biblioteca sobre o mundo do trabalho.

Helena Hirata, que apontou recorrentemente novos caminhos para o desenvolvimento do trabalho e cuja generosidade é impossível de ser aqui agradecida.

Danielle Leborgne, que sistematicamente atentou para os perigos da visão eurocentrista no debate dos problemas de emprego e renda no velho mundo.

Paulo Baltar e Carlos Alonso Barbosa de Oliveira, que apoiaram sistematicamente este esforço e que ajudaram direta ou indiretamente nas correções de rumo.

François Chesnais, Thomas Coutrot, Lourenzo Bordogna, Isabel da Costa, Armelle Gorgeu e René Mathieu, que deram contribuições importantes para encaminhamento de pontos diversos tratados nesse estudo.

Paulo Renato Souza, Luiz Gonzaga Belluzzo, Maria Cristina Cacciamali, Claudio Salm e Sedi Hirano, que, como membros da banca examinadora, fizeram críticas importantes, as quais foram incorporadas nessa versão modificada do trabalho.

Annette, Paula, João, Emilia, Sérgio e Edgar, que deram o lastro principal para que essa experiência tivesse um trajeto tranqüilo.

A todos, obrigado.

Campinas, Dezembro de 1998.



Extraído de D. Gordon, *Fat and mean, the corporate squeeze of working americans and the myth of managerial "downsizing"*. New York: Martin Kessler Books/The Free Press, 1966.

Sumário

Prefácio	9
Introdução	13
1 Racionalização e heterogeneidade dos mercados e das relações de trabalho	17
1.1 Racionalização produtiva e as relações de trabalho	21
1.2 Racionalização produtiva e emprego	37
1.3 Racionalização produtiva e desemprego	50
2 A reestruturação da empresa e as relações de trabalho	59
2.1 A racionalização no início dos anos 70	60
2.2 A desestruturação do antigo sistema industrial	63
2.3 A necessidade de organizar uma nova forma de produzir	71
2.4 Alguns exemplos de novas formas de gestão produtiva	75
2.5 Duas experiências de produção enxuta – Renault e Fiat	83
2.6 Considerações sobre as duas experiências de produção enxuta	103
2.7 A emergência ou não de um novo modelo produtivo	105
2.8 O movimento contraditório das empresas na construção de um novo sistema de produção	111

3	Transformações nos sistemas nacionais de relações de trabalho	121
3.1	A descentralização dos sistemas de relações de trabalho	123
3.2	A formulação teórica sobre o sistema nacional de relações de trabalho	149
3.3	A fragmentação dos sistemas nacionais de relações de trabalho: França e da Itália	167
	Considerações finais	190
4	Desregulamentação, desemprego e desigualdade	195
4.1	O desemprego como fenômeno estrutural e heterogêneo	197
4.2	O crescimento da inserção produtiva precária	207
4.3	O aumento da desigualdade salarial	223
4.4	Precarização com melhora da qualificação?	226
4.5	Vinte anos de desregulamentação com precarização social	233
	Referências bibliográficas	245

Prefácio

As mudanças ocorridas nas duas últimas décadas, tanto na esfera do mercado de trabalho como no interior das empresas, nos processos de trabalho, vêm sendo objeto de uma profusa “literatura de aeroporto”, talvez superada apenas – e não por acaso – pelos livros de auto-ajuda. Apesar do tratamento superficial que esta literatura dedica às transformações no mundo do trabalho, ela constitui um poderoso canal de divulgação do pensamento autoritário, ou “único”, como vem sendo chamado, e tem servido de base ideológica para a formulação das propostas de reformas trabalhistas.

Daí a importância de livros como este, em que Claudio Dedecca, na melhor tradição de pesquisa em Economia, insere no devido contexto a nova (ou velha?) racionalidade que rege, de novo, o uso do trabalho como se fosse uma mercadoria como as outras.

Dedecca parte do exame de como a economia capitalista, ao ser submetida a turbulências e incertezas, e ao se deparar com novas formas de concorrência internacional, vai subverter progressivamente, em nome da competitividade, as normas emanadas dos sistemas de relações de trabalho que se consolidavam nas décadas do pós-guerra. O objeto deste livro é o estudo minucioso das conexões macro e microeconômicas envolvidas neste processo de desmonte das instituições trabalhistas.

Os sistemas de relações de trabalho, na concepção clássica de Dunlop, dependem da articulação entre Estado, *management* e sindicatos de trabalhadores. O que estamos assistindo é o retraimento do Estado e o enfraquecimento dos sindicatos em favor do poder das empresas. Em consequência, as negociações coletivas mais centralizadas perdem importância e a ameaça de desemprego retorna como a principal força disciplinadora da mão-de-obra.

Entre as várias mistificações que o tratamento vulgar do “novo” paradigma divulga, duas sobressaem: uma é a ênfase posta no investimento em educação como condição para que todos possam usufruir das múltiplas oportunidades abertas pela nova ordem, e a outra, a de que a rigidez das normas de proteção social impedem que aquelas oportunidades sejam plenamente aproveitadas. Na prática, no entanto, a flexibilização das relações de trabalho tem significado, principalmente, maior facilidade para demitir e mais contratações a título precário. Não obstante, Dedecca vai nos mostrar que “a autonomia na gestão do trabalho conseguida pelas empresas ... não vem constituindo garantia de ganhos sistemáticos de produtividade. As evidências não permitem associar menor grau de sindicalização, negociação descentralizada e melhor rendimento da empresa. Apesar de ser incontestável a melhora da performance microeconômica obtida pela reorganização produtiva das empresas, não é possível explicá-la pela ausência de regulação social”.

No caso da Educação, cabe destacar uma curiosidade. Estudos econométricos recentes revelam uma associação **negativa** entre a maior escolaridade da força de trabalho e a evolução da produtividade.¹ As explicações para um achado tão bizarro como este parecem girar basicamente em torno das seguintes. Em

¹ Pritchett, L. *Where has all the education gone?* Washington, DC: World Bank. Policy Research Dept., 1997. (Working Paper, 1581).

primeiro lugar, a constatação já feita há mais de vinte anos por Lester Thurow, entre outros, de que a escolaridade é parâmetro importante para estabelecer as hierarquias salariais mesmo quando não impacte diretamente a produtividade. Segundo, que um rápido aumento da oferta de mão-de-obra mais educada, em condições de crescimento medíocre, principalmente em economias de baixo dinamismo em capacitação tecnológica, resulta em queda nos retornos globais da educação. Terceiro, que os trabalhadores de maior escolaridade podem estar sendo absorvidos em atividades cuja expansão pouco, ou nada, contribuem para o aumento da produtividade sistêmica.

Obviamente que não se conclui daí ser a educação irrelevante ou mesmo prejudicial ao crescimento econômico, mas sim que este resulta da conjunção complexa de muitos fatores e que a educação, isoladamente, a despeito de seus méritos intrínsecos, não constitui qualquer panacéia para o desenvolvimento.

Tais considerações são altamente pertinentes para o caso brasileiro, como o leitor verá neste livro.

As mudanças nas relações de trabalho que podemos considerar positivas, como maior autonomia, independência e um mercado ampliado para habilidades intelectuais, tendem a ocorrer nos países que são líderes na inovação, quer dizer, países que desenvolvem novos produtos desde a estaca zero: pesquisa, pré-projeto, desenvolvimento, estudos de viabilidade, produção, etc. Já em países como o nosso, que apenas produzem, quando o fazem, não se abrem estas novas fronteiras de ocupação.

Se nos países centrais, que tendem a desenvolver o ciclo completo dos produtos, vemos hoje aumentar as desigualdades e a precarização do trabalho, pelo menos abrem-se, também, ainda que de forma restrita, boas oportunidades de empregos técnicos e

gerenciais no topo da hierarquia das empresas. Já aqui, o que vemos é o encolhimento dos bons empregos, inclusive dos postos de trabalho para técnicos.

Nas circunstâncias atuais, de crescente dependência tecnológica e estagnação econômica, as reformas trabalhistas pretendidas irão apenas reafirmar a tendência a nos inserirmos no capitalismo globalizado através da oferta abundante de mão-de-obra barata.

Claudio Salm
Do Instituto de Economia da
Universidade Federal do Rio de Janeiro

Introdução

Este estudo é uma versão modificada de minha tese de Livre docência, apresentada no Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP, em 1997. Ele tem origem na pesquisa realizada durante meu pós-doutorado na Universidade de Paris, no biênio 1993/94.

Ele tem como ponto de partida de análise a promessa que o discurso conservador tem recorrentemente propagandeado, nestes últimos vinte anos, quanto ao futuro do emprego e da renda dos trabalhadores no capitalismo desenvolvido. Um discurso que associa a crise dos anos 70 a supostos problemas de funcionamento do mercado de trabalho, considerados pelos Estados nacionais e pelas empresas como impedimentos para a articulação de uma nova fase de crescimento sustentado e para uma maior flexibilidade nas tomadas de decisões de investimento e produção, tão necessária em um ambiente fortemente competitivo. A situação de instabilidade econômica que, recorrentemente, tem caracterizado o capitalismo desde o final daquela década, a progressiva legitimação do discurso conservador nos Estados nacionais e a deterioração das condições de emprego e de negociação coletiva permitiram impulsionar, nos sistemas nacionais de relações de trabalho, mudanças que vêm garantindo ampliar o poder das empresas nos processos de contratação, alocação e uso da mão-de-obra.

A tendência de centralização desses sistemas, observada durante os *anos de ouro* de crescimento das economias desenvolvidas no pós-guerra e que possibilitou um amplo controle social sobre uso do trabalho pelas empresas com efeitos importantes para a sustentação dos níveis de emprego e renda, deu lugar a um movimento inverso. Neste movimento, caracterizado pela descentralização com fragmentação das relações de trabalho, as negociações no nível das empresas ganharam amplo e crescente espaço, consolidando progressivamente um padrão privado de gestão e uso do trabalho. Direitos foram perdidos ou transferidos para o âmbito das empresas, ampliando-se rapidamente o poder destas na definição de regras e normas estruturadoras da sua relação com a força de trabalho. Os Estados nacionais reduziram o grau de intervenção sobre as relações de trabalho, privilegiando suas ações nas políticas de seguro-desemprego, de garantia de renda e de formação profissional.

A nova postura dos Estados nacionais foi marcada não somente por seu afastamento da regulação direta dos sistemas nacionais de relações de trabalho como também por uma ação explícita e indutora de mudanças nas regras e normas que os estruturaram no pós-guerra. A adoção dessa orientação ocorreu em *timings*, graus e ritmos distintos, apesar de observada para todas as economias desenvolvidas. A urgência na implementação de tais mudanças esteve, em geral, associada ao desempenho das economias nacionais.

Inglaterra e Estados Unidos lideraram este movimento. No final da década de 70, esses governos nacionais adotaram políticas de desregulamentação econômica, bombardeando fortemente as instituições que haviam viabilizado a democracia industrial e a ampliação dos direitos sobre os quais se organizava o mundo do trabalho. Esta orientação foi seguida pelas economias avançadas em posição mais débil, como Itália e Espanha. Em um primeiro

momento, França e Suécia buscaram resistir à vaga conservadora, mas curvaram-se aos novos ventos na segunda metade da década de 80. Já na Alemanha, a boa posição competitiva e o poder de sua moeda permitiram sustentar sua tradicional política econômica conservadora, sob a vigência de um pacto social que mantinha o estado de direitos sociais que organizou o país no pós-guerra. Somente no início dos anos 90 esse país conheceu pressões para enquadramento do seu sistema de relações de trabalho à tendência observada nos demais países europeus. Quanto ao Japão, as dificuldades econômicas dos anos 70 foram enfrentadas via uma reorganização profunda da sua economia, garantida por um sistema de relações de trabalho heterogêneo e bastante excludente que propiciou, desde os anos 50, uma ampla flexibilidade no uso do trabalho pelas empresas.

Este estudo analisa como esses vinte anos de dominância da nova orientação política, em um contexto de crescente instabilidade econômica, se traduziram em mudanças nos mercados e nos sistemas nacionais de relações de trabalho, e quais foram seus resultados do ponto de vista da desigualdade social nos países desenvolvidos.

O trabalho está organizado em quatro capítulos.

No primeiro, discutimos os resultados que a nova política econômica, a reorganização produtiva e a transformação dos sistemas de relações de trabalho produziram nos mercados nacionais de trabalho. Esse balanço aponta para a crescente descentralização dos sistemas e maior heterogeneidade dos mercados de trabalho, nos quais a perda de direitos sociais caminhou parí passu a um desemprego crescente e a uma precarização progressiva das estruturas ocupacionais.

O segundo capítulo explora o movimento de reorganização empreendido pelas empresas com vistas a uma maior flexibilidade produtiva. Após essas considerações mais gerais sobre o processo

de reorganização e suas implicações sobre a estruturação das empresas e suas relações com a força de trabalho, analisa-se, de forma mais detalhada, duas experiências de reorganização produtiva no setor automotivo, com ênfase nos seus efeitos sobre as relações de trabalho.

No terceiro capítulo, realiza-se uma síntese das transformações nos sistemas nacionais de relações de trabalho. A descrição sucinta, num primeiro momento, das principais características desses sistemas nas principais economias avançadas leva a uma discussão das implicações da sua organização sobre o processo de reorganização produtiva. Em seguida, desenvolve-se uma análise mais detalhada sobre as transformações nos sistemas de relações de trabalho na França e na Itália. Esse enfoque privilegiado em dois países tem o objetivo de realçar as articulações entre a dinâmica dos atores e as mudanças no sistema nacional de relações de trabalho no espaço nacional.

No último capítulo, observa-se os resultados mais consistentes dos vinte anos de vigência da nova política econômica e o cumprimento das promessas feitas aos trabalhadores nacionais – menor desemprego, melhor renda e maior qualificação. As conclusões, infelizmente, mostram que não somente elas não foram cumpridas, como também estiveram associadas ao agravamento dos problemas de desemprego e renda, com pouco avanço na questão da qualificação.

O objetivo principal deste estudo não é descrever as crescentes mazelas sociais que penalizam sociedades que haviam conseguido eliminar as situações de degradação humana, que tão fortemente as marcaram antes da Segunda Guerra Mundial. O que fundamentou seu desenvolvimento foi a necessidade de conhecer apropriadamente tais experiências, com a preocupação de contribuir para as leituras que delas são feitas na periferia do capitalismo avançado.

1

Racionalização e heterogeneidade dos mercados e das relações de trabalho

As situações de emprego e desemprego explicitam cada vez menos a crescente heterogeneidade dos mercados de trabalho nos países desenvolvidos. As mudanças nas estruturas de emprego e no perfil do desemprego assumem um caráter complexo, transformando o mercado de trabalho em uma estrutura que se assemelha a um caleidoscópio de formas de inserção na atividade produtiva, emergindo, em conjunto, um novo e particular processo de exclusão social. Esse processo se diferencia claramente dos conhecidos em épocas passadas do capitalismo.

No período de consolidação do modo de produção, a exclusão foi caracterizada pela destruição das formas de produção pré-capitalistas e tinha como implicação a conformação de um mercado de trabalho necessário à acumulação de capital. Posteriormente, na segunda metade do século passado, ela apareceu

como resultado da crise e do processo de concentração de capital num mundo com uma difusão ainda restrita da organização industrial a poucos países e com padrões de consumo que necessitavam ainda serem difundidos. A concentração dos mercados e dos capitais associada à transformação tecnológica, a constituição dos Estados Nacionais e o desenvolvimento de normas de regulação das relações de trabalho foram a base para a recuperação econômica conhecida na última década do século passado (Polany, 1957), movimento que possibilitou a absorção da população economicamente ativa que se encontrava excluída do universo produtivo.¹ A expansão foi acompanhada de um crescimento importante do emprego industrial estimulado pelo dinamismo das grandes corporações capitalistas. O fim do período de prosperidade, em 1930, teve como uma de suas características principais um desemprego elevado criado pelas grandes corporações industriais, isto é, fortemente marcado pela desocupação de operários.

Os três momentos do processo de exclusão social conhecidos na história do desenvolvimento capitalista tinham dois aspectos importantes: (i) ela atingia de forma mais ou menos homogênea cada uma das economias nacionais; e (ii) ocorria em fase de desenvolvimento ainda restrito do modo de produção, permitindo derivar o problema do emprego da limitada contaminação das estruturas econômicas pelas novas formas de organização da atividade econômica e social. Dessa maneira, a crise se constituía num fenômeno que tinha a tendência de varrer todo o espaço econômico nacional, e a reorganização econômica não

¹ A reabsorção dos excluídos pelo mundo da produção foi acompanhada de um grande processo de emigração de pessoas de várias partes da Europa para os mais diferentes locais do resto do mundo, em particular para os Estados Unidos e a América do Sul. E. J. Hobsbawn considera que o processo de migração foi fundamental para a superação da crise econômica e social dos países europeus na segunda metade do século passado (cf. Hobsbawn, 1989; cf. também Thompson, 1968).

negava a possibilidade futura de uma recomposição do nível de emprego.

Esses dois aspectos não são confirmados na crise atual. Em primeiro lugar, apesar da crise econômica afetar as economias nacionais como um todo, ela gera conseqüências sociais bastante diferenciadas regionalmente em cada país. Em segundo lugar, a racionalização produtiva e do emprego e o elevado grau de terciarização dessas economias, num contexto de incessante incorporação de novas tecnologias e métodos organizacionais, têm destruído crescentemente as perspectivas de recomposição do nível de emprego, além de gerar uma progressiva heterogeneidade das situações ocupacionais e, também, daquelas de desemprego. E, finalmente, a crise se manifesta em estruturas produtivas desenvolvidas, caracterizadas por um avançado grau de industrialização e de difusão dos padrões de consumo.

A crescente heterogeneidade das relações de trabalho se manifesta tanto pela perda de importância do *standard employment relationship*, que é acompanhada do crescimento dos empregos precários, quanto pela fragmentação das relações de trabalho no núcleo de empregos estáveis.² De outro lado, a composição do próprio desemprego é crescentemente heterogênea, sendo que o desemprego aberto tradicional perde progressivamente importância relativa, apesar da sua tendência de crescimento em termos absolutos (cf. OCDE, 1994a).

Os espaços nacionais vão conformando, portanto, um caleidoscópio de situações de ocupação e de desemprego, tornando cada vez mais visível o rompimento de uma certa forma de

² Consideram-se como sendo uma situação de *standard employment* – ou de emprego padronizado – as formas de ocupação que cumprem as determinações da legislação social existente, que são cobertas pelos processos de negociação coletiva, que ocupam plenamente a jornada de trabalho socialmente determinada e que propiciam um nível de remuneração adequado (cf. Rodger, 1989, introdução; Cordova, 1986; Storey & Johnson, 1987; Burtless, 1990).

estruturação do mercado de trabalho das economias avançadas conhecida no pós-guerra.³ O rompimento tem colocado em xeque os diversos sistemas de *welfare* e, na maioria das vezes, a desregulação/flexibilização das relações de trabalho é a resposta mais comum dada pelos governos às pressões exercidas pelas empresas e, em certos momentos, pelos próprios sindicatos.

As reações dos governos são justificadas pela necessidade de se enfrentar os desequilíbrios macro e microeconômicos, que impedem o restabelecimento de uma trajetória de crescimento e reforçam os problemas de emprego cada vez mais graves nas sociedades desenvolvidas. Os desequilíbrios macros são o déficit público, problemas na balança comercial, o temor do retorno da inflação elevada e o desemprego. Quanto aos desequilíbrios micros, as preocupações voltam-se para o desempenho da produtividade, as pressões de custos provocadas pelos preços dos insumos e da força de trabalho e a obsolescência dos investimentos passados. Para os governos, a globalização econômico-financeira, ocorrida nos últimos vinte e cinco anos, explicitou as implicações desses desequilíbrios para o crescimento de longo prazo, na medida que, em uma situação de maior exposição do setor produtivo nacional à concorrência internacional, eles ampliam a vulnerabilidade dos mercados financeiros nacionais aos movimentos especulativos correntes nos principais centros financeiros mundiais. É preciso, portanto, romper essa situação de fragilidade da estrutura econômica nacional.

³ Na experiência européia, que conheceu o avanço mais significativo do Estado de *welfare*, a homogeneização das relações de trabalho se realizou de maneira diferenciada em cada país. Ela foi mais forte nos países com maior tradição (Alemanha, Suécia e Áustria) e relativamente menos intensa na França, Bélgica, Holanda e de modo ainda mais restrito na Itália, Espanha e Portugal. Em razão do seu pioneirismo industrial, a Inglaterra conheceu uma particular e precoce forma de estruturação de seu mercado de trabalho, estreitamente marcada pelas características de seu processo de industrialização (cf. os artigos sobre as experiências nacionais publicados em Rodger & Rodgers, 1989; Tarling, 1987; e o artigo de Rubery, 1978).

A menor intervenção do setor público nas relações econômicas e sociais têm sido, via de regra, o caminho trilhado por essas sociedades, inclusive por aquelas com tradição social-democrata. A retração do Estado regulador possui três objetivos básicos:

- (1) romper o processo de concorrência entre os setores público e privado, pela repartição da poupança existente, que expressa uma crescente disfunção do gasto público e um encarecimento dos investimentos do setor privado provocado pelo aumento sistemático da remuneração (taxa de juros) dos títulos públicos;
- (2) contrair os gastos públicos para permitir uma redução dos custos salariais indiretos do setor privado;
- (3) reduzir a regulação pública sobre as relações de trabalho, para que as empresas possam restabelecê-las em bases mais compatíveis com a nova situação econômica. Em princípio, a obtenção desses objetivos deveriam permitir romper o estrangulamento do setor público, derrotar o processo inflacionário, recompor o dinamismo das empresas e, portanto, recriar as condições para uma nova trajetória de expansão de longo prazo, com a superação dos problemas de emprego.

1.1 Racionalização produtiva e as relações de trabalho

As análises sobre a evolução recente dos mercados de trabalho dos países desenvolvidos realçam o debate sobre a precarização da estrutura ocupacional. A tendência de progressiva perda de importância do *standard employment relationship* e o crescimento do emprego por tempo determinado e/ou parcial têm sido largamente estudados por pesquisadores da área de economia e

sociologia do trabalho. Na maioria das vezes, os estudos relacionam o processo de precarização dos mercados de trabalho à crise e à desregulamentação das relações de trabalho.⁴

Os argumentos apresentados para justificar, positiva ou negativamente, a flexibilização das relações de trabalho estão relacionados às características particulares que marcam a crise econômica e a certas particularidades do padrão de estruturação das relações de trabalho no pós-guerra.

A financeirização do capital industrial, num contexto de crescente instabilidade econômica e de globalização financeira, e a disponibilidade de novas tecnologias e métodos organizacionais desestabilizaram, a partir da segunda metade dos anos 60, os padrões de concorrência intercapitalista vigentes nos mercados nacionais e internacionais. O acirramento da concorrência, numa situação de forte instabilidade econômica, passou a exigir das empresas uma atuação suficientemente ágil para enfrentar as novas condições de competitividade (cf. Cohen & Zysman, 1987).

As empresas buscaram orientar sua estratégia para duas questões básicas:

- (1) aproveitamento das oportunidades de valorização do capital nos mercados financeiros nacionais e internacionais; e
- (2) racionalização produtiva, com o objetivo de enfrentar as fortes variações no nível e na composição da demanda e, ao mesmo tempo, defender e, se possível, aumentar suas participações nos mercados em que atuam e que consideram estratégicos.

A financeirização do capital produtivo avançou graças as inovações financeiras, que começaram a surgir no final da década de 60, as quais conseguiram, em graus diferenciados, romper as

⁴ Cf. os artigos publicados em *Travail & Emploi* (1989).

fronteiras nacionais e as limitações sobre a mobilidade de capitais para o exterior existentes em cada país. Este fenômeno, numa conjuntura de elevação das taxas de juros reais, resultou em um aumento desproporcional da rentabilidade não-operacional dos capitais produtivos.

A racionalização produtiva, por outro lado, orientou-se para a obtenção da maior flexibilidade na utilização do capital e do trabalho, com vistas à redução máxima dos custos, da ociosidade dos fatores produtivos e dos riscos impostos pela instabilidade e mutação dos mercados. Esse processo teve suas perspectivas crescentemente abertas pelo rápido desenvolvimento e incorporação dos novos equipamentos informatizados e flexíveis, pela introdução de novos métodos de organização produtiva (*kanban*, *just-in-time*, etc.) e pelo processo de especialização e desverticalização produtiva que se articulou ao desenvolvimento de todo um sistema de subcontratação de produção e serviços (cf. Boyer et. al., 1991; Lorino, 1991; Momigliano & Siniscalco, 1986).

A racionalização produtiva exigiu modificações nas relações de trabalho. As empresas tiveram necessidade de alterar o padrão de relações de trabalho estabelecido, sobretudo nos países europeus, com a finalidade garantir uma flexibilização no uso do trabalho. Dois entraves se apresentaram para esse processo:

(1) os sistemas nacionais de relações de trabalho haviam se consolidado a partir do desenvolvimento das negociações coletivas, que tinham conhecido grande dinamismo no final dos anos 60. Deste modo, a racionalização demandava a desarticulação destes sistemas e, por conseqüência, a negação de certas conquistas obtidas pelos sindicatos;

(2) os sistemas de relações de trabalho encontravam-se fortemente articulados a toda uma rede de normas públicas gerais de ordenação

das relações de trabalho em nível nacional que necessitava ser modificada.

Um impedimento de outra ordem relacionava-se a essas duas dificuldades básicas. A racionalização produtiva e das relações de trabalho, ao incorporar equipamentos e métodos organizacionais pouco conhecidos e em permanente atualização e ao fomentar a desestabilização do padrão de relações de trabalho vigente anteriormente, envolvia riscos imensuráveis e, na maioria das vezes, irreversíveis. Assim, ela poderia resultar em ganhos ou perdas, sendo que os ganhos poderiam ser efêmeros e as perdas, definitivas. Assim, os programas de racionalização deveriam trafegar, quando possível, pela via de menor risco dos pontos de vista tecnológico, financeiro e das relações de trabalho.

Quanto às relações de trabalho, as empresas não somente forçaram a desarticulação do sistema anterior, como agiram também no sentido de organizar regras próprias de utilização do trabalho, que fossem compatíveis com as novas condições econômicas. Dois foram os *fronts* de ação das empresas: o Estado, do qual objetivava obter uma ação ativa no movimento de desregulamentação das relações de trabalho, e as negociações coletivas, com o intuito de criar novas condições de relacionamento direto capital-trabalho.

As empresas, no campo das negociações coletivas, procuraram flexibilizar o uso do trabalho por meio de três vias de acesso:

- (1) recomposição de seu poder sobre a organização das suas estruturas ocupacionais, com o objetivo de ampliar a autonomia na alocação e mobilidade do trabalho nas plantas produtivas;
- (2) mudanças na forma de gestão e uso do tempo de trabalho, com a incorporação da flexibilidade e da modulação da jornada de trabalho; e

(3) alteração das regras e normas de determinação dos salários, com crescente individualização do processo.⁵

Analisemos brevemente as implicações geradas por esse tipo de flexibilização das relações de trabalho.

No pós-guerra, as negociações coletivas, amparadas pelos sistemas públicos de regulação das relações de trabalho, haviam permitido estabelecer os níveis e as diferenças salariais básicas das estruturas ocupacionais setoriais e/ou das empresas. Constituíam o núcleo principal de cada negociação coletiva a adoção, ordenada por normas e regras, de uma classificação de ocupações básica, de um piso salarial indexado aos incrementos de produtividade e às variações de preços, e de um limite para as diferenças salariais entre ocupações. A consolidação deste núcleo central traduziu-se em uma particular forma de determinação institucional dos salários (cf. Caire, 1992; Accornero, 1992). Além disso, as negociações coletivas, valendo-se das normas e regras ditadas pelo setor público, definiram critérios que limitaram fortemente a autonomia das empresas na execução de suas políticas de contratação e dispensa de mão-de-obra.

As empresas buscaram reagir às limitações impostas pelas negociações coletivas e pela regulação pública do mercado de trabalho. Estratégias de inserção nos mercados de trabalho faziam que empresas gerissem políticas salariais próprias, com o objetivo de melhorar seu poder de contratação em um mercado regulado e de impedir uma difusão generalizada a toda estrutura ocupacional de certos benefícios salariais. Alguns autores consideravam que as políticas salariais específicas adotadas por uma empresa ou por um conjunto de empresas buscavam dividir os trabalhadores para que o

⁵ Cf. Bibes & Moriaux (1992); IRES (1992); Cella & Treu (1989); CESOS (1983, 1987, 1989, 1993) e Ricciardi (1993).

capital pudesse reinar, enquanto outros estudiosos entendiam que tais políticas serviam para que as empresas tentassem obter alguma vantagem em um mercado de trabalho crescentemente regulado. De uma certa forma, ambas as posições analisavam o comportamento das empresas de maneira correta, mostrando que o processo de institucionalização dos mercados de trabalho nos pós-guerra conheceu uma progressiva segmentação provocada pelas políticas salariais adotadas autonomamente pelas empresas. Em certos países essa segmentação era contestada pelas negociações coletivas e pela ação estatal – como, por exemplo, Suécia, Alemanha, Reino Unido, França e Itália – ao passo que em outros ela era reforçada – Estados Unidos e Japão.

As negociações coletivas, por outro lado, sustentaram uma crescente capacidade dos sindicatos no controle do uso do trabalho. A construção de uma classificação de ocupações, sob vigência de jornada de trabalho semanal fixa previamente acordada pelas partes e/ou regulada pelo Estado, impunha limites importantes ao uso da força de trabalho pelas empresas. Ademais, as restrições impostas às empresas na gestão de suas políticas de contratação e dispensa de mão-de-obra impediam que estas ajustassem rapidamente sua demanda de trabalho às variações conjunturais do nível de atividade econômica.

Durante os anos de crescimento, as empresas absorveram, progressivamente, formas de regulação pública das relações de trabalho. Os mercados em expansão, com um padrão de concorrência intercapitalista razoavelmente estável, permitiam às empresas aproveitarem positivamente o movimento de institucionalização das relações de trabalho, já que obtinham a estabilidade da força de trabalho e sua aceitação da acumulação capitalista, fundamentais para estabilidade do processo produtivo e

para o aproveitamento dos movimentos expansivos de seus mercados.

A posição de concordância relativa das empresas com a forma de regulação das relações de trabalho tornou-se insustentável quando a instabilidade dos mercados, o acirramento da concorrência intercapitalista e a incorporação mais rápida do progresso técnico lhes exigiram uma flexibilidade produtiva compatível com as novas condições de acumulação capitalista. A flexibilização das relações de trabalho, portanto, passou a aparecer como parte do processo de racionalização produtiva das empresas.

A autonomia no uso da força de trabalho aparece como uma demanda das empresas durante as negociações coletivas e nas suas reivindicações junto ao Estado. A necessidade de autonomia se manifesta mediante estes fatos:

- (1) a demanda por uma menor restrição à contratação de força de trabalho por tempo determinado ou em regime de trabalho parcial;
- (2) a procura por uma estrutura de ocupações menos rígida;
- (3) a possibilidade de adoção de jornadas de trabalho flexíveis e de utilização de força de trabalho em condições anteriormente consideradas como proibitivas.

A construção de uma estrutura ocupacional menos rígida exigia mudanças na prática de negociação da classificação de ocupações. Do ponto de vista das empresas, havia a necessidade de ampliar o poder de suas políticas salariais internas, em detrimento das políticas negociadas ou das regulamentações públicas. Era urgente, portanto, provocar a internalização dos determinantes da estrutura ocupacional, o que implicava romper a tradição de negociação empresas/sindicatos/Estado.

A outra face do processo de crescente internalização das políticas salariais associava-se à redução das restrições à contratação de trabalhadores por tempo parcial e/ou determinado. Os procedimentos de contratação coletiva e os sistemas de regulação pública haviam criado dificuldades cada vez maiores às políticas de contratação de força de trabalho em regime temporário e/ou parcial. A crescente participação do *standard employment relationship* tinha sido fruto tanto da elevação dos níveis de emprego provocada pelo longo período de crescimento econômico como da existência de mecanismos que impediam a contratação de força de trabalho em condições particulares e específicas. Em uma situação de crescimento, em que as flutuações econômicas estavam circunscritas, em grande medida, às variações sazonais do nível de atividade, era possível às empresas aceitar normas e regras menos flexíveis para contratação de força de trabalho. Ao contrário, na fase de instabilidade, com acirramento da concorrência e com rompimento das fronteiras nacionais, as empresas buscavam ganhar autonomia no processo de contratação de força de trabalho, com o objetivo de, o mais rapidamente possível, ajustar seu nível de emprego às flutuações no nível e na composição de sua demanda.

Se o rompimento do processo de contratação coletiva e das respectivas regras e normas públicas, por um lado, dá às empresas maior autonomia na contratação e dispensa de trabalhadores, nota-se, por outro, que elas não podem exercer de forma indiscriminada essa autonomia sobre os seus trabalhadores. A contratação em regime parcial ou temporário tende a ser utilizada mais recorrentemente para os trabalhadores menos qualificados, que pertencem ao antes denominado mercado externo ou geral de trabalho. Para aqueles mais qualificados, a empresa tende a lançar mão de outros mecanismos de flexibilização das relações de trabalho. O incentivo para parte destes trabalhadores se demitir e

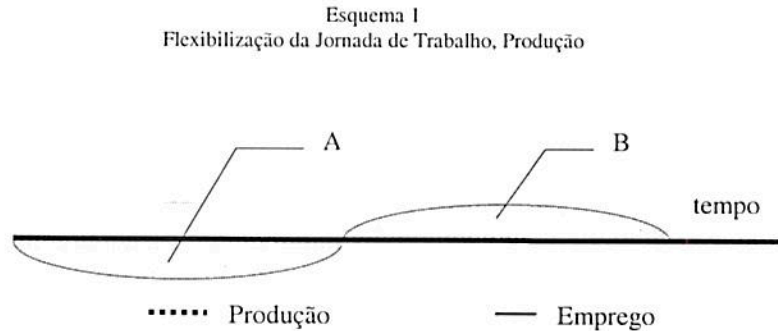
formar microempresas que prestem serviços ao seu antigo empregador é um dos caminhos adotados. Um outro se vincula a certas modificações na forma de uso e remuneração da força de trabalho, em especial na gestão do tempo (horário) de trabalho.

As empresas foram pressionando, cada vez mais, as negociações sobre a jornada de trabalho – em especial, durante as discussões de reivindicações sobre novas reduções –, procurando transferir a definição de critérios de extensão e gestão para a negociação direta com os seus trabalhadores. De maneira articulada, elas defenderam mudanças nas normas mais gerais de controle da extensão da jornada de trabalho, tendo em vista o seu uso segundo uma média semestral ou anual com grande flexibilidade na jornada média semanal ou mensal.

As novas formas de gestão (modulação) da jornada viabilizaram a flexibilidade no uso do trabalho, criando um movimento mais sincronizado entre nível de produção e demanda de trabalho. O efeito imediato foi a progressiva eliminação, parcial ou total, do pagamento de horas extras ou a redução da contratação de trabalhadores adicionais nos momentos de pico da produção (Área B do Esquema 1), bem como o pagamento de horas de trabalho remuneradas mas não utilizadas nos momentos de queda do nível de atividade (Área A). Em termos objetivos, foi se criando um mecanismo de compensação em que as horas pagas e não trabalhadas nos momentos de baixa atividade são utilizadas – sem remuneração – nos períodos de maior atividade.

A flexibilização (modulação) da jornada de trabalho tornou possível a superação de vácuos produtivos que impunham obrigatoriamente um certo nível de ociosidade não desejada mas

planejada dos equipamentos. Nesse sentido, a flexibilização permitiu o uso mais intensivo dos equipamentos.⁶



É possível pensar um exemplo simples, mas hipotético, que evidencie o problema da ociosidade dos equipamentos. Uma empresa com duas equipes de trabalhadores, com uma jornada de trabalho de oito horas diárias ou quarenta semanais, que gaste com o *setup* e manutenção dos equipamentos quatro horas/dia e que tenha

6 O uso mais intensivo dos equipamentos passa a ser fundamental em um contexto marcado por uma modernização rápida e permanente dos equipamentos, dos produtos e dos processos produtivos e que exige das empresas uma estratégia de depreciação rápida de seus investimentos. Portanto, o uso intenso dos equipamentos é um dado chave do processo de racionalização produtiva, cuja viabilidade depende – ao menos no curto prazo – da flexibilidade do uso do trabalho. Desta maneira, a manutenção de uma capacidade ociosa programada mas não desejada de equipamentos e de trabalho deixa de ter sentido nos setores em que a escala de produção pode ser facilmente aumentada marginalmente pela incorporação de mais um equipamento à planta produtiva, pela elevação do nível de subcontratação de produção ou pela flexibilização do uso do trabalho. Este parece ser o caso de vários segmentos da indústria metal-mecânica e das indústrias tradicionais de confecções e calçados, setores onde tem se processado mais rapidamente a racionalização produtiva. No caso das indústrias de processo – por exemplo, química pesada e petroquímica –, observa-se uma maior dificuldade na incorporação desses procedimentos, pois sua adoção exige alterações técnicas que podem depender – e, em geral, dependem – de um novo desenho de engenharia da planta com outros pontos de balanceamento e equilíbrio do fluxo de produção. Em alguns casos, essas mudanças podem depender de uma quase total substituição da planta física. De fato, a modificação das relações de trabalho tende a se desenvolver mais extensamente naquelas atividades em que o trabalho repetitivo, parcializado e postado organizava o processo produtivo. Nos segmentos de fluxo contínuo, as alterações vão no sentido de um enxugamento da estrutura ocupacional, com a externalização de atividades direta e diariamente envolvidas no processo produtivo – por exemplo, limpeza, alguns tipos de manutenção de equipamento, transporte, etc.

uma perda de trabalho de uma hora/dia provocada por mudança de turno, descansos ao longo da jornada, compensação de feriados etc., carrega uma ociosidade próxima a três horas/dia. Essa ociosidade é inferior a uma jornada completa de trabalho que permita incorporar mais uma equipe de trabalhadores. Mas se essa empresa reduz para sete horas semanais a jornada e consegue a sua flexibilização, abre-se uma nova possibilidade para que ela gerencie os tempos de trabalho perdidos e, portanto, incorpore uma nova equipe de trabalhadores. A maior autonomia na gestão da estrutura ocupacional e gerenciamento do tempo de trabalho é complementada pela empresa com a manutenção de um sistema de subcontratação à medida que ela passa a ter capacidade de monitorar o nível e a composição da produção realizada em sua planta, modificando de maneira planejada a *relação função produtiva-função ocupacional*⁷ e o nível e composição da demanda feita ao sistema de subcontratação.

Alterações na determinação dos salários formaram o último aspecto das mudanças das relações de trabalho, pois as novas formas da função e do uso do trabalho tenderam a afetar as regras anteriores de formação dos salários. As mudanças dessas regras atingiram tanto os trabalhadores pertencentes ao segmento externo ou geral de trabalho como aqueles do segmento interno e mais estável da estrutura ocupacional das empresas. Para os trabalhadores menos estáveis e com contratos de trabalho por tempo parcial, determinado e/ou por rendimento emergiu uma “nova” forma de determinação da remuneração, mais vinculada à performance imediata do trabalho. Para aqueles mais estáveis e para aquela parcela com pouca estabilidade, mas com contrato de trabalho por tempo indeterminado, armou-se um processo de formação dos salários estruturado a partir de múltiplos aspectos que conformam o

7 Esta questão será tratada mais adiante cuidadosamente.

desempenho do trabalhador – produtividade individual, resultados obtidos pela empresa, nível de absenteísmo individual, criatividade no enfrentamento dos problemas cotidianos do processo produtivo, rendimento da equipe de trabalho, etc.

Esse novo modo formas de formação dos salários vem sendo, na maioria das vezes, denominado "individualização" dos salários, pois ele tende a privilegiar a esfera da negociação direta empresa-trabalhadores e o rendimento individual destes.⁸ De forma resumida, pode-se dizer que as empresas, nesta situação, completam o movimento de autonomização das relações de trabalho. Em geral, a internalização vem buscando, por meio de formas diferenciadas, vincular a remuneração de cada trabalhador ao seu rendimento específico – salário eficiência. Em suma, emergiu uma via transmutada e sofisticada de remuneração por rendimento.

A flexibilização das relações de trabalho, ao modificar a função, o uso e a remuneração do trabalho, bombardeou as bases dos sistemas nacionais de negociação coletiva construídas nos países desenvolvidos no pós-guerra, com a grande e única exceção do Japão.

Uma faceta fundamental do processo de transformação das relações de trabalho, desde o final dos anos 70, diz respeito ao papel e à ação do Estado. A institucionalização dos mercados de trabalho nas décadas de 50 e 60 levou o Estado a exercer a regulação direta das relações de trabalho e/ou a cumprir a função de avalista, em

⁸ Este processo de formação dos salários mais localizado na empresa tem sido entendido, também, como um movimento de contratualidade (ou contratualização) das relações de trabalho, pois as regras e normas que regem a compra e venda de força de trabalho nesta nova situação tendem a ser mais próximas daquelas que caracterizam os demais contratos de compra e venda na sociedade capitalista. Neste sentido, a visão contratualista distingue-se daquela defensora de um ordenamento específico erigido baseado nas relações entre Estado-empresa-sindicatos, que contam com instituições formais e informais que regulam e controlam a dinâmica do mercado de trabalho, fazendo-o se distinguir e se separar dos demais mercados da sociedade capitalista. Uma abordagem contratualista bastante representativa é encontrada no conhecido estudo de Aoki (1988). Uma abordagem crítica está desenvolvida em Dedecca & Menezes (1995).

última instância, dos direitos e deveres acordados nas negociações coletivas. O rompimento daqueles sistemas nacionais de relações de trabalho implicou na mudança do papel do Estado, no sentido, em especial, de dar maior o poder de manter, alterar ou criar as regras e normas do mundo do trabalho para a negociação direta entre as partes. Em termos mais concretos, emergiu a reivindicação (pressão política) para que o Estado revogasse ou forçasse a revogação das normas, regras e procedimentos que fossem contrários a uma flexibilização dos regimes de trabalho, da estrutura ocupacional, da jornada de trabalho e dos salários. A menor intervenção do Estado na regulação das relações de trabalho complementou o processo de flexibilização buscado pelas empresas. Se, por um lado, estas forçaram a eliminação ou a forte redução das normas públicas de controle sobre as demissão e as contratação de mão-de-obra, de limitação da contratação de trabalho em tempo parcial e temporário, de determinação geral sobre a jornada de trabalho e de ordenação das políticas salariais (salário mínimo e indexação dos salários), por outro, exigiram que o Estado reduzisse também os encargos sociais.

Esta tem se constituído em uma *pièce de résistance* da flexibilização das relações de trabalho. Apesar da vontade de muitos governos de aliviar os encargos sociais que recaem sobre o trabalho, observa-se que os aumentos dos gastos das políticas públicas de proteção ao emprego, desemprego e aposentadoria, em uma situação de deterioração das condições de funcionamento dos mercados de trabalho nacionais, têm impedido de assumirem posições mais agressivas sobre o tema. Em geral, o movimento comum observado foi a maior flexibilidade das regras e normas para contratação de mão-de-obra temporária e/ou parcial, sem uma correspondente mudança radical nos encargos que recaem sobre a força de trabalho contratada. O Estado permitiu, portanto, maior liberdade nos

processos de contratação e dispensa de trabalhos, mas continua tendo dificuldades em reduzir os encargos sociais decorrentes.

Em suma, a racionalização produtiva foi acompanhada da desregulamentação do sistema de relações de trabalho anterior, que se encontrava fundado nas negociações coletivas e na existência de um conjunto de normas e regras organizadas com base no aparelho de Estado. A desregulamentação materializou-se na flexibilização das relações de trabalho, permitindo às empresas realizarem ajustes mais precisos e automáticos de sua demanda (custo) de mão-de-obra segundo as flutuações de seu nível de produção.

Em um ambiente de competição acirrada, de elevados custos financeiros e de rápida modernização tecnológica, nota-se que os processos de racionalização produtiva, ao incorrerem, em grande medida, em *irreversibilidades* e ao se exporem a grandes riscos econômicos requerem a flexibilidade das relações de trabalho, que passa a ter um papel importante nas decisões de reorganização produtiva tomadas pelas empresas. Como afirma P. Lorino (1991, cap. 10), as empresas são logicamente conduzidas a estimular a flexibilidade, com o objetivo de atenuar as *irreversibilidades*. Dessa maneira, ao mesmo tempo que a flexibilização das relações de trabalho se traduz na desarticulação de um sistema de normas e leis estabelecido, ela requer a construção de uma outra forma de regulação que estabeleça critérios mais adequados ao modo de produzir emergente. O estabelecimento de novas normas de ordenação das relações de trabalho é um dos instrumentos utilizados pelas empresas para enfrentar os riscos inerentes aos investimentos ligados à modernização tecnológica e organizacional da produção. A experiência recente sugere que as empresas têm privilegiado a organização de um sistema de normas próprio, se possível acordado diretamente entre elas e seus trabalhadores. É neste contexto que

emerge o discurso da produção cooperada (cf. Zarifian, 1993; Wood, 1988; Lorino, 1991).

A concepção de produção cooperada sustenta-se no argumento sobre a necessidade da construção de uma relação dinâmica entre capital e trabalho no universo produtivo. Nessa visão, é fundamental a participação ativa dos trabalhadores em todas as etapas do processo produtivo. Os impactos dessa nova concepção de organização produtiva resultaram na substituição da idéia de *produção automatizada* pela de *produção integrada*. Os péssimos resultados – técnicos e financeiros – obtidos pelas grandes empresas ocidentais na organização das fábricas do futuro, no final dos anos 70, e mais as análises descritivas sobre a experiência japonesa determinaram toda uma série de estudos sobre reorganização produtiva, menos centrados na incorporação de novas tecnologias e mais voltados para a introdução de novos métodos organizacionais (cf. Messine, 1987; Bonazzi, 1993; Midler, 1993).

A nova perspectiva reduziu os riscos e os custos do processo de racionalização produtiva. A experiência mostrou que ganhos enormes de produtividade e reduções importantes de custos são passíveis de serem obtidas mesmo quando a adoção de novos métodos organizacionais é realizada em plantas dominadas por tecnologias tradicionais. O procedimento reduziu, também, o grau de *irreversibilidade* presente no processo de racionalização, bem como permitiu diluir os investimentos em modernização tecnológica. Relativizaram-se, portanto, os impactos criados pela incorporação de novos equipamentos flexíveis, ao mesmo tempo que se valorizaram os impactos produzidos pela incorporação dos novos métodos organizacionais. É com base neste novo contexto que emerge a formulação da firma cooperada. Os novos métodos

organizacionais associaram-se à novas relações de trabalho, que passaram a ser consideradas como de estreita cooperação entre capital e trabalho.

Dois aspectos importantes marcam esta proposição. Como apontado anteriormente, as novas relações de trabalho mostraram-se incompatíveis com as principais normas que organizavam o padrão anterior, induzindo uma fragmentação da negociação coletiva no sentido de privilegiar os seus níveis mais descentralizados.⁹ A negociação coletiva passou a ser, em grande medida, orientada para a definição de procedimentos gerais de referência para as negociações nas empresas. Elas deixaram de ser o *fórum* básico para o estabelecimento das classificações de ocupação, da jornada de trabalho e dos salários.¹⁰ As alterações no sistema de relações de trabalho se traduziram numa diversificação crescente das condições de trabalho, dos tempos de trabalho e das estruturas ocupacionais e salariais por setor, por empresa e, talvez, por cargo ou ocupação.¹¹ O outro aspecto se refere à emergência de uma tendência de individualização das relações entre a empresa e seus trabalhadores. A firma cooperada induziu uma reorganização do sistema de normas de organização das relações de trabalho que privilegia o espaço de negociação da empresas, no qual a participação dos

⁹ São ainda muito raros os estudos sobre a fragmentação das negociações coletivas. Em geral, os estudos existentes referem-se às experiências americana e inglesa. Uma análise da fragmentação das relações de trabalho na Inglaterra pode ser obtida em S. Machin et al., 1993.

¹⁰ A experiência italiana é altamente representativa deste novo padrão de organização das negociações coletivas (cf. as análises das negociações nos períodos 1983/84, 1986/87 e 1989/90 publicada em Cesos, *Le relazioni sindacali in Italia*, Edizioni del Lavoro, Roma, vários anos).

¹¹ O processo de diversificação tem dificultado inclusive os estudos comparativos, por exemplo, sobre a evolução dos tempos de trabalho entre setores e empresas, pois a modulação da jornada tem se traduzido numa heterogeneização das formas de uso do tempo do trabalho produtivo. (cf. Marchand, 1993).

sindicatos e do Estado passou a ser considerada, em grande medida, indesejável.¹²

Desta forma, as empresas buscaram um sistema de relações de trabalho o mais flexível possível com o objetivo de reduzir os custos do processo de racionalização e que não restringisse a sua agilidade no processo de tomada de decisões de produção e de investimento. Assim, as novas relações de trabalho apareceram como um elemento fundamental para a sobrevivência das empresas num mundo econômico cada vez mais instável e concorrencial.¹³

1.2 Racionalização produtiva e emprego

A racionalização produtiva das empresas causou efeitos diferenciados sobre o nível de emprego, a estrutura ocupacional, a organização de trabalho interna e sobre o desemprego.

Apesar dos riscos sempre presentes nas tentativas de esquematização dos fenômenos, consideramos ser necessário organizar – mesmo que limitadamente – os principais movimentos do processo de reorganização produtiva e seus impactos sobre o emprego. Podemos aceitar, inicialmente, que as mudanças no nível e na estrutura de emprego decorrem do grau de adoção das novas tecnologias e métodos organizacionais e da extensão do processo de

12 A proposta de estabelecimento de relações de cooperação direta entre capital e trabalho parece não ser uma novidade na história do modo de produção capitalista. Análises sobre as experiências desenvolvidas por Henry Ford sugerem que ele também aceitava a cooperação individualizada dos trabalhadores. A principal marca da proposição de relação cooperada é que ela, em geral, rejeita a ação dos sindicatos e do Estado (cf. Dockès, 1993).

13 A necessidade de uma grande agilidade no processo de tomada de decisões decorre também da financeirização das empresas industriais. A sua crescente exposição ao mercado financeiro, num contexto de acirrada concorrência intercapitalista, faz com que as empresas se exponham ainda mais aos movimentos especulativos que marcam os mercados de dinheiro. Os efeitos dos *raiders* de Wall Street na bolsa de Nova York, no final da década passada, mostraram claramente o grau de exposição atual de grandes empresas industriais e como esta situação demanda uma grande agilidade de seus processos de decisão internos, nos momentos de maior ou menor risco empresarial (cf. Nora, 1989).

desverticalização produtiva. Isto é, as novas condições técnicas e organizacionais da produção e suas novas dimensões estão relacionadas a novos níveis e estruturas de emprego.¹⁴ Podemos aceitar também a hipótese de que o movimento de racionalização tem como centro dinâmico a grande empresa, em razão do seu grau de monopólio, de sua capacidade de desenvolvimento tecnológico e de novos produtos e de seu poder financeiro. Portanto, são suas decisões de investimento que impulsionam a racionalização produtiva (cf. Dosi et al., 1988).

A análise de algumas características gerais do processo de racionalização promovido por empresas francesas e italianas será útil para a discussão. Os estudos sobre as experiências nacionais mostram que a desverticalização produtiva foi comum a ambas. As grandes empresas organizaram ou estimularam a subcontratação de produção e serviços, optando por reduzir o número de fornecedores e por diversificar, qualificar e aumentar o volume de produtos e serviços subcontratados (cf. Gomel et al., 1992; Gorgeau & Mathieu, 1993). Este movimento resultou numa elevação do tamanho dos fornecedores diretos (GF) da grande empresa (GE); ao mesmo tempo, foi acompanhado da organização de um novo nível de subcontratação (PMF) promovido pelos fornecedores diretos (GF). As grandes empresas externalizaram, portanto, parte importante de sua produção para os fornecedores diretos e esses para os pequenos e médios fornecedores.¹⁵ Deste modo, desenvolveu-se todo um segmento de pequenas e médias empresas que tem sua produção orientada para as grandes empresas.

14 Para facilitar a análise, adotaremos a hipótese de estagnação ou crescimento relativamente baixo dos mercados em que atuam as empresas. Descartamos, em princípio, a possibilidade de quedas bruscas no nível de produção, que teriam o efeito de contração imediata do nível de emprego. Assim, podemos pensar as mudanças do nível e da estrutura de emprego como resultantes de um processo de racionalização produtiva imposto pelo acirramento do processo de concorrência intercapitalista.

15 O exemplo mais claro desse processo foi a externalização, realizada pela indústria automobilística, da produção de escapamentos e bancos. Os grandes fornecedores (GF) subcontratam partes desses produtos junto a pequenos e médios fornecedores.

A nova configuração da organização produtiva reordenou a estrutura ocupacional por setor e tamanho de empresas. Observaram-se a perda de importância relativa do emprego nas grandes empresas e o aumento deste nas empresas de menor porte. Essas alterações foram acompanhadas de uma precarização geral da estrutura ocupacional, caracterizada pela dominância do *standard employment relationship* nas grandes empresas – apesar de estas conhecerem uma redução de sua dimensão ocupacional – e por uma presença significativa de contratos de trabalho por tempo determinado e de tempo parcial nas pequenas e médias.

Um outro aspecto caracteriza essa nova forma de estruturação da produção. As flutuações do nível de atividade passaram a não se traduzir numa redução ou ampliação do emprego na grande empresa. Esta pode ajustar-se às flutuações do seu nível de demanda repatriando ou expatriando parte da produção, transferindo para terceiros os benefícios e os prejuízos circunstanciais, ou, ainda, alterando a intensidade e a extensão do uso de sua força de trabalho, graças à maior flexibilidade de sua estrutura ocupacional e à modulação da jornada de trabalho. Deste modo, as grandes empresas passaram a ter capacidade de manter uma maior estabilidade do nível de atividade e do emprego, ao mesmo tempo em que jogam os custos da ociosidade produtiva e do desemprego para as pequenas e médias empresas. Também por esta razão a grande empresa demandou uma relação de trabalho flexível que lhe capacitasse promover rapidamente – e talvez de modo permanente – os ajustamentos no processo produtivo impostos pelas alterações na composição de tarefas executadas internamente.

Estes comentários dizem respeito, em grande medida, ao nível de emprego, que tende a se reduzir na grande empresa, mas se amplia nas pequenas e médias. Entretanto, deve-se considerar que, em face do papel da grande empresa na dinâmica econômica, não deverá se observar um crescimento autônomo das pequenas e

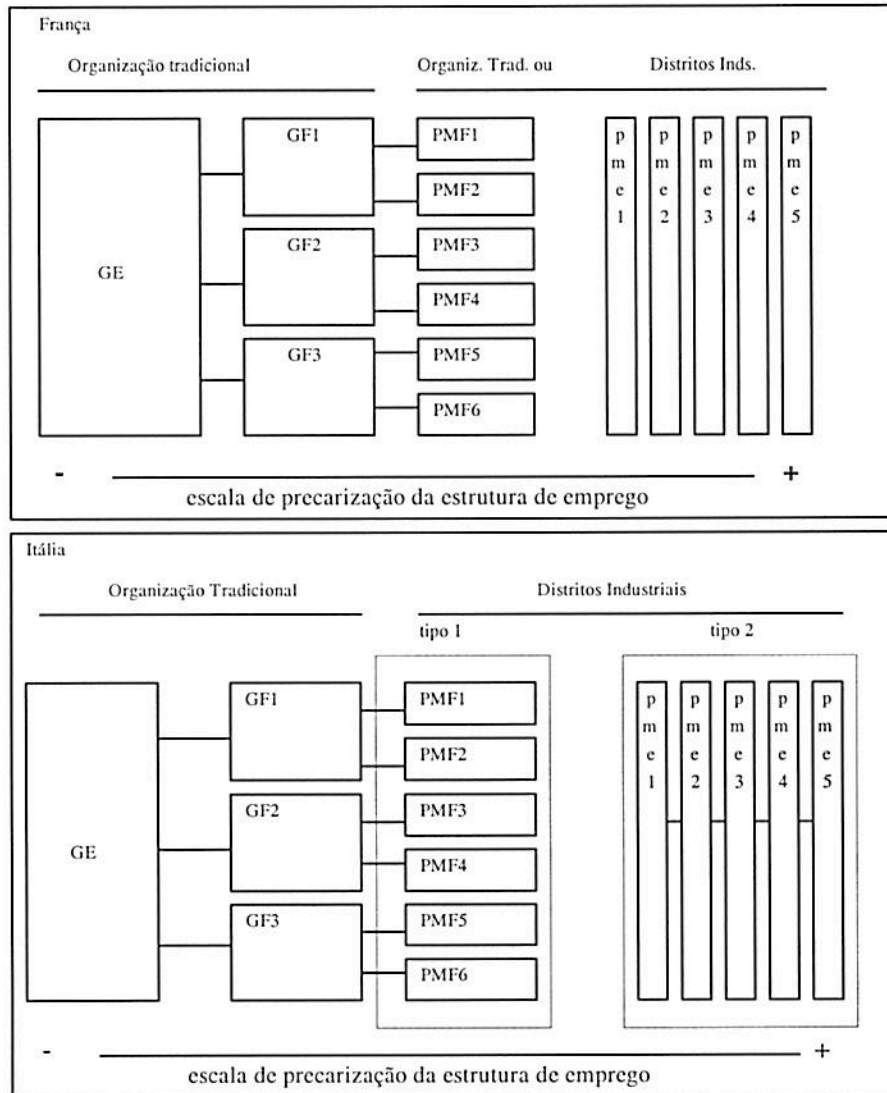
médias, capaz de poder sustentar o nível de emprego global (cf. Storey & Johnson, 1987).

Nos anos 80, a experiência italiana dos distritos industriais deu origem a um debate intenso sobre essa questão. O trabalho clássico de M. Piore & C. Sabel desenhava a possibilidade de uma nova forma de estruturação produtiva, denominada especialização flexível, que teria sua base dinâmica nas pequenas e médias empresas organizadas segundo os bem-sucedidos distritos industriais italianos. Várias tentativas de organização de distritos foram realizadas em outros países, como a França e a Alemanha (cf. Sabel, 1982; Regini & Sabel, 1989; Pike & Sengenberger, 1992; Pari, 1993). Essas novas experiências buscaram consolidar os distritos industriais de tipo 1 (Quadro 1), que, em sua maioria, destinam parte dominante da sua produção para a grande empresa – esses distritos normalmente se orientam para a atividade metal-mecânica. Por outro lado, desenharam-se políticas locais de estímulo dos distritos de tipo 2, na sua maioria ligados às atividades tradicionais de confecções e calçados e voltadas para o combate ao desemprego.

A expansão da segunda metade dos anos 80 foi marcada pelo êxito dessas experiências, em especial dos distritos industriais de tipo 2. A experiência da Itália reforçava a tese da especialização flexível à medida que se dava o rápido desenvolvimento de seus distritos industriais, principalmente na zona de industrialização avançada – região Centro-Norte. Este fenômeno se desenvolvia em um momento de racionalização das grandes empresas, levando estas a perderem participação na estrutura de emprego local em favor das pequenas empresas dinâmicas dos distritos industriais. A limitada articulação produtiva entre as grandes empresas e os distritos, o expressivo crescimento destes e a baixa taxa de desemprego regional reforçavam a tese de M. Piore & C. Sabel. Alguns analistas passaram mesmo a defender que estes distritos

ganhavam autonomia tecnológica e capacidade própria de expansão de seus mercados (cf. Barca & Magnani, 1989).

Quadro 1



Era justamente sobre esta questão que residia a maior polêmica. Alguns estudos buscaram realçar o papel central da grande empresa na determinação de um novo ciclo tecnológico e a autonomia fortemente limitada das pequenas e médias empresas. Essa outra tese argumentava que o forte crescimento das pequenas e médias refletia a fase inicial de um novo ciclo tecnológico e a crise do ciclo precedente, expressando a dificuldade do processo de racionalização da grande empresa.¹⁶ As dificuldades encontradas pelos distritos industriais, desde o fim da fase expansiva da segunda metade da década passada, validou esta visão crítica. A maior parte dos distritos industriais – italianos ou não – passou a conhecer uma forte estagnação econômica. Esta nova situação mostrou a necessidade de aumentar a dimensão das empresas dos distritos – seja produtivamente, seja financeiramente – como forma de superação das dificuldades encontradas (cf. Pari, 1993b). Esses desafios estimularam a reorganização, mesmo que parcial, dos distritos italianos, interrompendo a trajetória ascendente de seu nível de emprego.

As dificuldades encontradas pelas pequenas e médias empresas somaram-se àquelas produzidas pela nova onda de racionalização das grandes empresas industriais. Os anos 90 têm se caracterizado pela continuidade da reorganização destas empresas com uma violência não conhecida anteriormente. Pela primeira vez, a racionalização desenvolve-se aceleradamente em todos os países e explicita a impossibilidade de sustentação das estruturas ocupacionais nacionais. Novamente, ao contrário dos anos 80, quando alguns países escaparam da crise de emprego – em especial, Alemanha e Japão – observa-se agora uma tendência generalizada de redução do nível de emprego industrial. Programas pesados de

¹⁶ Cf. Freeman et al. (1982). A crítica a esta visão está apresentada em Barca & Magnani (1989).

racionalização produtiva são implementados pelas grandes empresas em todas as economias. O efeito sobre o emprego assalariado tem sido dramático.

Três exceções nacionais podem ser apontadas. A primeira delas é a Itália, onde não vem ocorrendo uma redução importante do nível de emprego nas grandes empresas. De fato, essas empresas parecem ter ajustado fortemente seu nível de emprego durante os anos 80, necessitando, na atual década, de reduções marginais. Assim, o crescimento do desemprego continua a se localizar predominantemente no *Mezzogiorno*. As outras duas são os Estados Unidos, que, dadas certas características estruturais de seu mercado de trabalho, em face da recuperação de sua economia, tem diluído a contração do emprego das grandes empresas via expansão dos empregos precários vinculados às pequenas empresas industriais e às empresas de serviços; e a Inglaterra onde o desmonte do sistema de proteção social foi acompanhado de um crescimento acelerado das ocupações precárias.

Inversamente, a situação da Alemanha, Suécia, França, Espanha e, também, Japão é caracterizada por uma rápida racionalização produtiva com graves efeitos sobre o nível de emprego.¹⁷ Este movimento tem agravado as já precárias condições de funcionamento dos mercados de trabalho da França e Espanha e tem feito emergir um grave problema de emprego nas economias alemã, sueca e japonesa.

De certa forma, a racionalização produtiva vem reforçando a tendência de precarização dos mercados de trabalho – que vários estudiosos analisaram durante os anos 80 –, caracterizada pela progressiva perda de importância do *standard employment*

¹⁷ De acordo com a matéria publicada no *Nihon Keizai Shimbun* de Tóquio – traduzida pelo *Courrier International* (n. 170, Paris, 1994) – a crise atual tem induzido a um processo de ocidentalização nas empresas japonesas.

relationship, ao mesmo tempo em que tem explicitado graves problemas de condições de trabalho no pequeno universo dos empregos estáveis. Em outras palavras, estudos recentes mostraram que a precarização se realiza tanto entre os empregos pertencentes aos mercados externos de trabalho, como se desenvolve entre os empregos até então considerados privilegiados – isto é, os dos mercados internos de trabalho.

A precarização dos empregos pertencentes aos mercados externos aparece, na maioria das vezes, pela ampliação dos contratos de trabalho por tempo determinado e/ou de tempo parcial (Quadro 2). A instabilidade da condição de emprego é um indicador de precariedade, na medida que a situação de desemprego é recorrente para aqueles indivíduos que exercem sua atividade produtiva com base nesses contratos (cf. *Travail & Emploi*, 1989; Rodgers & Rodgers, 1989).

Essa tem sido a face mais visível da precarização do mercado de trabalho, mas ela é uma expressão parcial do processo. A outra faceta está relacionada às mudanças das condições de trabalho do emprego estável, isto é, do cada vez mais restrito mercado interno de trabalho. Como referido anteriormente, as negociações diretas realizadas entre empresas e trabalhadores em torno da definição da classificação de ocupações, da modulação da jornada de trabalho e da individualização dos salários produziu uma grande diversidade de situações ocupacionais – caracterizadas pelos empregos estáveis – entre setores e/ou empresas. A estas considerações acrescentam-se os impactos destas mudanças nas relações de trabalho internas às empresas.

Estudos mostraram que, num primeiro momento, a relação de trabalho cooperada tem sido uma importante fonte de estresse, pelo fato de os trabalhadores serem geralmente submetidos a uma

forte pressão para elevar “autonomamente” seu rendimento do trabalho. É observada uma grande individualização do universo produtivo, acompanhada de uma concorrência ativa entre trabalhadores (cf. Schor, 1991).

Outras conseqüências negativas das novas formas de organização do trabalho foram observadas em estudos de caso. Em um trabalho sobre a modulação da jornada de trabalho, Y. Quéinnec ressalta que os horários rotativos, irregulares e noturnos vêm gerando problemas de saúde, como distúrbios digestivos, dificuldades de sono, maiores possibilidades de problemas cardiovasculares e crescente incapacidade de concentração, além de dificuldades e perturbações na vida familiar e social.¹⁸ A perversidade das novas condições de trabalho é claramente verbalizada por um operário da Peugeot na França: *Nas duas últimas horas, vemos verdadeiramente que a face humana se decompõe. Dizemos entre nós: teu nariz está murchando. Dizemos isto para brincar, mas no fundo de nós mesmos não estamos mais brincando.*¹⁹

As novas condições de organização do trabalho vêm se traduzindo em uma brutal elevação de sua intensidade, levando os trabalhadores, após uma certa vivência, a terem verdadeiro horror dos métodos organizacionais da produção enxuta.²⁰ A organização flexível tem decomposto as relações de trabalho, fragilizado as competências dos trabalhadores, corroído a solidariedade, destruído as capacidades de construção de aprendizagem e de experiências (cf. Zarifian, 1994).

Em suma, essas análises mostram que os empregos pertencentes aos mercados internos de trabalho passaram a conhecer

18 Cf. Quéinnec (1992). Ver também Volkoff (1994).

19 Fala reproduzida por Volkoff (1994).

20 Cf. *Agir ensemble contre le Chomage* (1994). Em especial, ver as exposições de M. Desmars, *Ne pas en rester au slogan*, e B. Lemerle, *J'ai peau du flux bien tendue*.

novas condições de reprodução bastante perversas. O estabelecimento dessas condições é reforçado pela ausência de novas normas gerais de organização das relações de trabalho e pela exposição crescente ao desemprego dos trabalhadores ditos protegidos. Assim, os empregos estáveis vêm se fragmentando, tornando-se apenas um instrumento importante de defesa contra a pobreza para aqueles indivíduos que conseguem se manter essa condição de ocupação.

Ademais, não se pode descartar a possibilidade desse processo de fragmentação ainda se encontrar em um estágio embrionário. A globalização financeira e produtiva exige das empresas um permanente esforço de aumento da sua eficiência, o qual é, por outro lado, sistematicamente corroído pela acirrada concorrência intercapitalista. Assim, as mudanças na produção e nas relações de trabalho tendem a se tornar recorrentes, permitindo às empresas fazer cada vez mais explícitas em suas exigências por níveis de eficiência do trabalho ainda mais elevados. A recessão do início da década de 90 evidenciou esta faceta draconiana da nova organização capitalista. Apesar dos esforços de ajustamento realizados pelas empresas durante os anos 80, traduzidos em reduções de emprego, menor proteção social e grande incremento de produtividade, tem-se a impressão que aqueles ganhos parece terem sido circunstanciais e que as empresas continuam necessitando de novas ondas de flexibilização das relações de trabalho para ter capacidade de enfrentar a concorrência em seus mercados.²¹

21 A experiência alemã evidencia claramente esse processo. Os artigos sobre o movimento sindical alemão sistematicamente reforçam a sua postura correta na segunda metade dos anos 70, aceitando a moderação salarial com o objetivo de facilitar o ajustamento daquela economia. Muitas análises salientam que essa conduta explica o êxito alemão durante os anos 80. Entretanto, é estranho que no momento atual as empresas alemãs falem novamente em moderação salarial como um dos mecanismos para recompor a eficiência. De fato, esta situação indica o caráter efêmero dos processos de ajustamento numa situação de crescente instabilidade econômica e acirrada concorrência intercapitalista.

Nossa análise da racionalização produtiva e da reorganização das relações de trabalho esteve, até o momento, centrada nas atividades industriais. A visão de fragmentação dos empregos, protegidos ou não, estava ligada a esse setor. Entretanto, os estudos sobre precarização do mercado de trabalho informam que movimento semelhante vem sendo observado nas atividades de serviços.²²

Tabela I
Participação da ocupação do setor serviços na ocupação civil total e taxa anual de crescimento da ocupação do setor serviços
Países Seleccionados, 1970/93

	Participação do Setor Serviços na Ocupação Total			Taxa Anual de Crescimento da Ocupação do Setor Serviços			
	1970	1980	1990	1993	1970/80	1980/90	1990/93
Estados Unidos	61,1	65,9	70,9	73,2	3,1	2,5	1,5
França	47,2	55,4	64,1	66,9	2,1	1,6	1,5
Alemanha	42,0	51,0	56,7	59,2	2,1	1,6	1,8
Suécia							
Inglaterra	52,0	59,7	69,0	72,1	1,6	2,1	-1,1
França	47,2	55,4	64,1	66,9	2,1	1,6	1,5
Itália	40,3	47,8	58,5	59,3	2,3	2,5	-1,1
Japão	46,9	54,2	58,7	59,6	2,3	2,0	1,6

Fonte: OCDE.

Mas antes de tratarmos especificamente dessa questão, é importante ressaltar os limites do processo de terceirização das estruturas ocupacionais nos países desenvolvidos. Os anos 80 foram marcados por importantes elevações da participação do setor de serviços nas estruturas ocupacionais daquelas economias. Ao final da década, níveis elevados de terceirização do emprego eram observados (Tabela I). Essa tendência parece ter sido interrompida,

22 A baixa e decrescente participação do emprego agrícola em quase todos os países da Europa Ocidental impede, *per se*, que a sua redução seja um fator importante para explicar a dinâmica e as mudanças dos mercados de trabalho urbanos de diversos países. De fato, as preocupações em relação ao emprego agrícola dizem respeito ao processo de esvaziamento do campo, que se tem transfigurado em problemas sociais de violência local.

nos anos 90, por diversos motivos: a já elevada terciarização sugeria que tal tendência deveria entrar em fase de desaceleração; a racionalização também caminha rapidamente nas atividades de serviços; e as restrições financeiras do Estado têm impedido a continuidade do crescimento do emprego público. Neste sentido, parece existirem barreiras estruturais para o crescimento do emprego no setor terciário.

Estes mesmos elementos explicam a crescente precarização do emprego no setor. Sua expressiva dimensão ocupacional é estruturalmente caracterizada por uma participação elevada dos empregos por tempo determinado e/ou de tempo parcial. A racionalização efetuada pelas empresas vem reduzindo os empregos estáveis, mas não necessariamente os precários. Ao contrário, a externalização de certas atividades de serviços (manutenção de equipamentos, informática, assessoria técnica, limpeza, etc.) reforçou a tendência de precarização. Além disso, o estabelecimento de normas gerais por meio das negociações coletivas deu-se muito limitadamente no setor em razão de certas características da estrutura ocupacional e de uma tradicional flexibilidade do trabalho nessas atividades. Portanto, a fragmentação do trabalho no setor continua tendo um campo aberto para o seu desenvolvimento (cf. Dedecca & Montagner, 1992; 1993).

Situação semelhante é observada para o emprego público. A crise financeira do Estado induziu a passagem deste para um padrão de prestação de serviços realizado cada vez mais de forma direta, por trabalhadores contratados por tempo determinado e/ou parcial, ou indireta, via empresas subcontratadas. Deste modo, parte ponderável da atividade pública é crescentemente realizada por trabalhadores precários, direta ou indiretamente contratados pelo Estado.

Constata-se, portanto, uma tendência para a fragmentação dos empregos que atinge os mercados internos e externos de trabalho nos vários setores da atividade econômica. Essa fragmentação avança de maneira heterogênea, constituindo-se num caleidoscópio de interesses difusos que dificulta a organização política dos trabalhadores. A heterogeneidade do processo manifesta-se inclusive no nível regional. Algumas regiões de um determinado país podem conhecer uma fragmentação de seus mercados de trabalho mais aceleradamente que outras, acentuando-se, desta forma, as disparidades regionais de emprego e renda. Não é por outro motivo que se observa uma regionalização crescente da representação sindical e política dos trabalhadores, cuja descentralização pode ser tomada como uma expressão do processo de regionalização de interesses.

Por outro lado, o processo de fragmentação é marcado por um forte movimento de exclusão dos jovens e das mulheres do núcleo mais estável do mercado de trabalho. Apesar da elevada escolarização dos jovens, observa-se que estes encontram poucas oportunidades de inserção na vida produtiva, contrariando os argumentos de que a nova organização produtiva criaria uma demanda por trabalhadores com melhor educação. Quanto às mulheres, tendem a se concentrar crescentemente nas franjas do mercado de trabalho, em que preponderam os empregos precários.

1.3 Racionalização produtiva e desemprego

Existem poucas dúvidas quanto aos efeitos negativos da racionalização produtiva sobre o nível de emprego. A grande maioria dos estudos considera que uma recuperação econômica sustentada não jogará novamente o desemprego, nos países

desenvolvidos, a patamares próximos daqueles do final dos anos 60 – isto é, para uma taxa de desemprego igual ou inferior a 3%. Esta posição é compartilhada pela maioria dos atores do mundo político desses países. Uma expressão de sua abrangência pode ser encontrada nas palavras de um importante deputado francês de tendência conservadora (Seguin, 1993: 67-8). *De fato, e eu mensuro minhas palavras, nós vivemos (...) um verdadeiro Munique social. Esta comparação com Munique se impõe na medida em que encontramos, cada vez mais, na questão do desemprego, todos os elementos que marcaram a derrota diplomática e a desonra, em 1938: cegueira em relação à natureza do perigo, ausência de lucidez e coragem, cegueira voluntária em relação às conseqüências das decisões tomadas.* Deste modo, perdeu-se a esperança em torno de uma recuperação que reduzisse o desemprego à sua taxa natural (segundo as formulações neoclássicas) ou ao desemprego friccional (de acordo com a tradição keynesiana).

Por outro lado, devemos acrescentar que o atual desemprego se diferencia fortemente das suas manifestações anteriores. Como referido no início desse capítulo, o desemprego criado pela Revolução Industrial era conformado por contingentes de população expulsos das atividades feudais e artesanais destruídas pelo desenvolvimento capitalista. Esse desemprego era parte do processo de conformação de um mercado de trabalho próprio ao modo de produção. Naquele momento, desemprego e pauperização caminhavam juntos. Manifestação diferente foi observada no final do século passado e durante os anos 30, quando o desemprego se deu em mercados de trabalho plenamente constituídos e atingiu, em grande medida, os trabalhadores industriais. O desenvolvimento relativamente limitado do capitalismo mantinha as esperanças que

uma nova fase de crescimento reabsorveria a população desempregada.

Essa perspectiva não encontra maior eco hoje. De forma crescente, o desemprego tem afetado pessoas que não foram ainda incorporadas ao mercado de trabalho ou que o foram precariamente. A redução da dimensão ocupacional dos mercados internos se traduz, em geral, em programas de aposentadoria precoce ou no fomento ao desenvolvimento de atividades autônomas.²³

Situação contrária é encontrada para os trabalhadores pertencentes aos mercados externos de trabalho, os quais, na sua maioria, alimentam o desemprego ou retornam para condição de inativos. Isto ocorre com a parcela das mulheres casadas que tem alguma condição de retorno integral às atividades domésticas²⁴ e com aqueles jovens que ainda tenham possibilidades de continuar o processo de escolarização. Entretanto, para a grande maioria se configura a situação de desemprego. São chefes de família – homens e mulheres – e jovens que têm como única opção a pressão constante sobre o mercado de trabalho na busca de novo emprego.

O estágio avançado de desenvolvimento capitalista e o elevado grau de assalariamento impedem a existência de alternativas de renda e sociabilidade fora do mercado de trabalho.²⁵

23 Muitas empresas aproveitam o processo de racionalização produtiva para oferecer aos seus empregados mais qualificados a possibilidade de organizarem o seu próprio negócio. Elas oferecem ajuda financeira, fornecem equipamentos que foram desativados, garantem a compra de parte ponderável da produção, dão assistência técnica etc. Em suma, procuram resguardar parte de seu investimento em formação profissional.

24 Essa possibilidade não mais existe para uma parcela importante das mulheres. Análise sobre o caso francês mostra que parte importante das mulheres é chefe de família e detém a responsabilidade integral de seus filhos. Dessa maneira, estas mulheres, após terem esgotado os benefícios do seguro-desemprego, têm uma grande possibilidade de migrar para a situação de pobreza quando perdem seus empregos. (cf. *Le Monde*, 1993).

25 O comércio de droga parece ser uma fonte de geração de renda para os desempregados. Segundo reportagem realizada pelo *Le Nouvel Observateur*, as periferias das grandes cidades francesas – onde o desemprego pode chegar a 50% – são fontes de recrutamento de passadores de droga. Isto tem permitido aos comandantes do tráfico montar redes de distribuição cada vez mais complexas (cf. *Le Nouveau Observateur*, 1536, Paris, 1994; cf. também *Le Monde*, 1993).

Os sistemas de seguro-desemprego são a primeira e a única possibilidade de obtenção de renda. Dessa maneira, a situação de desemprego prolongado tende a ser sucedida por aquela de pobreza. Para muitos, o desemprego constitui-se numa transição para a situação de exclusão social (cf. Puglise, 1993). Desta forma, ressurgem com força um fenômeno social perverso que muitos acreditavam ter sido superado pelo crescimento dos 30 anos gloriosos.

Contudo, dois aspectos da manifestação do desemprego lhe dão um caráter ainda mais complexo que aquele mostrado pelas estatísticas oficiais. Em primeiro lugar, é preciso ressaltar que ele se manifesta de modo heterogêneo, e que o desemprego aberto e o de longa duração constituem somente a sua face mais visível. São progressivamente recorrentes as formas de desemprego oculto. Em segundo lugar, ele se manifesta diferenciadamente nos espaços nacionais, criando ou reforçando as disparidades regionais.

Sem dúvida, é inquestionável a tendência de crescimento do desemprego aberto e de longa duração nos países desenvolvidos desde os anos 70. É também indiscutível que a experiência da racionalização produtiva desenvolvida em cada país contribuiu, em maior ou menor grau, para a consolidação dessa tendência. De outro lado, devemos ainda notar que não existem evidências claras de que a manifestação do fenômeno esteja relacionada a um maior ou menor grau de rigidez dos mercados de trabalho nacionais. Ao contrário, os dados tendem a justificar que a flexibilização do mercado de trabalho não teve qualquer importância para o combate ao desemprego.

Todavia, as análises conseguem apenas mostrar que a tendência de crescimento do desemprego se materializa independentemente das políticas de flexibilização dos mercados de

trabalho. Não se trata de isentar os efeitos nefastos que essas políticas têm gerado sobre as condições de funcionamento dos mercados de trabalho nacionais, mas tão somente sublinhar que o fenômeno do desemprego não poderá ser superado por políticas que busquem recompor – flexibilizando ou não as relações de trabalho –, num primeiro momento, a eficiência das empresas e, num segundo momento, o emprego.

Tabela 2
Número de desempregados para 100 empregos suprimidos
Países selecionados

Países	Número de desempregados para 100 empregos suprimidos
Japão	49
Itália	62
Estados Unidos	66
Reino Unido	73
Alemanha	77
França	88

Fonte: OCDE.

Para que essa posição seja mais bem discutida, devemos antes analisar algumas formas ocultas de manifestação do fenômeno. Começemos pela questão do retorno à inatividade de parte dos desempregados. Como salientado anteriormente, uma parte dos indivíduos que perdem seus empregos – na sua maioria jovens e mulheres – tende a retornar para a inatividade, dedicando-se exclusivamente a tarefas domésticas ou aos estudos ou ingressando na aposentadoria. Isto é evidenciado pelo número de ocupados que se tornam desempregados por cada cem empregos suprimidos (Tabela 2).

Uma outra forma de manifestação oculta do fenômeno realiza-se mediante a subutilização da capacidade de trabalho. Para melhor compreendermos este processo, voltemos ao Quadro 1. Segundo aquele esquema, um conjunto de pequenas e médias

empresas ocupa papel importante no processo de racionalização produtiva. No caso francês, estas empresas tendem a se organizar de modo tradicional, enquanto no caso italiano constituem os distritos industriais. Independentemente da sua forma de organização, é observada uma elevada precarização de suas estruturas ocupacionais. Estas são grandes incorporadoras de trabalhadores com contratos por tempo determinado ou de tempo parcial. Por outro lado, constata-se que essas empresas, em muitos casos, reconstituem a produção contratada de domicílios. Além disso, essas formas precárias de trabalho são acompanhadas pela remuneração variável, associada ao rendimento do trabalhador.

Como já afirmado, as grandes empresas tendem a repatriar produção nos momentos de crise, jogando o desemprego para as pequenas e médias empresas subcontratadas. Em vez de licenciarem parte de sua mão-de-obra ou romper os contratos de produção existentes com parte dos domicílios, as empresas subcontratadas tendem a reduzir a jornada de trabalho e o volume contratado, gerando uma subutilização da mão-de-obra diretamente subordinada e do trabalho domiciliar. Este procedimento é também adotado pelas pequenas e médias não vinculadas produtivamente às grandes empresas.

Este fenômeno tem se manifestado de maneira bastante clara no Centro-Norte da Itália. Apesar da situação de dificuldade vivida pelos distritos industriais e do processo de racionalização desenvolvido pelas grandes empresas, a região vem conhecendo uma taxa de desemprego relativamente baixa – algo próximo a 6%. O impacto limitado do processo de racionalização das grandes empresas sobre o nível geral de emprego e o ajuste da demanda de mão-de-obra das pequenas e médias por meio da redução do trabalho contratado tem gerado um desemprego que foge às estatísticas oficiais e que é de difícil mensuração.

Desse modo, a heterogeneidade das formas de contrato de trabalho se relacionam a uma configuração também heterogênea do desemprego. Cada vez mais, o *standard employment relationship* perde importância na estrutura ocupacional e o desemprego aberto explica limitadamente o crescente fenômeno da desocupação nas economias desenvolvidas.

Um último aspecto dessa maior heterogeneidade dos mercados de trabalho deve ser ainda explicitado. Dados sobre a evolução recente dos mercados de trabalho nos países da Europa Ocidental mostram que a tendência de crescimento do desemprego é acompanhada por uma ampliação das diferenças entre taxas regionais de desemprego. Isto é, a crise e a racionalização produtiva têm criado ou acentuado os desequilíbrios regionais. Os programas de racionalização produtiva das atividades siderúrgicas criaram regiões e cidades vazias de atividade produtiva e ocupadas por exércitos de desempregados. Ao mesmo tempo, a vinculação dos programas de racionalização à questão da competitividade das economias nacionais estimularam o desenvolvimento das regiões com maior capacitação tecnológica, provocando um relativo abandono das regiões mais atrasadas. Em suma, uma crescente heterogeneidade vai se manifestando regionalmente em cada país, criando ou reforçando os problemas de emprego e desemprego e as diferenças sociais.

Para E. Pugliese (1993: 88), *a taxa de desocupação é um sintoma da conjuntura e do desenvolvimento econômico, mas é também um indicador claro da estrutura social de um país, de suas dificuldades e do modo como ele gere um problema social.*

Nos anos 80, as economias desenvolvidas fizeram esforços importantes de racionalização produtiva, com o objetivo de recompor seu grau de eficiência. Esta era considerada a via

adequada para a superação dos problemas sociais que voltavam a emergir no final dos anos 70. Depois de quinze anos de política de desinflação competitiva na França, de desregulamentação econômica e do mercado de trabalho na Itália e na Espanha, de política de moderação salarial na Alemanha, a racionalização econômica permanente continua sendo o único remédio adotado para enfrentar os graves desequilíbrios econômicos vigentes nesses países. Esta nova situação parece sugerir que os sacrifícios passados foram efêmeros, exigindo novos sacrifícios das sociedades que hoje convivem com um desemprego ainda mais elevado, com um perfil de renda que se deteriora e com surpreendente recrudescimento da pobreza. Modificando um pouco a afirmação de E. Pugliese, podemos dizer que esses fenômenos expressam como as sociedades desenvolvidas parecem ter gerido mal os seus problemas sociais e, em especial, os econômicos.

2

A reestruturação da empresa e as relações de trabalho

O objetivo deste capítulo é discutir a racionalização produtiva das empresas e suas implicações para as relações de trabalho. Nossa análise estará focada na análise da crise e desarticulação de um sistema industrial difundido para o mundo a partir dos Estados Unidos – e denominado, genericamente, taylorista-fordista – e nas dificuldades de estabelecimento de um novo modelo mais eficiente e capaz de sustentar uma fase de crescimento de longo prazo nesse final de século. Visando explicitar ao máximo esse movimento de racionalização, faremos uma leitura dos trabalhos sobre gestão de novos projetos industriais e sobre duas experiências de desenvolvimento da produção enxuta vividas no projeto de reengenharia para a produção de um novo modelo de automóvel (Twingo), realizado pela Renault, na França, e na implantação da fábrica integrada pela Fiat, na Itália. Finalmente, discutiremos o movimento contraditório estabelecido nas diversas experiências e as dificuldades de firmar um novo padrão produtivo. Neste ponto, serão discutidos os programas de racionalização produtiva e a questão das relações de trabalho.

2.1 A racionalização nos anos 70

A reorganização das empresas nos países industrializados, após 1975, esteve sempre orientada pela tríade flexibilidade-competitividade-qualidade. As políticas de abertura econômica, a estagnação ou o baixo crescimento da maioria dos mercados de bens industrializados e o elevado custo do dinheiro foram os fatores macroeconômicos determinantes da racionalização industrial. A situação de instabilidade econômica exigia das empresas um processo de reorganização produtiva capaz de viabilizar, ao menos, a própria sobrevivência.

As decisões de racionalização produtiva romperam certas tendências que haviam marcado os movimentos de crescimento, conglomeração e internacionalização das empresas durante as décadas de 1950/60, com o seu desdobramento multidivisional, sua diversificação produtiva associada a estratégias de diferenciação de produtos, seus programas de aumento de produtividade centrados quase que exclusivamente nos ganhos de economias de escala e com sistemas de relações de trabalho específicos. A racionalização significou a destruição de um certo sistema produtivo que emergiu nos Estados Unidos nas primeiras décadas deste século e se difundiu para os países industrializados e não-industrializados, de maneira mais intensiva, após a Segunda Guerra Mundial.

Segundo A. D. Chandler (1988; 1990), sinais de esgotamento desse padrão de organização do sistema industrial já eram observados nos anos 60, quando as empresas americanas passaram a sofrer forte concorrência daquelas européias e japonesas no movimento de internacionalização de capitais, o que exigiu das primeiras um importante esforço de diferenciação de produtos. A estratégia adotada envolveu investimentos voltados para a

diferenciação dos produtos nos mercados em que aquelas grandes empresas já se encontravam estabelecidas, assim como exigiu investimentos orientados para a compra de outras empresas, concorrentes ou não naqueles mercados. Assim, uma forte onda de fusões e aquisições foi observada na segunda metade da década, caracterizando um movimento de reação das grandes empresas, americanas ou não, à exacerbação das rivalidades competitivas inter-oligopolistas. Ainda de acordo com Chandler, as grandes empresas industriais americanas administravam, nos anos 50 e mesmo no início dos anos 60, uma média de dez divisões, sendo que a organização de um número mais elevado destas (por exemplo, 25) constituía uma raridade. Situação bastante distinta era observada no final dos anos 60, quando muitas firmas tinham passado a administrar até cinquenta divisões.¹ O crescimento rápido do número de divisões por sede social conduziu a uma separação crescente entre os quadros dirigentes do estado-maior das empresas e os quadros superiores das divisões (cf. Sampson, 1996).

No mesmo período, o aprofundamento da estrutura multidivisional, o movimento de fusões-aquisições e o processo de diversificação produtiva foram reproduzidos, mesmo que em escala menor, internamente nas empresas européias. A diversificação das grandes empresas teve como implicação uma maior interpenetração dos mercados com o acirramento da competição inter-oligopolista. A maior rivalidade nos diversos mercados industriais produziu um impacto negativo sobre os níveis de rentabilidade dos grandes oligopólios, em um momento de queda do crescimento dos mercados e de aumento dos custos financeiros. A tendência de

¹ Por exemplo, segundo Chandler, os escritórios centrais dos grupos largamente diversificados, como Borg-Warner, General Electric e Bendix, administravam, respectivamente, 37, 46 e 53 divisões. Entre os conglomerados, *Gulf* administrava 35, *Textron*, 32, e *Water Kidde*, 65. Em 1970, a ITT tinha mais de 250 centros de lucro funcionando em mais de cem filiais ou divisões por produto ou por área geográfica.

diversificação começou a ser revertida em meados dos anos 70, quando as grandes empresas internacionais, americanas ou não, iniciaram um processo de “desconglomeramento”, também batizado de “reestruturação industrial” (cf. Chandler, 1988; 1990). Decisões de reorganização produtiva e organizacional passaram a ser adotadas com o objetivo de melhor explorar as economias de sinergia na produção, na distribuição e na pesquisa.

Essas decisões significaram a reorientação das estratégias dos grandes grupos, também realizado por meio de aquisições ou cessões de empresas. As aquisições/cessões deixavam de ser determinadas pela lógica de crescimento e fortalecimento via diversificação dos impérios econômicos, passando a ser explicadas pela necessidade de uma posição competitiva mais vantajosa nos mercados considerados estratégicos para o desenvolvimento de cada grande grupo e capaz de possibilitar o acesso a uma escala produtiva mínima que pudesse funcionar como uma barreira à entrada. As aquisições/fusões como forma predominante dos investimentos internacionais, e sua concentração nos países industrializados, foram tomadas, entre os grandes grupos, como um movimento de intensificação da concorrência pela divisão dos mercados em uma situação de estagnação ou de fraco crescimento econômico (cf. Pottier, 1992; 1993).

A maior concorrência entre grupos tendeu, entretanto, a gerar acordos de cooperação tecnológica, e mesmo produtiva (cf. Chesnais, 1994), ao mesmo tempo que as empresas adotavam estratégias de confronto. Contraditoriamente, elas procuravam realizar acordos de cooperação que eram colocados em xeque devido suas decisões de inserção nos diversos mercados. As empresas utilizaram os acordos de cooperação como instrumentos de redução dos custos e riscos inerentes às decisões de investimento e ao processo de pesquisa e desenvolvimento, e como alavanca para

o dinamismo tecnológico criador de assimetrias duradouras na competição entre oligopólios. As decisões de reorganização, de internacionalização capitalista e de desenvolvimento tecnológico reforçaram as rivalidades inter-oligopolistas, retroalimentando a tendência de instabilidade dos mercados e da própria situação econômica dos grandes grupos.

O desenvolvimento tecnológico teve papel importante no acirramento das rivalidades competitivas, ao “borrar” as fronteiras entre mercados e aumentar a elasticidade-substituição e, também, ao reduzir as barreiras à entrada, possibilitadas pelas economias de escala e mesmo de escopo (cf. OCDE, 1992, caps. 4, 10 e 11). Por outro lado, a internacionalização econômica, com a abertura e unificação de mercados, e o crescimento rápido dos valores mínimos de investimento em pesquisa e desenvolvimento, ao recolocarem a questão das escalas mínimas eficientes e da capacidade financeira para sustentar aqueles investimentos, recriavam as barreiras, ao menos parcialmente (cf. Pottier, 1992).

As decisões de reorganização produtiva tomadas pelos grandes grupos, em um contexto de globalização econômica, parecem ter sido orientadas pela necessidade de se fixarem escalas mínimas de produção, de distribuição, e de pesquisa e desenvolvimento que recompusessem ou estabelecessem velhas ou novas barreiras à entrada (cf. Chesnais, 1994, caps. 3-5). Este movimento foi caracterizado por uma troca de ativos e concentração setorial em nível mundial e por uma crescente importância da órbita financeira (cap. 10).

2.2 A desestruturação do antigo sistema industrial

A reorganização produtiva das grandes empresas, desde meados dos anos 70, apenas evidencia a faceta mais geral, e

também a mais visível, de seus processos de racionalização produtiva. A nova especialização foi parte de um movimento de desestruturação de um sistema industrial que, segundo Chandler (1992), mostrou-se obsoleto no final da década de 60, pois as grandes empresas mostraram-se incapazes de definir estratégias, reorganizar sua estrutura e construir uma nova capacitação que favorecesse o aumento da produção, a elevação da produtividade e a expansão dos mercados. Assim, a desestruturação do sistema associou-se à reorganização dos grandes grupos em seus mais diferentes níveis.

A ação pública na gerência das políticas de abertura dos mercados nacionais, de austeridade monetária, de desregulamentação dos mercados de bens, serviços e trabalho, de desindexação dos salários e de flexibilização dos contratos e uso do trabalho estimulou o processo de desarticulação do sistema industrial anterior. A desestruturação foi vista como fundamental para a organização de um novo sistema produtivo mais eficiente e competitivo em um mundo globalizado economicamente. *As medidas adotadas... [foram em geral] em favor do mercado, pois tratava-se de fazer funcionar mais livremente os mesmos, em particular os mercados dos fatores produtivos, de maneira a eliminar capacidades obsoletas e a liberar recursos redundantes com o objetivo de permitir as realocações necessárias* (De Brandt, 1993: 218).

O aumento da concorrência foi tomado como fundamental para combater a inflação. Neste sentido, as políticas de abertura e desregulamentação dos mercados tenderam a se constituir nos principais instrumentos de ação pública de estímulo à reorganização produtiva. Essas políticas concebiam que, num sistema de câmbio nominal fixo e austeridade de política monetária, os ganhos de produtividade permitiriam uma depreciação dos preços internos,

comparativamente aos preços internacionais, que gerariam um efetivo aumento da capacidade competitiva da indústria nacional e o rompimento da espiral inflacionária. Esse estilo de política econômica foi denominado, pelos franceses como *desinflação competitiva* (cf. OFCE, 1992). Por outro lado, essa política constituiu-se em um importante instrumento para a superação do sistema industrial antigo e a abertura de espaço para o desenvolvimento das novas formas de produção mais eficientes.

A desestruturação, ao reforçar a situação de instabilidade dos mercados e ao forçar as empresas a acelerarem seus programas de reorganização produtiva, exigiu destas a definição de estratégias complexas de gestão dos ativos produtivos e financeiros, dos investimentos, da produção e das relações de trabalho. A nova forma de gestão dos diversos ativos foi, ademais, impulsionada pela financeirização do capital produtivo que deu base ao surgimento de uma onda especulativa em torno das ações das grandes empresas.

Os investimentos em capacidade produtiva e em pesquisa e desenvolvimento foram favorecidos por uma razoável capacidade de autofinanciamento das empresas, criada pela recomposição de seus níveis de rentabilidade – ou do excedente líquido. As decisões sobre a gestão produtiva e das relações de trabalho implicaram a incorporação de mudanças tecnológicas importantes e novos métodos organizacionais. O movimento de desarticulação do antigo sistema industrial representou um verdadeiro terremoto para as empresas. O processo de reestruturação, em um ambiente econômico fortemente instável e mutável, atingiu tanto suas relações internas como externas.

Contudo, o grande desafio não se restringia à ... *destruição do antigo modelo produtivo*. [Pois, era] *preciso colocar em seu lugar os elementos de um novo modelo e gerir os processos de*

estruturação necessários... À medida que [tratava-se] de avançar em direção ao novo modelo, que a priori não [era] determinado e nem conhecido, e que o mesmo não [podia] ser definido em termos de soluções técnicas localizadas, mas [deveria] incorporar dimensões organizacionais, institucionais e societárias importantes, não sendo evidente que o mercado [indicaria] a via a seguir (De Brandt, 1993). Neste sentido, a desregulamentação das relações econômicas e o fortalecimento dos mecanismos de mercado não foram suficientes para organizar um novo sistema produtivo e tecnológico, apesar terem sido capazes de desestabilizar e destruir o anterior e, por exemplo, de permitir o combate à inflação.

A desarticulação do antigo sistema é visível se considerados os programas de reestruturação adotados pelas empresas. Como analisado por Chandler em dois estudos (cf. 1962; 1977) sobre a dinâmica organizacional das grandes corporações, as empresas multidivisionais americanas constituíram um modelo empresarial difundido ao resto do mundo, seja pela internacionalização daquela economia, seja pelo processo de simples imitação. A consolidação de um padrão de organização empresarial por divisões, a partir dos anos 20, representou a substituição da estrutura empresarial centralizada e organizada em departamentos. Essa primeira transição significou a passagem de uma determinada forma de estrutura departamental – que assumia a forma “U” – para aquela divisional – em forma “M”. No final dos anos 60, a redução do ritmo de crescimento ocorrido no decorrer da década e a internacionalização das grandes empresas, a partir dos meados da década de 50, com um acirramento da concorrência interoligopolista, estimularam a diversificação produtiva e de ampliação da dimensão divisional das grandes empresas.

O desenvolvimento desse padrão organizacional provocou não só um aumento do número de divisões administradas por cada grande grupo, mas sobretudo a especialização de cada divisão em

torno de um produto ou área geográfica. A articulação das diversas divisões era feita pelas direções administrativas sob uma coordenação da direção geral da grande empresa, que, por sua vez, atuava sob o controle dos poderosos conselhos de administração. Essa estrutura era fortemente hierarquizada e verticalizada, e as poucas articulações horizontais davam-se exclusivamente no topo de cada hierarquia administrativa (Figura 1). A direção geral organizava-se em vice-presidências, cuja função era definir estratégias e avaliar o desempenho global do grupo. As estratégias eram definidas a partir de estudos jurídicos, de engenharia, de mercado, de publicidade, de relações de trabalho etc. A avaliação de desempenho era realizada por auditorias e análises dos dados de desempenho das divisões (taxa de crescimento das vendas, custo de estoque, participação no mercado, nível de rentabilidade etc.). Quanto às divisões, cabia-lhes administrar as atividades de produção, desenvolvendo as estratégias globais do grupo. Suas decisões sobre o nível de produção corrente eram tomadas com base em avaliações sobre o comportamento das vendas e a evolução dos estoques de matérias-primas e produtos acabados.

A unidade superior [dirigia] diretamente ou indiretamente a atividade da unidade inferior e esta lhe [prestava] contas, diretamente ou não. O princípio de base desta coordenação hierárquica se [definia] pelas duas regras seguintes: i. cada unidade constitutiva não [tinha] mais do que uma só unidade superior direta e não se [comunicava] com outras unidades constitutivas (por consequência, todas as adaptações de tarefas a serem realizadas entre duas unidades [devia] ser encaminhada através de uma unidade superior comum às duas); ii. não [existia] mais de uma unidade (comitê executivo) que [estivesse] acima de todas as unidades (Aoki, 1991: 30).

As vantagens dessa forma de organização hierarquizada foram estudadas por O. Williamson (cf. Aoki, 1991). A partir de uma análise comparada de diversas formas de organização da produção, o autor argumentou que a estrutura organizacional centralizada e hierarquizada constituía uma forma eficiente de reduzir os custos de transação entre unidades operacionais, já que a hierarquia teria condições de:

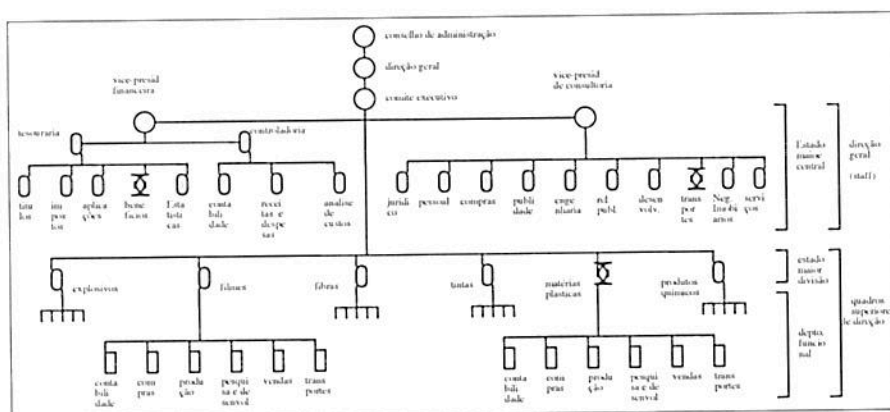
- (1) administrar estoques reguladores em níveis adequados, minimizar os custos de transporte de matérias-primas e produtos entre plantas produtivas e estimar as necessidades de matérias-primas;
- (2) estruturar a organização produtiva, maximizando as competências técnicas e profissionais por meio da especialização;
- (3) reagir mais rapidamente aos choques externos em razão da centralização das informações internas². Para o autor, a centralização é a forma eficiente de reduzir os desperdícios existentes internamente a uma empresa. Entretanto, de acordo com M. Aoki (1991: 32), *a análise de Williamson parece pressupor a existência de condições de mercado e um ambiente tecnológico que favoreça as economias de escala.*

A ausência dessa condição, a partir da segunda metade da década de 60, foi determinante para quebrar a estabilidade da organização multidivisional das grandes empresas. Como apontou Chandler (1988), a consolidação desse tipo de estrutura estava relacionada ao crescimento e internacionalização da economia

² A organização hierarquizada da empresa teve origem na indústria de armamentos dos Estados Unidos, no século XIX, sob a direção de ex-militares que buscavam desenvolver uma divisão do trabalho industrial correlata àquela dominante nos exércitos nacionais. A verticalização e a centralização com especialização de tarefas é a característica básica da organização militar (Chandler, 1977).

americana e, posteriormente, da economia européia. Nos anos 60, diante da desaceleração do crescimento dos mercados, do esgotamento relativo da fase de internacionalização e da inserção das empresas européias nos mercados internacionais de bens industrializados, as grandes empresas americanas reagiram ao novo contexto concorrencial via o desdobramento multidivisional em direção a novos setores produtivos e mercados. Esse movimento acabou por reforçar a tendência à burocratização dessas empresas, bem como os métodos tradicionais de gestão e organização das estratégias empresariais. Em grande parte das empresas industriais americanas passou-se a observar uma separação clara entre os membros da direção geral e os dirigentes operacionais.

Figura 1
Estrutura multidivisional, Indústria Química



Fonte: Chandler (1988).

O choque econômico do início dos anos 70 provocou o rompimento dessa estratégia. A mudança do padrão monetário, que, ao tornar positivo o custo do dinheiro, elevou os custos de

manutenção dos estoques e de financiamento dos investimentos, e o choque de preços do petróleo, em 1973, que impôs um rápido aumento dos custos energéticos e das matérias-primas num ambiente fortemente competitivo, forçaram uma redefinição das estratégias das empresas americanas. Estas reagiram a situação de instabilidade econômica com decisões de “desconglomerção” produtiva e mudanças nos métodos de gestão administrativa. A instabilidade econômica, as crescentes rivalidades inter-oligopolistas e o custo positivo de manutenção do capital tornaram obsoletos os métodos de gestão ex post adotados até então.

Para as empresas européias, uma maior exposição à situação de instabilidade econômica era colocada. Em primeiro lugar, porque, com raras exceções, a grande maioria das empresas não ocupava um lugar de liderança setorial em nível internacional. Em segundo lugar, porque sua internacionalização havia se realizado tardia e limitadamente. Ademais, porque o padrão de organização e as estratégias produtivas dessas empresas reproduziam aqueles observados para as congêneres americanas. E, finalmente, porque elas possuíam relações de trabalho sob maior regulação pública, que as impedia de encaminhar, rápida e autonomamente, mudanças no processo produtivo.

Tanto nos Estados Unidos como na Europa, as grandes empresas, nos anos 70, centraram suas decisões de reorganização na “desconglomerção” com desverticalização produtiva e na incorporação de novos equipamentos flexíveis e informatizados. A orientação era reorganizar a estrutura multidivisional, no sentido de abandonar os mercados com menor potencialidade de crescimento, ou considerados menos importantes estrategicamente, e de realizar uma modernização das plantas que aproveitasse as novas tecnologias disponíveis.

A situação de instabilidade exigia modificações no método de gestão clássico, centrado na comparação entre a evolução dos custos estimados para um determinado período e aqueles efetivamente realizados, ou entre o excedente líquido planejado para uma certa divisão produtiva e aquele realmente obtido. Os grandes riscos inerentes àquela situação de instabilidade exigiam das empresas a adoção de métodos de gestão que buscassem superar os descompassos existentes entre a realização da atividade empresarial e a avaliação de seus resultados. Do ponto de vista hierárquico, era preciso uma nova aproximação entre os membros de direção e os dirigentes operacionais, isto é, uma desburocratização da gestão empresarial. Em suma, as empresas começavam a realizar um movimento de destruição da estrutura multidivisional hierarquizada, buscando construir uma mais ágil, adequada à nova conjuntura econômica.

2.3 A necessidade de organizar uma nova forma de produzir

O processo de destruição avançou em vários *fronts*. As empresas procuraram alterar suas relações com bancos, acionistas e o mercado financeiro. Buscaram modernizar suas estruturas administrativas com o objetivo de dar maior velocidade às decisões e aos fluxos de informações. E, em especial, procuraram organizar uma nova forma de planejar e produzir.

Dois foram os momentos desse processo. No primeiro, que se desenvolveu até o início dos anos 80, as empresas, induzidas pelas possibilidades de vantagens tecnológicas, entenderam que a construção de plantas produtivas altamente automatizadas e informatizadas permitiria constituir efetivamente um novo sistema produtivo. Nesse momento, grandes empresas, principalmente do setor automobilístico, construíram plantas fortemente automatizadas – denominadas “fábricas do futuro”.³ A organização dessas novas

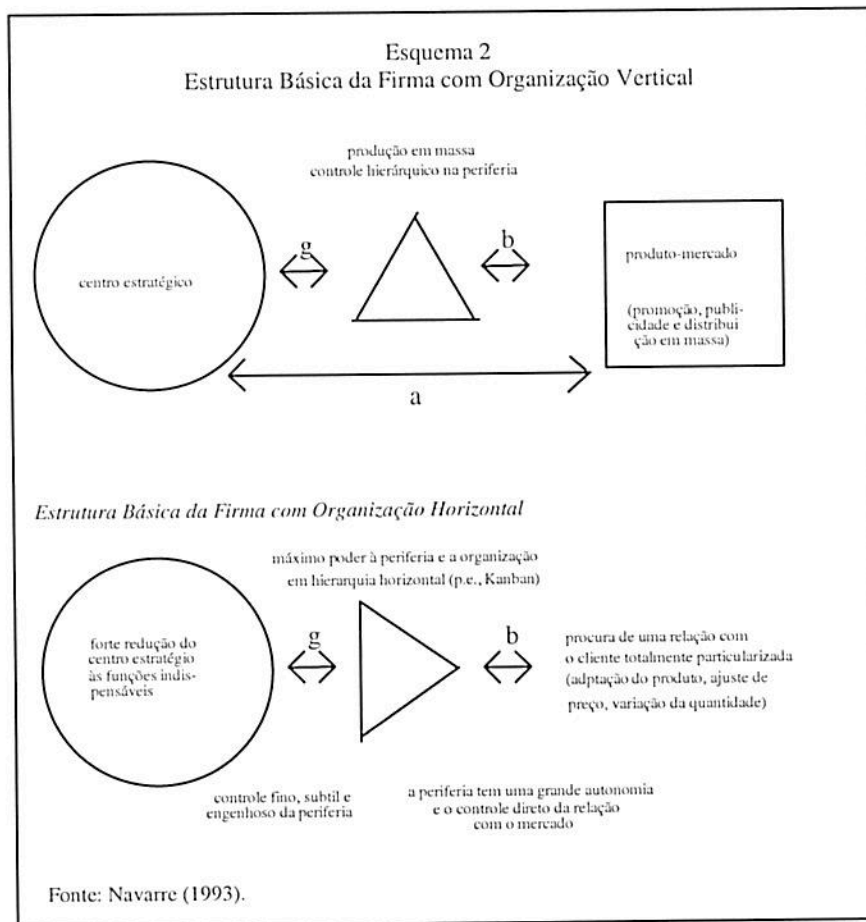
³ Os exemplos mais conhecidos foram os da General Motors e da Ford, nos Estados Unidos, e da Fiat, na Itália (cf. Womack et al., 1992 e Bonazzi, 1993).

unidades foi realizada em conjunto com um processo de desconglomeração e globalização das grandes empresas. A idéia de produzir bens mundiais que tivessem suas partes fabricadas em diversos países do mundo e uma planta de montagem única para cada produto fazia parte dessa estratégia. Essa orientação representou um grande rearranjo da distribuição espacial e organizacional das empresas, com uma reconcentração do progresso técnico e de capital em suas matrizes e desativação ou venda de filiais (divisões) pertencentes a certos mercados e/ou países considerados pouco promissores.

Os resultados colhidos pelas grandes empresas podem ser considerados relativamente limitados, ante as perspectivas programadas para cada um dos projetos executados. As experiências de modernização radical mostraram-se pouco vantajosas, em razão dos problemas (prejuízos) terem sido maiores que os benefícios realizados. O processo de globalização implicou grandes investimentos na reorganização setorial e espacial das empresas, debilitando suas condições financeiras e expondo-as a riscos crescentes, o que representou, para algumas delas, a perda de poder acionário de certas subsidiárias. Dessa maneira, boa parte das grandes empresas começou a reorientar suas estratégias durante a recessão do início dos anos 80, abandonando os projetos tecnológicos mirabolantes iniciados na década anterior.

O outro momento foi caracterizado por uma nova estratégia que limitava a importância de novos equipamentos informatizados, adotando uma visão mais abrangente de modernização, pela qual a utilização desses equipamentos passava a ser articulada à introdução de novos métodos organizacionais, em especial de novas formas de relações de trabalho. Essa conduta estava também estreitamente relacionada à avaliação dos resultados obtidos pelas empresas japonesas, com seus métodos pouco convencionais de gestão da produção. O problema deixava de ser o atraso tecnológico

imperante na maioria das plantas produtivas e passava a ser uma questão relacionada à estrutura e à própria dinâmica das empresas. O novo enfoque visava a transição de uma forma de organização verticalizada (firma V), caracterizada pela firma multidivisional, para uma forma horizontalizada (firma H), que emergia do sucesso da empresa japonesa (Esquema 2). Isto é, transitar da organização da produção em massa (*mass manufacturing*) para a da produção enxuta (*lean manufacturing*) (cf. Womack et al., 1992; Aoki, 1991).



As diferenças nas formas de gestão, vinculadas a cada uma das estruturas de produção, são enormes. Na firma V, *o topo hierárquico administra diretamente as relações α com o ambiente e elege as modalidades econômicas que permitem a produção e a venda em massa. A organização interna é construída segundo os princípios da especialização e da divisão do trabalho, da coordenação e da planificação das atividades operacionais da periferia pela hierarquia (γ). Os atores da periferia têm uma autonomia restrita e agem de acordo com as regras e procedimentos definidos pelo topo hierárquico (β)* (Navarre, 1993). Já na firma H, *a relação α é abandonada, pois é impossível centralizar as decisões da periferia em uma organização construída segundo o princípio da economia de escopo, tem-se que a relação γ subsiste, sendo, entretanto, profundamente transformada. O centro, reduzidas as funções de coordenação e centralização, não tem os meios de desenvolver os instrumentos de supervisão e de controle complexos. Em geral, as unidades da periferia estão claramente em contato com os mercados (...) O centro proporciona uma direção ao conjunto e, principalmente, garante a disponibilidade (em quantidade e qualidade) (...) dos recursos (em especial, humanos e tecnológicos) que assegurarão ao conjunto a disponibilidade de instrumentos de desenvolvimento. A relação β torna-se fundamental. A unidade periférica tem todos os meios de atividade em simbiose com o cliente e não mais em relação com o mercado através do produto* (Navarre, 1993).

As dificuldades e os riscos inerentes a esta transição foram e continuam sendo enormes. Primeiramente, porque a destruição do sistema anterior não constituiu uma garantia para a construção do novo sistema. Em seguida, porque alguns elementos do sistema anterior necessitavam ser conservados na organização do novo. E, finalmente, porque especificidades produtivas do setor, da estruturação do mercado, do sistema setorial de pesquisa e desenvolvimento, e do produto, aliadas às regras institucionais existentes, tornaram ainda mais complexo o processo de transição.

2.4 Alguns exemplos de novas formas de gestão produtiva

As características gerais da gestão setorial de alguns projetos industriais evidencia as diferenças e dificuldades de cada trajetória de reorganização produtiva. As diferenças nos tempos médios de duração para a consolidação de um projeto em cada setor são enormes: quatro anos na indústria automobilística, dezesseis a dezoito na indústria aeroespacial e doze na indústria farmacêutica. Diferenças importantes são também observadas em relação à vida comercial do produto: seis a oito anos na automobilística, dez na aeroespacial, e quinze na farmacêutica (Quadro 3) (cf. Bobroff, 1993).

Quadro 3

Tempo de concepção de um novo produto: automóvel, equipamento eletrônico-aeroespacial, farmacêutico

Automóvel					
	Estudo-envelope	Estudo detalhado Produto-processo		Industrialização	
Duração	1 ano	1 ano		2 anos	
Equipamento eletrônico aeroespacial					
	Elaboração do projeto	Validação do conceito		Desenvolvimento/fases: preliminar, Detalhamento e industrialização	
Curta duração	1 ano	1 ano		3 anos	
Longa duração	5 anos	3 anos		8 a 10 anos	
Novo medicamento					
	Pesquisa	Desenvolvimento			
		testes sobre homens sãos	efeitos sobre homens doentes	efeitos terapêuti- cos e do- ses ótimas	Eficiência e inocuidade de massa
Duração	4 anos	3 anos	2 anos		3 anos

Fonte: Giard et al. (1993).

As divergências no tempo de elaboração do projeto e na vida comercial do produto relacionam-se a especificidades nos

programas de desenvolvimento dos projetos (organização) e nos processos de gestão produtiva. A análise da organização de três projetos permite uma primeira qualificação sobre essa questão.

Esquema 3
Estrutura de Projeto Fast-Track
Indústria Automobilística

Atores \ Fases	Fases				
	Pesqui- sa	Pré- Projeto	Desen- volvi- mento	Industria- lização	Explo- ração
Pesquisa	■				
Marketing		■			
Design		■			
Centro de Estudos		■	■		
Engenharia				■	
Compras				■	
Fornecedores				■	■
Produção				■	■
Vendas					■
Chefe do projeto		■	■	■	■

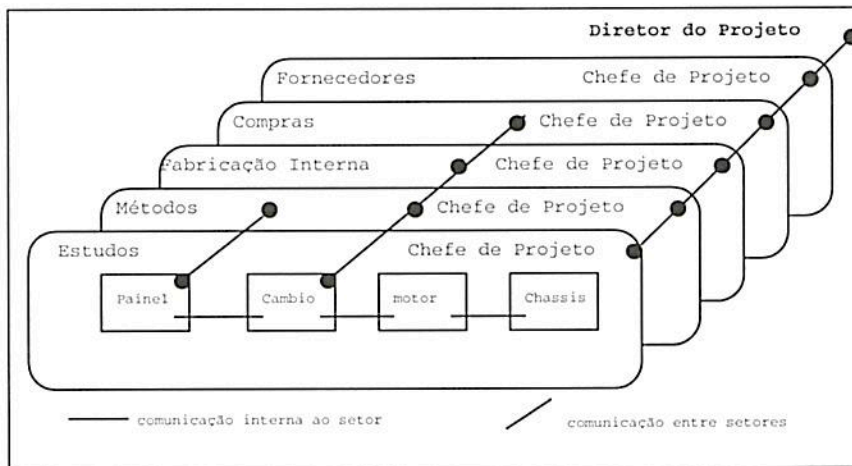
primeiro caderno de tarefas | | | | tempo
 stop-go | | | |
 definições técnicas e de investimento | | | |
 lançamento | | | |

A gestão mais tradicional de um projeto ordena as tarefas segundo as fases básicas de desenvolvimento (pesquisa, pré-projeto, desenvolvimento, industrialização e exploração) e os atores envolvidos (pesquisa, *marketing* final, *design*, centro de estudos, engenharia, compras, fornecedores, usinas e vendas). O projeto possui um chefe, que participa de sua execução baseando-se nos trabalhos de definição do pré-projeto. Esta forma de gestão, denominada *fast-track*, pode ser descrita por uma matriz, na qual as entradas definem as fases e os atores. Algumas tarefas podem ser iniciadas antes do término daquelas precedentes.

Esse método de gestão incorpora uma certa integração entre os atores, na medida em que só é possível executar simultaneamente tarefas que possam ser finalizadas segundo uma seqüência predeterminada. Assim, pode-se iniciar a construção da planta produtiva sem que se tenham completado todos os testes do protótipo de um automóvel. O Esquema 3 apresenta essa forma de gestão de projeto na indústria automobilística.

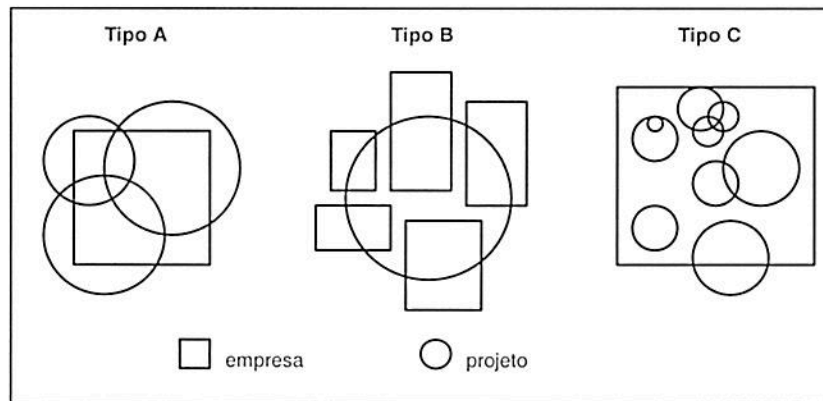
O avanço dos programas de racionalização executados pelas empresas a fim de reduzir o tempo de execução dos projetos e de produção de automóveis foi acompanhado de uma alteração no método de gestão. O sistema *fast-track* foi substituído pelo “concorrentes”, no qual são definidas tarefas básicas e trabalhadas, de maneira simultânea, por diversos atores (Esquema 4) e a comunicação é realizada tanto através dos chefes de projeto como pelas instâncias intermediárias de cada grupo de funções (atores).

Esquema 4
Estrutura de Projeto de Desenvolvimento “Concorrentes”
Indústria Automobilística



Este novo procedimento pode ser observado, por exemplo, na definição do painel dos automóveis. A forma tradicional de gestão determinava que, finalizado o projeto, a montadora entregaria um caderno de tarefas a cada uma das empresas contratadas para produzir os instrumentos, os acessórios e o console plástico. Caberia a cada uma delas produzir e entregar as partes encomendadas, e às empresas automobilísticas, montar o painel completo. No novo sistema de gestão, as empresas fornecedoras participam da definição do projeto de painel de um determinado automóvel. Cada uma delas deve apresentar um projeto de painel completo – e não mais de suas partes – e o preço previsto. Assim, certas tarefas de desenvolvimento do projeto são transferidas para fora das empresas automobilísticas, de modo que se cria uma integração entre estas e suas fornecedoras. Esse procedimento é utilizado para parte substantiva das autopeças (amortecedores, escapamentos, pistões, camisas e válvulas, bancos, etc.).

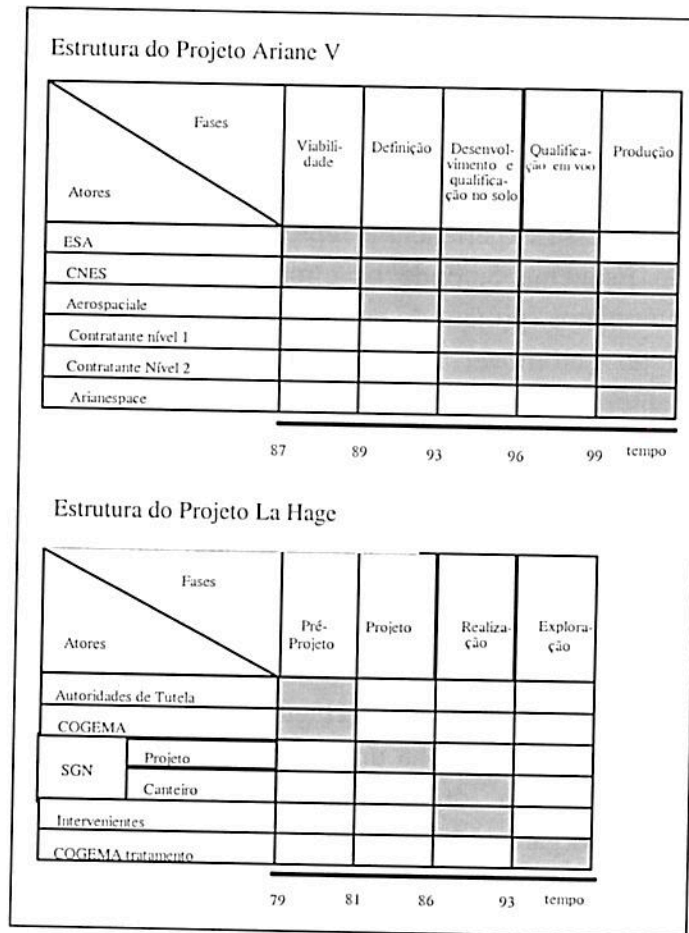
Estrutura 5
Tipologia de Projetos segundo a relação Projeto-Empresa



Estrutura-se, dessa maneira, uma nova relação projeto/empresa, na qual são redefinidos os papéis de cada uma das partes, a seqüência das tarefas por elas executadas e os fluxos de informações existentes entre elas. A grande empresa automobilística, ao desenvolver um projeto, impõe uma organização que impulsiona a integração entre os atores internos e destes com os fornecedores. Essa experiência é representada pela organização de tipo A do Esquema 5, onde os círculos podem significar tanto projetos completos (projeto do automóvel x , projeto do automóvel y e projeto do automóvel w) como partes de um projeto global (câmbio, amortecedores, painel, etc.).

Uma situação diferente é observada na gestão dos projetos aeroespaciais ou da construção civil. O sistema matricial (*fast-track*) continua sendo a forma dominante de gestão, sem que se consiga constituir uma integração entre os atores capaz de romper a organização linear. São exemplos desse procedimento os sistemas de gestão dos projetos europeus aeroespaciais (Ariane V) e da usina de tratamento de lixo nuclear (La Hague), ilustrados no Esquema 6. Em ambas as experiências há uma fase de qualificação do projeto coordenada por um órgão público articulado pelos países envolvidos. A organização do tipo B representaria essa forma de gestão em que um projeto seria compartilhado por várias empresas, sob uma coordenação geral.

Esquema 6

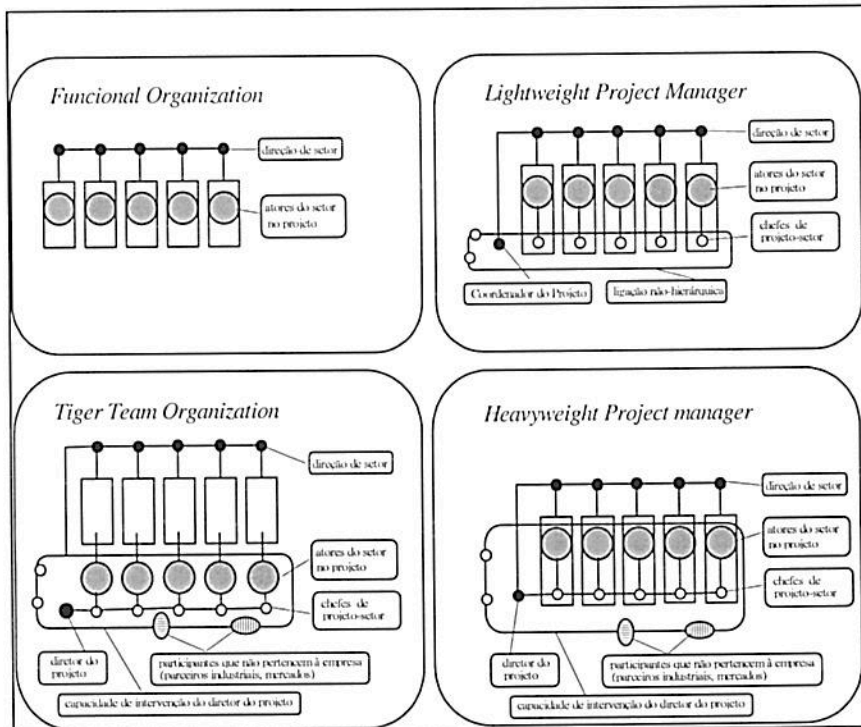


Fonte: Bobroff (1993).

Muito diferente é a experiência da indústria farmacêutica. O elevado risco e o longo tempo de maturação que caracterizam seus projetos de pesquisa exigem das empresas a gestão de diversos projetos, em geral pouco articulados interna e externamente à empresa (organização do tipo C). Além disso, duas outras características setoriais explicam particularidades nessa forma de

gestão. A primeira delas está relacionada a um processo contínuo de produção altamente mecanizado e pouco passível de parcialização, fazendo com que as empresas tenham poucas condições de modificar o ordenamento das tarefas, podendo apenas aperfeiçoar fases do processo. A outra característica está relacionada ao controle público exercido sobre essas empresas, impondo seqüências mais ou menos institucionalizadas para o desenvolvimento do projeto. E uma última peculiaridade está vinculada ao tipo do produto, que não tem suas características determinadas pela vontade do cliente, mas pela possibilidade de conseguir um melhor método de cura para determinada doença, que, ao mesmo tempo, permitirá à empresa explorar o monopólio de um certo mercado por um tempo determinado.

Esquema 7



Fonte: Hayes et al. (1988).

A análise das formas de gestão de projetos em diferentes setores econômicos evidencia a dificuldade em se aceitar, estritamente, o debate em torno de uma única alternativa de reestruturação industrial, em geral ancorada na experiência japonesa. São visíveis os ganhos da forma de gestão de projetos “concorrentes” na indústria automobilística, na qual as vantagens de diferenciação e de lançamento de um novo produto em espaços mais curtos de tempo potencializam essa forma de gestão. Por outro lado, a dimensão produtiva das empresas automobilísticas, seu poder nas relações intra e inter-setoriais e seu processo discreto de produção viabilizam uma gestão “concorrentes” do tipo A, a qual reflete o estereótipo apresentado por Aoki (1991). Entretanto, são visíveis também as dificuldades das empresas de outros setores – o farmacêutico, por exemplo – em incorporar essa dinâmica de gestão.

Essas considerações fazem emergir novamente as preocupações de Chandler (1962) em torno da firma multidivisional. Esta forma de organização, surgida nos Estados Unidos e difundida ao resto do mundo no pós-guerra, alcançou as empresas automobilísticas, as empresas químicas, as grandes redes de distribuição e outros grupos, como mostra o autor quando analisa o desenvolvimento da General Motors, *Standard Oil Company* (New Jersey), Sears, Roebuck and Company e Du Pont. A organização especializada e parcializada da produção e do trabalho também foi observada, mesmo que em graus diferentes; a gestão de projetos e de produção hierarquizada foi também uma característica mais ou menos generalizada. Mais recentemente, parece ser difícil apontar um padrão dominante nos diversos setores. Hayes et al. (1988) propõem uma tipologia de quatro formas de gestão de

projetos (Esquema 7), mas consideram ainda dominante a organização funcional, e não sugerem indícios de que as demais formas venham a dominar.

2.5 Duas as experiências de produção enxuta – Renault e Fiat

Sem dúvida, a gestão de projeto/produção horizontalizada (*Tiger Team Organization*) parece ter encontrado seu principal campo de desenvolvimento no setor automobilístico, com algumas ramificações para o resto do setor metal-mecânico. Podemos citar os estudos de Womack et al. (1992) para os Estados Unidos, de Jurgens et al. (1993) para a Inglaterra e a Alemanha, de Midler (1993) para a França, e de Bonazzi (1993) para a Itália, que analisam a introdução da produção enxuta por algumas empresas automotivas de cada país. Os trabalhos de Midler e de Bonazzi são de maior interesse, por se dedicarem a duas experiências concretas de introdução do novo modo de gestão-produção. Midler tratou do desenvolvimento do projeto de um automóvel de tamanho pequeno, o Twingo, pela Renault, entre 1986 e 1993, e Bonazzi estudou a reorganização, pela Fiat, das plantas de Termoli, Cassino, Rivalta, Verrone e Mirafiori, a partir de 1990.

Midler analisou todas as etapas de desenvolvimento do projeto Twingo, isto é, dos primeiros estudos sobre a viabilidade de lançamento de um veículo pequeno até o seu lançamento no mercado.⁴ Segundo o autor, a Renault alimentava, havia bastante

4 A experiência de C. Midler constitui uma exceção, na medida em que o pesquisador foi convidado a fazer parte da equipe de coordenação do projeto no momento de sua constituição. Ao contrário, a experiência de G. Bonazzi foi realizada segundo métodos clássicos de entrevistas junto à direção e quadros intermediários da empresa e visitas nas plantas produtivas.

tempo, a idéia de lançar um automóvel pequeno, em razão da participação cada vez maior das empresas estrangeiras nesse segmento do mercado francês (Fiat Panda, Opel Corsa, Volkswagen Polo). A crescente inserção dessas empresas estava relacionada à ampliação da presença desse tipo de automóvel no mercado, provocando uma perda progressiva de participação relativa da Renault. Entretanto, duas grandes dificuldades se apresentavam imediatamente para o desenvolvimento de um projeto desse tipo. A primeira delas decorria do insucesso de projetos anteriores iniciados pela empresa, não totalmente desenvolvidos por motivos variados (VBG, em 1973/76; Z em 1981/83; X49 em 1981/82; X44 em 1983/84; e X45 em 1984/85). A segunda dificuldade era o temor da Renault em lançar um automóvel que acabasse concorrendo com seu principal sucesso no mercado – o Super-Cinq, de tamanho pequeno-médio.

A partir do estudo das experiências anteriores e dos êxitos do Super-Cinq e do Espace – uma *mini-van* – foram definidos alguns parâmetros básicos para o novo projeto:

- (1) que a restrição econômica fosse o ponto de partida, e não o inverso;
- (2) que o novo veículo não fosse uma versão básica de um outro modelo;
- (3) que ele apresentasse características fortes e particulares que o diferenciassem claramente do Super-Cinq; e
- (4) que o veículo fosse simples, e não diversificado, com o objetivo de se conseguir economia e qualidade do projeto. Dos quatro parâmetros, os três primeiros foram as marcas principais dos projetos automotivos. Quanto ao último, ia contra um padrão de

diversificação de modelos difundido pelos japoneses durante os anos 80.⁵

Um aspecto adicional esteve anteriormente relacionado ao desenvolvimento do projeto de um automóvel pequeno: a defesa dos empregos e a manutenção da primeira grande planta da Renault, a de Billancourt, na região parisiense. A produção de mais um modelo era vista como um meio de empregar recursos humanos que haviam tornado ociosos pelos programas de racionalização da empresa na primeira metade dos anos 80. Dois modelos lançados ao longo da década – o Super-Cinq e o Renault 19 – tinham imposto mudanças organizacionais e tecnológicas importantes, com reduções significativas nas dimensões produtivas e ocupacionais das respectivas plantas e um processo de desverticalização importante da produção.⁶ Entretanto, aquele problema específico de emprego não mais aparecia tão claramente no projeto Twingo, pelo fato da planta de Billancourt já ter sido desativada.

O novo projeto foi deslançado em 1988, quando foram desenvolvidos os estudos iniciais sobre o *design* e as características gerais do produto. No final daquele ano, a apresentação dos estudos sobre o estilo do veículo foi bem recebida pela direção da empresa, estimulando a equipe do projeto. Entretanto, no início de 1989, a direção deu à coordenação do projeto o prazo de três meses para

5 As cadeias produtivas modernas fabricam certo modelo segundo grande variedade de versões – diversas potências de motores, diversos tipos de transmissão, possibilidades de cores, estilo de carrocerias, enfim, um leque de opções. *A planta de montagem de um certo produtor japonês montou, em 1978, 32.000 variedade de automóveis, sendo que, no máximo, 11 automóveis de cada variedade foram produzidos em um trimestre. Nesta planta não saíam mais que 500 variedades, nos meados dos anos 60* (Aoki, 1991).

6 Tanto a Renault como a PSA, do grupo Peugeot-Citroen, realizaram um importante processo de desverticalização de suas plantas, transferindo parcela crescente do valor do automóvel produzido pelos fornecedores e ampliando e integrando suas relações com as firmas contratadas. Esse processo tem exigido uma progressiva qualificação dos fornecedores, fato que tem determinado significativa redução em seu número. A Renault, entre 1985 e 1990, reduziu a quantidade de fornecedores diretos – de 1415 para 900 empresas, e a PSA, de 2.000 para 770 empresas, entre 1980 e 1990 (cf. Gorgeu et al. 1990).

demonstrar a viabilidade e a rentabilidade do projeto. Essa imposição da direção transformou as atividades da equipe em um verdadeiro campo de batalha. *A procura por economias toma uma nova dimensão: design to cost. No preço final do XO6 [denominação dada ao projeto Twingo], as compras representavam 70% do custo total de fabricação. As melhorias de produtividade interna tinham sido largamente documentadas pelo caderno do projeto em dezembro de 1988, sendo conveniente centrar os esforços sobre a massa de componentes e subconjuntos fornecidos pelos participantes externos (Midler, 1993).*

A batalha para reduzir os níveis de custos exigiu uma nova forma de relacionamento entre a Renault e os fornecedores. A partir do caderno de projeto, a equipe de coordenação fez consultas a diversos deles, definindo o conteúdo e o nível de atendimento esperado. Os fornecedores tinham a liberdade de fazer contestações ou sugestões ao projeto. A questão central em jogo era a redução de custo via obtenção da melhor qualidade. Essa demanda exigiu a implementação de uma nova dinâmica de trabalho no interior da Renault e nas relações desta com seus fornecedores.

Internamente, desenvolveu-se uma mudança importante na forma de desenvolvimento e implantação de um projeto. Pela primeira vez a empresa organizou, por setor da empresa, uma equipe de projetos com diretor e chefes específicos, em dedicação exclusiva. Adotou-se, portanto, um procedimento de trabalho nos moldes da *Tiger Team Organization*.

Após as batalhas iniciais em torno do *design* e dos níveis de custos, outras se colocaram a partir de 1989. Questões relativas à implantação do projeto, volumes de produção, níveis de automatização, organização das equipes e do processo de trabalho etc. foram sendo progressivamente incorporadas aos trabalhos da equipe responsável.

No campo tecnológico, as experiências realizadas nos anos 80 tinham colocado em xeque as estratégias centradas em fortes mudanças tecnológicas – as plantas de alta tecnologia –, pois os resultados obtidos tinham sido muito inferiores aos previstos e os problemas muito maiores. Ademais, esses investimentos haviam sido elevados, gerando, em alguns casos, um alto nível de endividamento da empresa, que não pôde ser devidamente remunerada posteriormente. Essas experiências mostraram que as dificuldades enfrentadas eram enormes e, em sua maioria, não passíveis de solução em tão curto tempo, prazo este imposto pelo rápido processo de envelhecimento dessas plantas em uma conjuntura de alta instabilidade econômica e tecnológica. Assim, desconsiderou-se a possibilidade de construção de uma nova e moderna planta para o novo modelo, aceitando-se uma forma de desenvolvimento industrial baseada na modernização das unidades existentes. O debate deste tema do projeto abria, deste modo, a alternativa de um desenvolvimento industrial centrado na incorporação das novas tecnologias e articulado à adoção de novas formas organizacionais de produção.

As plantas escolhidas foram as de Flins, na França, e a de Valladolid, na Espanha. A implantação do projeto exigia investimentos de modernização tecnológica, a organização de uma rede de fornecedores próximos e articulados a elas e o desenvolvimento de um novo sistema organizacional da produção. Portanto, propunha-se a organização de um sistema produtivo integrado (produção enxuta), o que exigia uma nova estruturação do processo produtivo e de trabalho. No caso da planta francesa, o desenvolvimento do projeto demandava uma negociação com os sindicatos quanto à reorganização do processo de trabalho, centrada principalmente na introdução de uma terceira equipe, com a modulação da jornada de trabalho. A negociação com os sindicatos apresentava alguma facilidade, porque a modernização não gerava uma redução do nível de emprego – o projeto estava sendo

desenvolvido de forma integrada com os setores envolvidos na produção – e porque, finalmente, a conjuntura econômica do período era favorável.

Quanto à organização da rede de fornecedores, a equipe de projeto tinha conhecimento que ela já vinha sendo desenvolvida pela empresa durante a implantação dos projetos anteriores – Super-Cinq e Espace – e que a integração dos fornecedores aos trabalhos do atual projeto facilitaria a sua organização segundo os novos métodos de gestão.

Ao final de 1989, todos esses pontos haviam sido analisados, bem como tinham sido desenhadas as principais alternativas para a implantação do projeto. A partir daquele momento, a batalha iria girar em torno da estabilização e do “congelamento” do modelo, e as atividades do ano de 1990 foram orientadas por esta preocupação. Construíram-se os protótipos, definiu-se o modelo definitivo e realizaram-se os estudos sobre a implantação da rede de fornecedores, os investimentos em equipamentos e as mudanças na organização do trabalho.

O estudo deste último ponto exigiu a participação de diversos segmentos da empresa e de médicos do trabalho, com o objetivo de estudar a ergonomia dos postos e a qualidade das tarefas programadas. Essa avaliação era de fundamental importância para a negociação com os sindicatos, pois uma estrutura de emprego relativamente envelhecida (média de idade superior a 40 anos) caracterizava a planta de Flins. Mudanças importantes na estrutura de classificação⁷ deveriam ser feitas, bem como investimentos em formação e qualificação da mão-de-obra.

⁷ A negociação da estrutura de ocupações foi o eixo central dos processos de negociação coletiva desenvolvidos na maioria dos países industrializados, nos pós-guerra. A negociação da estrutura foi progressivamente permitindo aos trabalhadores conhecerem sua ocupação, as tarefas a ela pertinentes, as condições de trabalhos recorrentes e o respectivo salário. Essa progressiva determinação institucional da estrutura de classificações provocou um enrijecimento das relações de trabalho em razão da perda de autonomia, pelas empresas, no uso do trabalho. O desenvolvimento do projeto Twingo exigia, na unidade de produção de Flins, uma grande mudança na estrutura de classificações e na sua dinâmica.

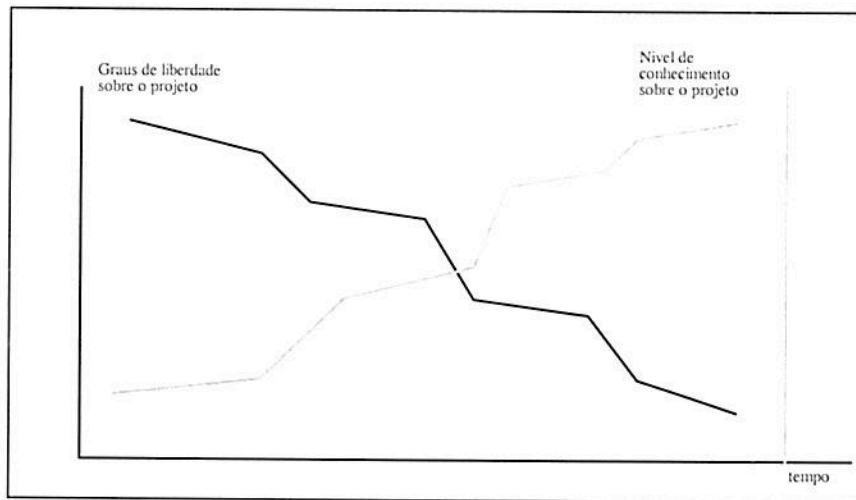
O processo de estabilização do projeto, com o “congelamento” do modelo, tornava irreversíveis algumas decisões. O desenvolvimento de um projeto (Esquema 8) é marcado por um aumento sistemático do seu nível de conhecimento, ao mesmo tempo que, progressivamente, são reduzidos seus graus de liberdade. Quando se realiza o “congelamento” do modelo, o processo de estabilização define, ao mesmo tempo, uma série de outros aspectos correlatos.⁸ Assim, no ano de 1989 foi alcançado o “congelamento” do modelo, que ainda exigiu mais três anos de trabalho, antes que a primeira unidade fosse comercializada no mercado.

As informações para o período final de desenvolvimento do projeto são interessantes. E também muito importantes, porque o sistema de produção enxuta, ao exigir um perfeito funcionamento das relações internas e externas da empresa, requer que o desenvolvimento do projeto, em sua etapa final, seja bastante detalhada e consistente. Como apontado anteriormente, parte importante do valor do Twingo era representada pela atividade dos fornecedores – algo em torno de 70%. Se, por um lado, essa elevada participação influenciava possíveis reduções de preço do veículo, por outro, ela tinha implicações na qualidade e ritmo de seu processo de montagem. Dessa maneira, a qualidade da relação entre

⁸ É interessante uma breve observação sobre o tempo de concretização de um projeto automobilístico. Vários trabalhos sobre esta indústria, como os já referidos anteriormente, reafirmam sistematicamente que existe uma grande discrepância entre os tempos de realização de um projeto nas grandes montadoras internacionais européias, americanas e japonesas. Os dados existentes confirmam a discrepância mas não a sua amplitude, pois, em geral, eles nos informam coisas diferentes. Antes de mais nada, é preciso diferenciar o tempo de desenvolvimento de um projeto completo daquele que geralmente ele usa para fazer a implantação do seu objeto – isto é, o tempo despendido entre os momentos de congelamento do modelo e a fabricação da primeira unidade. A diferença é grande em relação ao tempo de engenharia dos projetos – 1.2 milhão de horas no Japão, 3.5 milhões nos Estados Unidos e 3.4 milhões na Europa–, mas é significativamente menor quando se refere ao tempo global de desenvolvimento do projeto – 3.5 anos para o Japão, 5 para os Estados Unidos e 4.8 anos para a Europa. No caso do projeto Twingo, o tempo de engenharia foi, aproximadamente, de três anos. Esse projeto representou uma transformação importante na sistemática de gestão adotada pela Renault, obtida mediante mudanças localizadas na organização da empresa.

a montadora e os fornecedores jogavam um papel-chave, em especial porque o número de fornecedores deveria ser bastante restrito.⁹

Esquema 8
Convergência dos projetos: aprendizagem articulada de
decisões irreversíveis e de aquisição de informações



Fonte: Midler (1993).

A incorporação dos fornecedores no desenvolvimento do projeto parece ter sido importante para viabilizar os trabalhos de sua implantação. A comparação entre as porcentagens de peças aceitas na primeira apresentação dos projetos Twingo (35%) e Clio (10%) parece refletir o avanço dessa relação de integração. Por outro lado, ela é ainda mais importante para apontar a superação dos problemas encontrados, que, em sua maioria, são de grande dimensão em um modelo muito inovador como o Twingo, e tendiam a se concentrar no momento de reestruturação da planta produtiva. Problemas de

⁹ De acordo com C. Midler (1993), são 140 os fornecedores associados ao projeto Twingo, ao passo que, no início da década, a Renault trabalhava com aproximadamente setecentos fornecedores.

colocação dos bancos, dos cabos, dos cintos de segurança etc. surgiram na fase final, exigindo mudanças nas autopeças. A obtenção de uma solução rápida e a baixo custo foi viabilizada graças à forma de incorporação dos fornecedores ao desenvolvimento do projeto.

Problemas observados na implantação do programa de industrialização do veículo exigem alterações nas autopeças, sobretudo na planta de montagem. A integração interna é fundamental, e uma relação de cooperação entre as diversas equipes é a sua base. Na experiência Twingo, essa relação foi construída progressivamente durante o desenvolvimento do projeto, permitindo que os momentos críticos (definição do modelo básico, consolidação do modelo final e implantação do sistema de industrialização) fossem superados graças a uma dinâmica de trabalho marcada por ampla comunicação entre os diversos setores da empresa. Entretanto, apesar do êxito do projeto, não são disponíveis informações sobre os efeitos de mais longo prazo da nova sistemática de trabalho.

Do ponto de vista do emprego, os poucos dados existentes não reforçam o caráter bem-sucedido do projeto. O balanço social da Renault para 1993 indicou que a empresa criou somente 75 novos empregos, apesar da introdução do terceiro turno na unidade de Flins. No mesmo período a empresa contratou 1.577 pessoas, das quais 1.200 por tempo determinado, e demitiu outras 1.502 pessoas.

A descrição geral desse projeto permite algumas observações preliminares sobre a extensão da reorganização produtiva sobre estrutura global da empresa. A primeira delas se refere aos impactos relativamente pequenos de tais projetos sobre essa estrutura. Em geral, cita-se a introdução dos novos métodos organizacionais como uma alavanca importante do processo de

modernização produtiva. O caso da Renault sugere que a incorporação pontual de uma nova sistemática no desenvolvimento dos projetos e, posteriormente, a reorganização da planta produtiva são suficientes para a obtenção de ganhos importantes de custo e qualidade, não exigindo mudanças mais profundas na forma de organização da empresa. Em grande medida, a introdução destes novos métodos está relacionada a uma racionalização dos processos produtivos e administrativos, de modo a permitir a consolidação de canais de comunicação direta nas instâncias intermediárias e a eliminação das redundâncias existentes na estrutura organizacional hierarquizada e verticalizada. Nesse sentido, o processo de racionalização parece não colocar em xeque essa estrutura, arejando-a somente. Mas é lógico que a racionalização impõe um encolhimento das estruturas, e isso é também justificado pela política de especialização produtiva.

A segunda observação importante refere-se à necessidade de se relacionarem os processos de racionalização no tempo e no espaço. Estas duas dimensões escapam das análises do projeto Twingo. As virtudes que se apresentaram nessa experiência estiveram estreitamente vinculadas a um movimento mais geral nos grandes grupos de racionalização produtiva, em uma trajetória de crescimento dos países industrializados. Excetuando a Alemanha e o Japão, os grandes países industrializados (Estados Unidos, Inglaterra, França e Itália) realizaram uma pesada desregulamentação econômica e social durante os anos 80, em um contexto de abertura econômica e políticas monetária e fiscal restritas. Os efeitos dessas políticas durante a recessão do início da década passada exigiram importantes ajustes nas grandes empresas, criando uma relação de trabalho conflituosa. Na segunda metade da década, elas puderam continuar seus programas de racionalização sem exacerbar os conflitos existentes. Ao contrário, a expansão

econômica e a constatação do papel fundamental das novas formas organizacionais na introdução das novas tecnologias impuseram às empresas uma conduta mais cautelosa e mais complexa em relação à força de trabalho. A experiência Twingo é um exemplo desse procedimento, uma vez que os efeitos da reorganização do processo de trabalho ocuparam um espaço importante no desenvolvimento do projeto. Entretanto, as restrições ao crescimento observadas ao longo dos anos 90 foram colocando em xeque aquela conduta das empresas. Frente à queda abrupta e intensa do nível de produção, em um primeiro momento, e o baixo crescimento depois de 1993, nota-se que as empresas acabaram por abandonar as políticas de cooperação, assumindo novamente uma postura autoritária. Nesse contexto, um volume importante de demissões foi realizado, destruindo o esforço de criação de um novo coletivo de trabalho e de relações de trabalho mais cooperadas, que haviam sido construídas na fase de crescimento.

Essas considerações podem ser mais bem compreendidas tomando-se por base a experiência da Fiat na Itália. É bastante conhecida a experiência de modernização dessa empresa no início da década de 80, quando ela organizou duas plantas de alta tecnologia – a de Termoli, para fabricação dos motores Fire, e a de Cassino, para a produção de carrocerias. Determinantes econômicos e sociais influenciaram essas decisões. Os econômicos estiveram relacionados ao ingresso da Itália na Comunidade Européia, que exigiu a adequação de sua política monetária às orientações do programa de integração. O novo quadro de inserção internacional da economia italiana e a recessão econômica impunham a reorganização do grupo Fiat, necessária para elevar seus níveis de competitividade e melhorar sua posição entre as grandes empresas automobilísticas. Quanto aos determinantes sociais, a decisão buscava modificar a relação entre a empresa e os sindicatos,

claramente favorável a esses últimos. A modernização aparecia, deste modo, como uma via de recomposição do poder da empresa sobre o processo de trabalho.

Como nas demais experiências internacionais, os problemas criados pela produção automatizada foram maiores que os benefícios obtidos. Inicialmente, a unidade de Termoli deveria fabricar um único tipo de motor (Fire), a ser utilizado no Uno. Entretanto, a tendência de diversificação de modelos e motorizações, observada nos anos 80, impôs uma alteração na configuração da planta, que passou a produzir três tipos de motores, com 36 variedades. Isto exigiu não só um maior sincronismo com os fornecedores como também uma flexibilização “sociotécnica” da planta, fatores que acabaram por gerar um movimento de crise no projeto. Problemas variados e em número elevado foram aparecendo (disfunções na gestão informatizada da planta, alterações no sistema de maquinaria, defeitos de materiais, etc.), provocando descontinuidades (paralisações) sistemáticas no processo produtivo. *No momento de pior desempenho, apenas 1.800-2.000 motores conseguiram ser acabados, de uma produção programada de 2.700 motores/dia, enquanto centenas de outros motores permaneciam sobre o solo esperando a fase de finalização* (Bonazzi, 1993: 82).

Tabela 3
Total de ocupados na Fiat Auto
1979/1983/1987

	1979	1983	1987
Operários	113.568	78.993	60.180
Empregados e Dirigentes	25.381	19.176	17.882
Total de Ocupados	138.949	98.169	78.062
Ocupados na CIGS (1)	--	14.569	667
Total de Ocupados Ativos	138.949	83.600	77.395

⁽¹⁾ Ocupados em pré-aposentadoria e à espera de realocação ou reemprego alocados na *Cassa di Integrazione Gaudagni Sociali* (CIGS).

Fonte: Locke & Negrelli (1989).

O programa de modernização era acompanhado de uma postura agressiva da empresa na gestão das relações de trabalho. A recessão econômica e o elevado desemprego no início dos anos 80 e o desejo do Estado em desregular as relações de trabalho foram fatores que, somados a uma certa aceitação sindical, viabilizaram a estratégia de racionalização desenhada pela Fiat, que então pôde fazer uma intensa redução do nível de emprego (Tabela 3), bem como concretizar mudanças importantes no campo das relações de trabalho (cf. Locke & Negrelli, 1989).

Os problemas conhecidos pela estratégia de racionalização centrada na reorganização tecnológica foram enormes e os prejuízos resultantes tiveram forte impacto sobre a situação financeira da empresa, comprometendo o financiamento das fases sucessivas do programa de modernização. O grupo Fiat, como a maioria dos demais grupos europeus, não tinha vivido um processo tão forte de internacionalização e diversificação que deslocasse a base de referência organizacional de seu espaço nacional para o internacional. O insucesso do seu programa de racionalização no coração produtivo do grupo ameaçou sua inserção internacional. Assim, os problemas e os riscos desse tipo de modernização produtiva deram sinal vermelho para seu desenvolvimento, enquanto o rombo financeiro impediu efetivamente sua continuidade.

Perante a gravidade dos problemas, a empresa redefiniu sua estratégia de reorganização produtiva e empresarial. A reorganização centrada em um processo de forte automação produtiva (*fabbrica ad alta automazione*) deu lugar a uma outra estratégia, baseada na introdução de equipamentos automatizados articulada a uma nova organização do trabalho (*fabbrica integrata*). Para Rieser (1992), a experiência da Fiat nos anos 80/90 deve ser considerada um *exemplo emblemático de uma nova fase de*

racionalização da empresa capitalista, entendendo a racionalização em seu significado “pleno”, weberiano, de processo social abrangente, e não em sua acepção mais limitada e circunscrita à forma técnica da reorganização da planta, na qual o termo é geralmente usado.

De acordo com esse autor, o sistema produtivo Fiat foi historicamente caracterizado por uma organização verticalizada e hierarquizada e por relações de trabalho autoritárias. A conjuntura fortemente conflituosa dos anos 70 deve ser tomada como expressão de uma forma particular de organização taylorista praticada pela empresa. Comparando essa experiência com a alemã, em que a organização taylorista esteve acompanhada de maior cooperação e participação da força de trabalho, o autor a interpreta como um caso inverso, marcado pelo autoritarismo e exclusão sistemática da força de trabalho da gestão do processo produtivo.

Tanto Rieser como Bonazzi consideram que a estratégia adotada pela Fiat no final dos anos 70 – a da *fabbrica ad alta automazione* – representou o aprofundamento da organização taylorista na empresa, quando a maior especialização produtiva e da força de trabalho foi vista como fator determinante dos aumentos de produtividade do trabalho. A especialização produtiva apareceu claramente nos projetos de modernização da década passada. *Coerentemente com o objetivo de máxima competitividade, se construiu uma “monolinha” com fluxo vinculado, cadência elevada e pré-fixada, padrão de qualidade integrado no processo e um difuso sistema de informática* (Bonazzi, 1993: 81). A construção dessa planta, uma das mais automatizadas do mundo, deveria permitir a geração de um elevado grau de eficiência e baixo preço e, em decorrência, o acesso a um mercado bastante mais amplo. Deveria, ainda, exorcizar as más recordações dos anos 70 da usina

de Turim, cujos conflitos e também a baixa qualificação da mão-de-obra tinham gerado custos elevados para a empresa.

A estratégia de modernização foi comprometida fatalmente por seus próprios resultados. Os prejuízos econômicos foram enormes e a opção pela alta automatização mostrou-se claramente inviável. Esses resultados, aliados à perda de competitividade no mercado europeu, em um momento de rápido avanço do programa de integração regional, exigiram resposta rápida da empresa, mas que não demandasse investimentos elevados e que nem houvessem riscos financeiros e tecnológicos elevados. Esses constrangimentos e o conhecimento dos novos métodos de gestão produtiva da empresa japonesa – principalmente de seu sucesso – fundamentaram a nova estratégia e a nova onda de racionalização da empresa.

A nova postura da Fiat pode ser considerada um verdadeiro “retrocesso” organizacional, na medida em que lhe impôs a renúncia à perspectiva de maior especialização produtiva e um comportamento mais negociador com sua força de trabalho. Até então, a Fiat mostrara-se sempre como um patrão duro; a modernização dos anos 80 visava bater firme nos sindicatos, com o objetivo de enfraquecer seu poder político e econômico. Essa postura autocrática da empresa era incompatível com a lógica estruturante dos novos métodos organizacionais da produção. A nova estratégia da fábrica integrada articulava uma modernização localizada e planejada com a introdução dos métodos *Just-in-Time* (JIT) e *Total Quality Management* (TQM).

Características do JIT exigem a implantação conjunta do TQM, pois a eliminação das redundâncias do processo produtivo, via redução dos “tempos mortos” de utilização da força de trabalho e equipamentos e dos estoques de matérias-primas e produtos acabados, deve ser articulada a uma nova dinâmica da relação entre empresas contratante e contratada, com vistas à implantação da

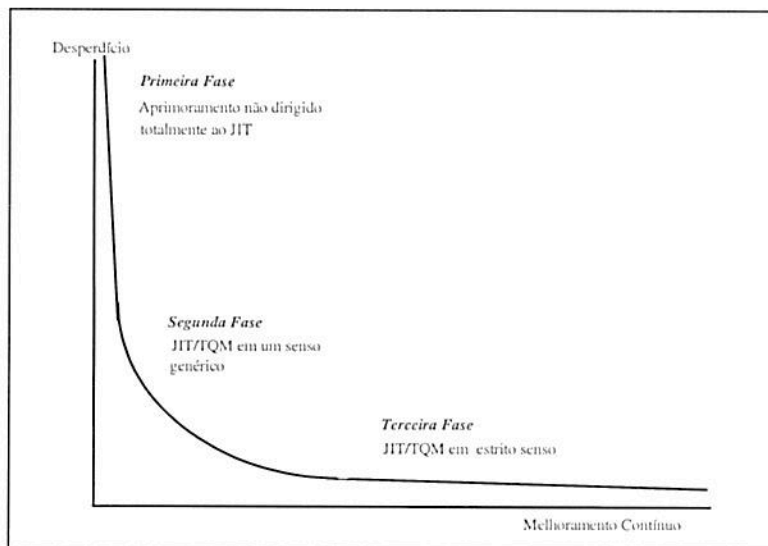
produção enxuta, demandando o desenvolvimento de um processo de aprimoramento sistêmico da atividade produtiva e de elevação permanente dos níveis de qualidade (Esquema 9). *O aspecto mais importante é que os novos parâmetros se apresentam de maneira não estática, mas dinâmica no processo produtivo. Se o taylorfordismo postulava um 'one best way', que decretava do alto a prática ótima a seguir indefinidamente, e cada perturbação era considerada como uma imperfeição, o JIT/TQM transforma o 'one best way' em um procedimento duradouro de uma curva assintótica de aperfeiçoamento sem fim. Em lugar de um 'one best way', que estabelecesse [parâmetro] a ser respeitado no âmbito de uma produção de massa de recursos, adota-se um 'one best way' que incita um movimento duradouro em direção a uma produção sempre mais enxuta* (Bonazzi, 1993: 53).

O desenvolvimento da fábrica integrada está baseado em um elemento operativo, a Unidade Tecnológica Elementar (*Unità Tecnologiche Elementari* – UTE).¹⁰ A função da UTE é gerir um subsistema técnico relativo a um processo homogêneo que produza os componentes de um produto final – por exemplo, o motor e todo o sistema de transmissão. Ela pode ser considerada uma derivação das antigas equipes de trabalho com poder de decisão e coordenação focalizado no âmbito de seu processo. São de sua responsabilidade o controle de qualidade dos produtos a ela repassados a montante, a administração dos equipamentos e a organização do trabalho. Assim, a UTE deve ter a autonomia necessária na gestão dos recursos humanos e técnicos, pois ela tem a responsabilidade de tomar as decisões necessárias para o restabelecimento, o mais rápido possível, do processo produtivo diante de uma situação de

¹⁰ Célula Produtiva é denominação mais genérica, encontrada nos estudos sobre reorganização produtiva, para *Unità Tecnologiche Elementari*, implantada originalmente pela Toyota. Em geral, identifica-se na célula a capacidade de se reduzir perdas e ociosidade no processo de produção e de se consolidar um movimento contínuo de melhora da qualidade. Como afirmam Womack & Jones (1996), a célula corresponde a uma forma de produzir que permite eliminar o desperdício e perseguir a perfeição.

anormalidade. Ademais, essa autonomia lhe é fundamental, para que seja possível o aproveitamento da sua experiência cotidiana de trabalho para a criação de um movimento sistemático de aprimoramento do seu processo de trabalho. Nas palavras do engenheiro responsável pelos métodos de produção da Fiat, reproduzidas por Bonazzi (1993: 64), *com a estrutura tradicional, era como se dirigíssemos uma grande nave, cujo tamanho torna a condução difícil, mas tem uma estrutura unitária. Hoje, tornou-se muito mais eficaz fazer como os japoneses, mantendo um grande número de pequenas naves que são mais flexíveis, mas que exigem um piloto central do sistema logístico. As pequenas naves possibilitam fazer a coisa melhor, mas o modo de conduzi-las se tornou muito mais difícil.*

Esquema 9
Curva de Aprendizagem JIT/TQM

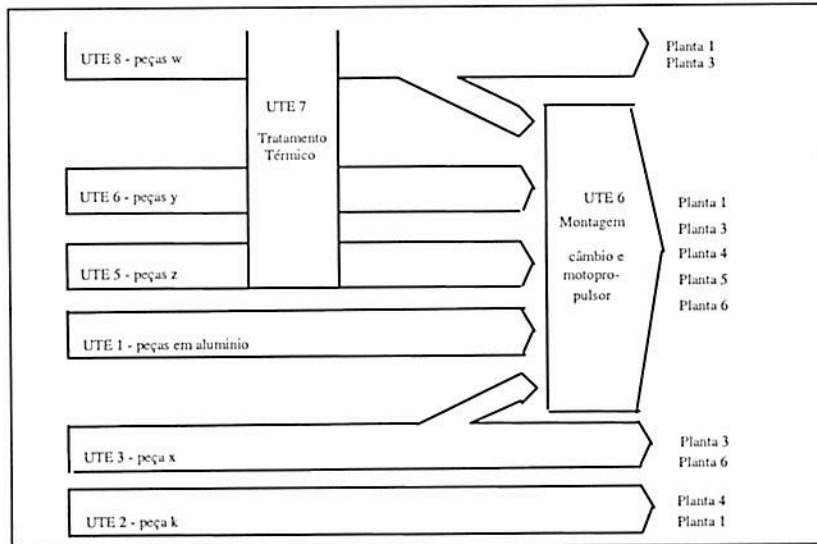


Fonte: Bonazzi (1993).

A adoção das UTEs revolucionou o ambiente interno e externo da empresa. Em primeiro lugar, porque elas impuseram uma reorganização do processo de trabalho, bem como das relações de trabalho. A gestão autoritária da força de trabalho foi colocada em xeque, cabendo à empresa promover um novo tipo de relacionamento com a força de trabalho e os sindicatos. Em segundo lugar, elas passaram a exigir uma política de qualificação sistemática dos trabalhadores, que se tornaram mais polivalentes e autônomos no processo produtivo.

Do ponto de vista externo, as UTEs forçaram uma alteração nas relações das empresas com as firmas subcontratadas. Até então, o processo de subcontratação tinha sido parte da estratégia de descentralização da produção, que visava transferir riscos para as empresas subcontratadas e eliminar partes dos focos de conflito com a força de trabalho. A descentralização era, portanto, uma resposta à situação de crise e de enrijecimento das relações de trabalho, e aproveitava uma ampla rede de pequenas e médias empresas da economia italiana. Com as UTEs, a relação de subcontratação passou a requerer um processo de qualificação sistemático (Esquema 10). Do mesmo modo que, internamente, o êxito na adoção do método JIT/TQM estava relacionado à obtenção de um aprimoramento permanente, seu bom desenvolvimento externo dependia da obtenção de um processo semelhante junto aos fornecedores. Estes não podiam se expor a decisões voluntárias e autônomas da empresa, nem podiam continuar sendo um colchão amortecedor das variações do nível de produção e absorvedor de problemas de relações de trabalho.

Esquema 10
Planta Produtiva de Verona – Fábrica Integrada



Fonte: Bonazzi (1993).

Para Rieser, o desenvolvimento da fábrica integrada passou a exigir uma relação de cooperação ativa entre a Fiat e seus empregados e fornecedores. Enquanto na organização taylorista-fordista a cooperação ativa era privilégio de certo segmento de empregados, em geral pertencente ao topo das hierarquias setoriais da empresa, e de certos fornecedores, nota-se que no sistema de fábrica integrada deve-se consolidar um padrão de relacionamento entre a empresa e seus empregados e fornecedores fundado na cooperação ativa. Em decorrência, os fluxos de informações devem ser alterados, rompendo a verticalização e hierarquização do sistema produtivo anterior.

A principal justificativa para um sistema de relações de trabalho e produtivas estruturante é que, no ambiente JIT/TQM, o comportamento inovativo/aprimorativo constitui uma regra que é

mantida mesmo quando os resultados obtidos são totalmente satisfatórios. No ambiente JIT/TQM, a preocupação constante com a qualidade gera uma situação de tensão permanente entre os atores internos e externos, considerada necessária para o estabelecimento de uma dinâmica produtiva qualificante.

São restritas as informações sobre os resultados obtidos pela Fiat com a fábrica integrada. G. Bonazzi apresenta algumas informações sobre os tempos de fabricação de carrocerias e de rotação do capital circulante em produtos acabados na unidade de Mirafiori. No caso da fabricação de carrocerias, o tempo de produção (encomenda de material, armazenamento de material, fases de produção, armazenamento do produto final) era de 45 dias em 1985, e caiu para 30 em 1990 e para 14,5 em 1993. Para o capital circulante, o tempo foi reduzido de 11,5 dias em 1982 para 7, em 1990, e 5 dias em 1993.

Quanto às mudanças nas relações de trabalho, informações mais esparsas encontram-se disponíveis. V. Rieser afirma que não foi verificada uma mudança mais significativa das relações de trabalho nas unidades reorganizadas. O processo de racionalização foi caracterizado pela tomada de decisões unilaterais por parte da empresa, que desprezou, em vários momentos, sugestões oferecidas por trabalhadores e sindicatos através dos poucos canais de comunicação. Além disso, o desenvolvimento da fábrica integrada foi acompanhado de decisões de implantação de unidades produtivas *green fields*, nas quais a empresa obteve algumas vantagens na utilização da jornada de trabalho e na contratação de força de trabalho. Para o autor, o processo de racionalização da fábrica integrada constituiu uma *razionalità estraniata* (racionalidade estranha), pois as UTEs configuraram um processo de racionalidade formal, com as decisões sendo tomadas, em geral, no *top management*. Enquanto o JIT/TQM supõe que a totalidade

dos atores constitui sujeito ativo da racionalização, permitindo estabelecer um processo de aprimoramento contínuo da produção, na fábrica integrada grande parte dos atores continuou sendo objeto da racionalização, cabendo a uma pequena fração a função de sujeito ativo. De maneira irônica, V. Rieser justifica que a fábrica integrada demandou que os trabalhadores fossem sujeitos ativos – os gestores – de uma racionalidade estranha, tendo em vista que os seus objetivos foram definidos externamente às UTEs. Esses objetivos podiam até mesmo ser contrários aos interesses dos trabalhadores. Além disso, as UTEs transformaram o principal objetivo – tornar os trabalhadores sujeitos do processo – efetivamente em um sub-objetivo.¹¹

2.6 Considerações sobre as duas experiências de produção enxuta

G. Bonazzi entende que, na Europa, existe um uso metafórico e extensivo do modelo japonês para inovações que permitem o estabelecimento da produção enxuta e da qualidade total, sendo seus métodos e resultados bastante diferentes daqueles observados no modelo japonês. De acordo com o autor, *as informações disponíveis sobre os casos de empresas de automóveis européias (Fiat, Renault, Ford, Peugeot, Volks, Opel) que trilharam a estrada da produção enxuta, apesar das diferenças observadas em cada planta produtiva, apresentam quatro elementos comuns: i. um uso extenso da tecnologia, que permite evitar ou ao menos atenuar a utilização intensiva da mão-de-obra praticada no Japão; ii. a busca de um acordo com os sindicatos, que possibilita um*

¹¹ Essa visão é compartilhada por Bonazzi (1992; 1993). Uma visão mais otimista sobre a experiência de racionalização da Fiat é desenvolvida por Regini & Sabel (1989) e Locke & Negrelli (1989).

envolvimento consensual da mão-de-obra na proposta de melhoramento do processo produtivo; iii. o recurso à forma de organização modular da produção (cellular manufacturing), particularmente útil à gestão, com a necessária rapidez e flexibilidade das anomalias de processo e produto; iv. sensível melhoramento nos valores típicos da produção enxuta (tempo de set-up, lead-times,...), mas que se mantêm ainda distantes daqueles obtidos pelos japoneses (Bonazzi, 1993: 29-30).¹²

A análise desse autor sobre o caso Fiat, assim como a de Schumann (1992) sobre a experiência alemã, mostram a manutenção de um aspecto caro à organização taylor-fordista: a persistência de uma separação clara entre a concepção e a execução do trabalho. Este fenômeno é também constatado na experiência Renault. O estudo de C. Midler sobre o projeto Twingo fala exaustivamente do envolvimento das instâncias intermediárias no grupo de desenvolvimento do projeto, mas é completamente ausente de considerações sobre as relações entre os trabalhos do grupo e os trabalhadores diretamente envolvidos na produção.

As leituras desses estudos de caso e sobre pilotagem e implantação de projetos industriais em outros setores de atividade apresentam um quadro bastante complexo do processo de racionalização desenvolvido pelas empresas. Primeiramente, é importante ressaltar, como mostram os estudos sobre implantação de projetos, que a possibilidade de redução do tempo, das redundâncias e da rigidez que marcavam a organização dos projetos, até o final dos anos 70, é bastante mais limitada nos setores não pertencentes ao complexo metal-mecânico, em especial o automobilístico. Em segundo lugar, constata-se que o desenvolvimento de uma nova forma de produzir encontra-se ainda

¹² Cf. também Schumann (1992).

em um estágio bastante limitado, não permitindo considerações sobre o estabelecimento da dominância do modelo japonês ou de um outro modelo. E finalmente, os trabalhos sugerem alterações na forma de funcionamento das empresas, motivadas pela criação de canais horizontais de comunicação e pela redução, mesmo que limitada, da elevada hierarquização de sua estrutura, sem que tais alterações impliquem a superação de padrão de organização multidivisional. Pode-se afirmar, inclusive, que os estudos apontam que as mudanças na forma básica da estrutura das empresas têm tido origem, em especial, em suas estratégias de especialização produtiva, observada na maioria dos grandes grupos a partir da segunda metade dos anos 70, e menos nos processos de racionalização do processo de produção. A implantação dessas estratégias tenderam a reduzir o número de divisões, sem no entanto negá-las como forma básica de organização (cf. Pottier, 1992; Batsch, 1993).

2.7 A emergência ou não de um novo modelo produtivo

Essas considerações permitem analisar mais acuradamente o debate sobre a existência ou não de um novo sistema produtivo mais flexível e menos destruidor de recursos humanos e materiais. Durante os anos 80, o debate esteve centrado em duas proposições básicas: a da firma japonesa gestora da produção enxuta, desenvolvida por Aoki (1991), posteriormente divulgada ao mundo por Womack et al. (1992), e a da firma gestora da produção de especialização flexível, desenvolvida por Piore e Sabel (1984) com base na experiência italiana.

As duas alternativas foram consideradas uma resposta ao acirramento da concorrência nos mercados de produtos industriais

para consumo de alto valor unitário, em especial no de automóveis. Ambas as propostas recolocavam na ordem do dia a visão marshaliana da firma, nem tanto pelo lado da concorrência nos mercados, que continuava a ser considerada imperfeita, mas principalmente pelo lado da produção flexível, que permitiria às firmas reduzirem o período de produção, garantindo, em simultâneo, uma maior possibilidade de diversificação do produto. Pode-se dizer que justamente a flexibilidade produtiva lhes permitiria maior capacidade de sobrevivência em mercados nos quais as imperfeições do processo de concorrência se ampliavam graças à situação de crise e globalização econômica.

Essas propostas consideravam que a concorrência via preço e diferenciação limitada dos produtos em mercados oligopólicos, dominante até os meados dos anos 70, tinha sido substituída por um processo cujas vantagens concorrenciais não mais podiam ser garantidas por barreiras à entrada duradouras, possibilitadas pelo poder de monopólio da inovação em uma estrutura de mercado bastante estável. No final da década de 70, o acirramento da concorrência nos diversos mercados industriais sinalizava a emergência de ciclos de inovação cada vez mais curtos e estruturas de mercado cada vez mais instáveis. O aumento da incerteza manifestado durante as crises e a impossibilidade de reverter boa parte das decisões tomadas sinalizavam uma situação de risco econômico a ser enfrentada pelas firmas. A flexibilidade produtiva era compreendida pelas empresas como ... *o meio privilegiado de reduzir a irreversibilidade(...)[representando] o coração das novas formas de organização em um ambiente instável... Trata-se, [portanto], menos de fazer a melhor previsão que de ser mais apto a tratar o imprevisível.*¹³ As duas experiências que permitiam estruturar cada uma das propostas tinham a virtude de capacitar as

13 Cf. Lorino (1989). Ver também Boyer et al. (1991).

firmas, setores e países para um jogo altamente competitivo em um ambiente econômico tão turbulento.

A produção enxuta respondia a essas novas condições competitivas, que passaram a exigir uma produção com a maior variedade possível de produtos de excelente qualidade, a baixo preço e no menor espaço de tempo.¹⁴ A variedade, o tempo e a inovação tornaram-se os elementos básicos do processo competitivo.

A questão da variedade não configura um novo aspecto do processo de concorrência capitalista. Alfred Sloan, quando introduziu na General Motors, em um primeiro momento, a possibilidade de escolha da cor do automóvel e, em seguida, a diversificação de modelos, rompia, nos anos 30, a padronização absoluta realizada por Henry Ford. Entretanto, essa experiência de diversificação aparece quase como uma padronização quando comparada com a atual, na qual as possibilidades de diversificação atingiram um patamar elevado, sem implicações negativas sobre o preço.

Também a concorrência em tempo não pode ser considerada nova. A constatação de que as empresas mantinham um capacidade ociosa planejada como forma de responder rapidamente às variações

¹⁴ Um argumento encontrado recorrentemente em diversos ensaios sobre a produção enxuta é a prevalência do consumidor sobre a produção. Ele baseia-se na justificativa de que, no regime de produção taylor-fordista, o crescimento rápido dos mercados, a concentração do progresso técnico e a relativa estabilidade dos processos tecnológicos permitiam às empresas garantirem preço e qualidade através de uma padronização elevada dos produtos. Essa situação teria sido rompida pela crise econômica, pela saturação dos mercados e pelo dinamismo tecnológico, que deram ao consumidor o poder de decisão sobre o consumo e a produção. A nosso ver, existe uma excessiva valorização do papel do consumidor no processo, apesar de ser bastante lógico que aumente o grau de liberdade de escolha de um consumidor satisfeito. Porém, de um outro ponto de vista, também lógico, a diversificação de produtos constitui, antes de tudo, para as empresas, uma arma para enfrentarem a concorrência mais acirrada. De acordo com D. Chandler, o processo de diversificação de produto empreendido pelas empresas americanas, durante os anos 60, foi uma resposta à concorrência das empresas européias, quando os mercados dos países europeus e daqueles em desenvolvimento apresentavam elevadas taxas de crescimento.

de mercado, que foi muito bem analisada por J. Steindl, e a parcialização do trabalho *à la* Adam Smith eram elementos que permitiam à firma reduzir o tempo de produção, porém incorrendo em aumentos de custo em certos casos. Mais uma vez, pode-se dizer que tais procedimentos não podem ser comparados aos atuais, quando os tempos de produção se reduziram brutalmente, por meio de métodos distintos daqueles utilizados anteriormente.

A concorrência via inovação deve ser considerada uma novidade no período presente. É verdade que J. Schumpeter, quando desenvolveu a idéia da destruição criadora, pensava o progresso técnico (inovação) como um instrumento importante do processo de concorrência.¹⁵ No entanto, ele pensava em blocos de inovações que tivessem a virtude de gerar ciclos de crescimento de longo prazo. Mais recentemente, porém, as inovações tornaram-se fundamentalmente de produtos, reduzindo, sistematicamente, o tempo de vida médio dos modelos. Além disso, este processo está concentrado, em grande medida, nos setores automobilístico e de eletrônica para consumo.

A compreensão do processo de racionalização produtiva como um movimento executado pelas empresas frente à necessidade de responder rapidamente ao imprevisível e o entendimento da flexibilização produtiva como instrumento básico das empresas para capacitá-las a reagir em termos de variedade de produto, tempo de produção e velocidade de inovação, devem ser tomadas, em grande medida, associadamente à reorganização nos setores de bens de consumo de valor elevado. Além disso, a racionalização produtiva é uma faceta do processo de reestruturação da empresa que não obrigatoriamente contempla as mudanças de

¹⁵ Cf. Schumpeter (1987). Este tema aparece de maneira mais clara na discussão de história econômica, em particular nas análises sobre o papel das inovações tecnológicas na transição do capitalismo concorrencial para o monopolista, no final do século passado (cf. Landes, 1991 e Hobsbawn, 1987).

estrutura empresarial e, muito menos, aquelas relativas à gestão financeira do capital.

Como apontado anteriormente, na análise dos estudos sobre gestão de projetos, a questão da flexibilização não se apresentou de maneira ampla em setores como o farmacêutico e de construção civil e na execução de grandes projetos. A possibilidade de quebrar o padrão linear da gestão dos projetos, que permitiria avançar em direção à produção enxuta, é bastante mais limitada nesses outros setores.

Quadro 4
Tipologia dos principais sistemas produtivos

	Cadência Multi- unitária (algumas dezenas de produtos por ano)	Cadência média (algumas dezenas de produtos por dia)	Cadência elevada (centenas ou milhares de produtos por dia)	Processo contínuo
Transformação	1. Setores produtivos em rede forjas, caldearia pesada, transformação de aço e metais especiais, etc.	2. Setores produtivos flexíveis <i>peças para avião, circuitos eletrônicos, etc.</i>	3. Linhas de produção flexíveis <i>peças para auto-móveis, peças em material plástico, etc.</i>	4. Processos físico-químicos ou biotecnológicos <i>refino, síntese química, fabricação de papel, vidro etc.</i>
Montagem	5. Produção complexa: rede de plantas e de empresas <i>grandes projetos, Eletrônica de sistemas, etc.</i>	6. Plantas multisetores <i>eletrônica profissional, equipamentos mecânicos, instrumentação</i>	7. Cadeia de montagem clássica ou com coordenação sinérgica <i>automóveis, eletrodomésticos, eletrônicos de consumo</i>	8. Composição por mistura de produtos <i>cosméticos, farmacêutica</i>

Fonte: Hatchuel & Sardas (1992).

O rompimento da organização linear está estreitamente relacionado aos setores produtores de bens seriados, nos quais os trabalhos de montagem constituem o centro gerador de ganhos de produtividade e os estoques e defeitos de peças exercem impactos importantes sobre o nível de custo e intensidade no uso do trabalho

(Quadro 4). Uma nova engenhosidade na combinação ferramenta-trabalho e nos sistemas de alimentação do processo de produção podem gerar agilidade na cadeia produtiva, com reduções nos níveis de custos. Os ganhos são gerados em toda a cadeia, tanto nas atividades diretas de produção como nas de apoio. Além disso, eles estão relacionados às diversas fases produtivas, da concepção à geração do produto. Reduções no tempo total de produção são importantes no processo de concorrência nestes mercados. Deste modo, a qualidade da combinação ferramenta-trabalho é resultado de um melhor aproveitamento do tempo e do espaço produtivos.

Situação bastante diferente, por exemplo, é observada nas indústrias de processo contínuo. No núcleo dinâmico da indústria química *...a utilização ótima das instalações não se determina a partir do ritmo de funcionamento das ferramentas e dos homens, mas a partir de uma estimativa da relação entre as cargas reais e teóricas das instalações. O problema se coloca em termos da taxa de utilização das capacidades de produção de uma unidade* (Du Tertre, 1989: 242). A racionalização de uma planta representa a incorporação de novos equipamentos que permitam um melhor rendimento físico-químico de determinada fase produtiva, isso em nada afeta a seqüência das tarefas. O maior exemplo foi a incorporação, a partir de meados dos anos 70, de instrumentos informatizados que substituíram o controle manual do fluxo e da pressão dos líquidos e gases existentes no processo produtivo, permitindo aumentar o rendimento das plantas e os níveis de segurança. Por outro lado, cada projeto requer a construção de uma unidade produtiva completa, posteriormente à realização de demorados estudos de viabilidade econômica e de engenharia de produção. Feito o investimento, as mudanças no processo de produção são pontuais e, em sua maioria, voltadas para ganhos marginais de rendimento da planta.

Mesmo nas indústrias de bens seriados, é no setor automotivo que a combinação ferramenta-homem constitui determinante central dos ganhos de produtividade. As novas combinações ferramenta-trabalho implantadas nessa indústria apresentam, até o momento, implicações bem mais limitadas que aquelas observadas em fases anteriores do capitalismo. A padronização das peças, nascida na indústria de armamento americana no século passado, teve implicações generalizadas sobre as indústrias nas quais o processo de montagem ocupava lugar central na produção. O transporte ferroviário e o sistema de telégrafo possibilitaram manter ativo o sistema de comunicações durante todo o ano nos países de inverno rigoroso, permitindo um aumento de velocidade de todo o sistema de distribuição de mercadorias, o que afetou o ritmo de atividade de todo o sistema produtivo industrial. A estrutura multidivisional constituiu-se numa característica das grandes empresas, independentemente do setor de sua atuação.

Entretanto, o elevado peso do complexo automotivo na geração do produto nacional, no desempenho global da economia e no nível geral de emprego – que explicam seu importante papel no jogo concorrencial entre as economias nacionais – e uma organização produtiva que possibilita múltiplas alternativas da relação ferramenta-trabalho fazem com que a procura por uma combinação ótima seja objeto privilegiado de estudo das próprias empresas, do aparelho do Estado e das universidades.

2.8 O movimento contraditório das empresas na construção de um novo sistema de produção

Os estudos sobre gestão de projetos, bem como aqueles empíricos, sobre o processo de racionalização das empresas do

setor, mostram mudanças significativas na organização produtiva das empresas. Com base neles, podemos dizer que o processo de racionalização do setor automotivo americano-europeu foi marcado por dois grandes movimentos.

O primeiro movimento foi aquele vivido até a metade da década de 80, quando as empresas procuraram realizar uma desverticalização produtiva e uma reorganização das plantas centrada na incorporação dos novos equipamentos informatizados. Isto é, buscaram jogar para fora as atividades que podiam ser realizadas com igual ou melhor competência por médias e pequenas empresas, adotando elevado nível de automação para suas atividades produtivas internas. Os projetos de construção das fábricas do futuro ou de alta automação e do carro mundial caracterizaram o período.

Frente aos resultados negativos apresentados pelos programas de automação radical das plantas automotivas e em razão do sucesso obtido pelos japoneses, verifica-se que as empresas ocidentais iniciaram um novo movimento de racionalização, facilitado pela recuperação da economia internacional. Nesse movimento, passou-se a combinar decisões de automação mais limitada com a adoção de novos procedimentos de organização do trabalho. Pode-se afirmar, em outros termos, que se transitou de uma estratégia de racionalização centrada exclusivamente na combinação de novos equipamentos para uma outra, organizada pela combinação “velhos equipamentos-novos equipamentos-trabalho”. Por outro lado, enquanto no primeiro movimento as relações de trabalho eram relegadas a segundo plano, em decorrência da predominância do enfoque tecnológico, no segundo elas passaram a ocupar papel central. Isto é, as empresas foram novamente obrigadas a pensar sua relação com a mão-de-obra, a fim

de construir um novo sistema de relações de trabalho compatível com a nova organização produtiva.

A incorporação de novos procedimentos nesse campo foi facilitada pelas mudanças no mercado de trabalho e em seu sistema de regulação pública, ocorridas na primeira metade da década de 80. No período 1974/79, observou-se uma redução dos níveis de emprego no segmento metal-mecânico, imposta pela crise e também pelos programas de modernização produtiva, em quase todos os países industrializados. Esse efeito sobre o mercado de trabalho foi também observado nos demais setores da indústria. A queda do emprego global da indústria foi apenas parcialmente compensada pelo crescimento do setor terciário, em especial do setor público, verificando-se uma consolidação progressiva da tendência de crescimento do desemprego.

A debilidade das condições de funcionamento dos mercados de trabalho nos países industrializados foi reforçada pela recessão do período 1980/84. A queda acentuada do nível de produção e de emprego e a emergência de um desemprego crescente, em um contexto marcado por políticas econômicas conservadoras e de abertura externa das economias, pressionaram o processo de modernização das empresas e de mudanças nas relações de trabalho. Durante a recessão, as empresas adotaram posições agressivas nas negociações coletivas destinadas a recompor sua autonomia na determinação das estruturas de classificação, dos salários e no uso da força de trabalho. Essa pressão foi exercida também sobre o Estado, que, em face da sua delicada situação financeira e da política conservadora adotada, procedeu à desregulamentação do mercado de trabalho, sobretudo pela desindexação dos salários e pela ampliação das possibilidades de contratação de mão-de-obra em tempo parcial ou determinado.

Desse modo, as empresas já tinham recomposto seu poder e sua autonomia sobre a utilização da força de trabalho quando se iniciou o segundo movimento de racionalização. No entanto, pode-se afirmar que a simples desarticulação do sistema de relações de trabalho anterior talvez pudesse ser suficiente em uma trajetória de racionalização centrada no enfoque tecnológico, mas claramente insuficiente para uma trajetória fundada na combinação técnica/trabalho. Na nova conjuntura, as empresas foram obrigadas a revalorizar as negociações coletivas, buscando estabelecer um espírito de cooperação nas suas relações de trabalho internas.

A cooperação constituiu elemento fundamental para o desenvolvimento do processo de racionalização. A utilização de velhos e novos equipamentos, a maior integração dos fornecedores, a quase total eliminação dos estoques de matérias-primas, peças e produtos acabados, a redução drástica de defeitos em produtos caracterizaram a nova fase de reestruturação. Mas esses procedimentos demandaram maior participação dos trabalhadores na antecipação da solução dos problemas, com o intuito de garantir a continuidade do sistema de produção enxuta. A cooperação exigiu alterações importantes nas estruturas hierárquicas das empresas, rompendo, mesmo que parcialmente, a verticalização e o autoritarismo anteriormente existentes na coordenação do trabalho.

A necessidade de organizar um sistema de relações de trabalho, agora considerado participativo, não significou o restabelecimento do anterior. Ao contrário, as empresas aproveitaram a debilidade dos sindicatos e a fragilidade das condições de funcionamento dos mercados de trabalho para organizar um sistema em que passou a predominar os processos de negociação coletiva no nível da empresa. Um padrão de relações de trabalho focalizado nas demandas das empresas constituiu referência básica do desenvolvimento da produção enxuta. A maior

determinação no nível local da classificação de ocupações, dos salários e da utilização da jornada de trabalho foi fundamental para a obtenção de relações compatíveis com um sistema de produção flexível. A mobilidade da mão-de-obra, sua maior responsabilidade e a necessidade de um processo de formação contínuo eram incompatíveis com a existência de um sistema de negociações centralizado no setor de atividade ou na categoria profissional. Foi nesses termos que se estruturou a noção de “contratualidade” das relações de trabalho desenvolvida rapidamente no Japão do pós-guerra, e que começou a ser difundida no ocidente durante a década passada.¹⁶

O segundo movimento de racionalização produtiva foi interrompido pela recessão do início da década de 90. Diante das condições de fragilidade dos sindicatos e do mercado de trabalho e da recuperação da economia internacional, a onda de racionalização produtiva da segunda metade dos anos 80 foi concretizada pelas empresas sem que ocorressem grandes conflitos de trabalho. Pode-se afirmar que a expansão possibilitou uma racionalização sem desemprego, pois a compatibilidade entre os ganhos de produtividade e manutenção do nível de emprego – ou redução obtida basicamente pela transferência de trabalhadores para a situação de aposentadoria – foi possível graças a uma recuperação importante do nível de produção.

As dificuldades em restabelecer o crescimento na maioria dos países desenvolvidos, na década atual, rompeu aquela situação confortável das empresas, seja em relação à evolução do nível de produção, seja em relação à gestão das relações de trabalho. A violência do processo recessivo, no início da década, e a constatação que os movimentos de racionalização passados não tinham

16 Cf. Koehan & Katz (1988); Aoki (1991); Baglioni (1989) e Zarifian (1993). Ver também os estudos de caso realizados por Rieser (1992); Bonazzi (1993) e Jurgens et al. (1993).

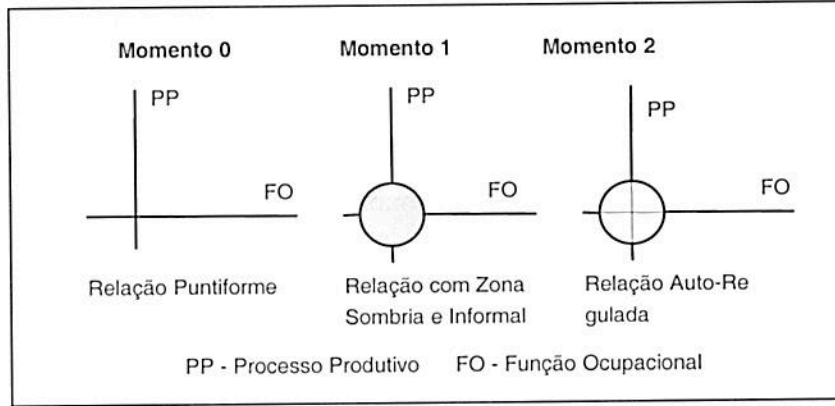
permitido às empresas consolidar uma posição concorrencial vantajosa e duradoura impuseram a adoção de medidas de curto prazo, que influenciou a tomada de novas e rápidas decisões especialização produtiva e de ajuste definitivo do nível global de capacidade produtiva e de emprego nas grandes empresas. A fase mais recente do processo de racionalização das empresas tem representado o aprofundamento da reorganização de suas estruturas organizacionais, por meio de um enxugamento do número de divisões, de hierarquias, de plantas produtivas e de inserções em mercados. Nos anos 80, as decisões de modernização foram orientadas para imprimir maior agilidade a verdadeiros elefantes produtivos, enquanto a modernização dos anos 90 sugere um processo de “emagrecimento” desses grupos, com o objetivo de fortalecer e revitalizar seu núcleo de decisão e produção central.

Os efeitos da racionalização sobre o emprego e as relações de trabalho têm sido fortemente negativos. As empresas recorrem crescentemente às demissões por caráter econômico, compelindo contingentes importantes de trabalhadores para o sistema de proteção social.¹⁷ Por outro lado, as decisões de demissão e de ajustamento definitivo do nível de produção global têm criado uma situação de forte tensão nas plantas produtivas, minando os esforços realizados pelas empresas, na segunda metade dos anos 80, de estabelecer relações de trabalho mais cooperativas. A perda desses esforços, por sua vez, recoloca o problema do autoritarismo e da hierarquização das relações de trabalho, na medida em que minam

17 A possibilidade de demissão sem justificativa continua não existindo na maioria dos países industrializados. A grande exceção são os Estados Unidos. Na Europa, as empresas, na década passada, utilizaram largamente os programas de aposentadoria antecipada como mecanismo para reduzir seus níveis de emprego. Dado que, no início daquele período, as grandes empresas tinham estruturas de empregos com um peso elevado de trabalhadores mais idosos, boa parte das demissões transformaram-se em aposentadorias. No momento atual, as empresas têm feito boa parte das demissões via aposentadoria, sendo obrigadas a lançar mão, progressivamente, da demissão justificada por causa econômica, engordando as elevadas taxas de desemprego observadas no países industrializados.

as relações de cooperação existentes. O consentimento é novamente substituído pela coerção explícita e pela direção autoritária.

Esquema 11
Apresentação das mudanças na relação de produção



O Esquema 11 sintetiza as associações entre reorganização produtiva e relações de trabalho.¹⁸ O Momento 1 configuraria a relação de produção genericamente denominada fordismo, na qual a rigidez da organização produtiva e do trabalho resultava em uma relação de produção puntiforme. O Momento 2 representaria uma relação de produção em que o processo produtivo já foi modificado, tornando-se flexível, mas com a organização do trabalho ainda rígida. Uma relação de produção marcada por uma zona sombria caracterizaria este momento, pois as mudanças no processo produtivo não foram ainda acompanhadas de alterações nas relações de trabalho. Finalmente, no Momento 3, o processo produtivo e as relações de trabalho tornaram-se flexíveis graças à incorporação dos novos equipamentos e, depois, dos novos métodos organizacionais e de gestão da mão-de-obra garantidos pela desregulamentação dos

¹⁸ O esquema apresentado é uma versão modificada daquele encontrado no trabalho de Bonazzi (1993). Ver também ECOSIP (1993).

sistemas nacionais de relações de trabalho. Constitui-se, assim, uma relação de produção auto-regulada, pois é no ambiente microeconômico da empresa que se faz crescentemente a regulação da relação de trabalho. Pode-se falar que esta é situação encontrada nos anos 90, quando as empresas passaram a ter maior capacidade de gerenciamento do processo de racionalização produtiva. Esta capacidade foi alicerçada por uma redução da regulação pública das relações econômica e de trabalho observada nos anos 80.

Assim, pode-se considerar que essa nova condição de produção foi marcada por uma autonomia ainda maior da empresa em relação ao poder público, bem como das políticas macroeconômicas. Os Estados nacionais passaram a ter a política monetária-cambial como o grande – e talvez o único – instrumento de política macroeconômica em uma economia aberta, e o combate à inflação como seu objetivo central. A dominância deste padrão de política econômica entre os países desenvolvidos reflete-se na convergência entre taxas de crescimento mais baixas do PIB na década de 80. A menor dispersão entre as taxas de crescimento observadas no período é semelhante à encontrada para 1913/50, quando o capitalismo também encontrou grandes dificuldades de plasmar uma trajetória de crescimento de longo prazo.

A política econômica, a partir dos anos 80, busca firmemente a depreciação real da moeda em um sistema de câmbio nominal fixo, através de uma baixa dos preços nacionais relativamente aos estrangeiros. *Trata-se de um substituto virtuoso da desvalorização(...)*, [pois esta] *acaba, cedo ou tarde, tendo seus efeitos sobre a competitividade contestados pelo aumento das tensões inflacionárias* (OFCE, 1992: 22). O rigor monetário e cambial fez pressão sobre as empresas para que estas melhorassem seus níveis de rentabilidade e competitividade, bem como estabeleceu uma dinâmica econômica caracterizada pela tríade

flexibilidade-competitividade-qualidade. Contudo, estas novas condições econômicas parecem não ter sido suficientes para criar uma situação de estabilidade com crescimento sustentado da economia que desse conta do objetivo último da política econômica adotada: o desemprego.

Tabela 4
Taxa anual de crescimento do Produto Interno Bruto *per capita*
Países selecionados, 1820/1989

	EUA	Alemanha	Suécia	Reino Unido	França	Itália	Japão	Dispersão Média (%)
1820/1870	1,2	0,7	0,7	1,2	0,8	0,4	0,1	39,9
1870/1913	1,8	1,6	1,5	1,0	1,3	1,3	1,4	25,4
1913/1950	1,6	0,7	2,1	0,8	1,1	0,8	0,9	51,9
1950/1973	2,2	5,0	3,1	2,5	4,0	5,0	8,0	199,3
1973/1989	1,6	1,9	1,7	1,9	1,9	2,6	3,0	51,5

Fonte: Maddison (1994).

Entretanto, a análise das fases de racionalização capitalista, no período recente, permite especular sobre uma possível tendência de aumentos de produtividade, que no entanto se esvaem rapidamente em uma conjuntura de progressiva desregulamentação socioeconômica. Vive-se um período que tem exigido das empresas decisões cada vez mais duras, o que se traduz em um aprofundamento dos problemas de emprego e em uma fragmentação dos sistemas de representação social.

É indiscutível que, nos últimos vinte anos, as grandes empresas conseguiram obter ganhos importantes de produtividade e elevações de seus níveis de rentabilidade graças aos seus esforços de reestruturação. Afora o caso do Japão, é também inquestionável que países industrializados do Ocidente passaram por um processo de abertura econômica que expôs suas economias à concorrência

internacional. Além disso, na maioria desses países, com exceção da Alemanha e Suécia, foram observadas uma importante flexibilização das relações de trabalho e uma desregulamentação das relações econômicas e sociais, as quais possibilitaram a recomposição do poder das empresas sobre o uso do trabalho.

Apesar das novas condições que caracterizam a vida das grandes empresas, estas são obrigadas a continuar a queimar energias, com o objetivo de garantir sua sobrevivência nos mercados de maior interesse, reorientando sistematicamente suas estratégias de racionalização. Até a primeira metade da década de 80, o investimento tecnológico foi o caminho de racionalização preferido pelas empresas. Na segunda metade, aproveitando a desregulamentação econômica e a fragilidade dos sindicatos e dos mercados de trabalho, o caminho adotado foi o do casamento entre investimentos tecnológicos e mudanças organizacionais. Na década de 90, o baixo dinamismo econômico tem imposto uma incorporação tecnológica e de novos métodos organizacionais, efetuada de maneira unilateral pelas empresas. Elas têm abandonado momentaneamente o discurso da relação cooperada, apesar dos custos incorridos, e reassumido sua postura tradicional: autoritária e hierárquica. Infelizmente, ainda está por avaliar se as novas práticas de gestão de projetos e de relações de trabalho emergentes nos anos 80 sobreviveram às decisões de curto prazo que adotam as empresas nesta década, de modo a consolidar uma nova forma de produzir.

3

As transformações nos sistemas nacionais de relações de trabalho

Desde o final da década de 70, os sistemas nacionais de relações de trabalho nos países desenvolvidos vêm conhecendo uma progressiva descentralização de sua organização. Tem-se observado a crescente dominância dos interesses locais na definição de regras, normas e leis de regulação das condições de uso e remuneração do trabalho, movimento que levou ao rompimento da tendência de centralização dos sistemas nacionais de relações de trabalho desenvolvida na maioria daqueles países no período do pós-guerra. A dominância dos interesses locais representou a revalorização da esfera de regulação feita poder privado (empresas) em detrimento daquela realizada pelas instituições públicas.

A análise das experiências nacionais mostra, entretanto, que a transformação dos sistemas nacionais de relações de trabalho, até o presente momento, não foi ainda suficiente para provocar a emergência de um novo sistema fundado preponderantemente na lógica dos interesses locais. Mesmo assim, algumas características

comuns são observadas nos processos de mudança dos sistemas nacionais, apesar das grandes diferenças de estruturas institucionais existentes entre países.

Este capítulo procura apontar os elementos comuns que caracterizaram a transformação dos sistemas nacionais de relações de trabalho. Ele está organizado em três partes. Na primeira, são apresentados os principais traços da organização dos sistemas sete países industrializados (Estados Unidos, Japão, Inglaterra, Suécia, Alemanha, França e Itália) e, posteriormente, é analisada tendência de descentralização presente em cada um deles, a partir do final dos anos 70.

Na segunda parte, discute-se a literatura recente sobre as implicações da estruturação dos sistemas nacionais de relações de trabalho para o desenvolvimento das sociedades capitalistas. O ponto de partida é o trabalho clássico de J. Dunlop sobre a organização de um sistema de relações de trabalho que exerceu influência determinante nas discussões sobre o tema nos países desenvolvidos após 1945. Analisa-se a visão do autor sobre a estrutura e dinâmica do sistema, a qual, em seguida, é confrontada com a proposição da teoria dos contratos, fortemente desenvolvida nos anos 80. A comparação permitirá apontar as diferenças de enfoque entre as duas abordagens e suas implicações sobre a análise prospectiva em torno do papel cumprido pelos sistemas nacionais no processo de reestruturação socioeconômica dos países desenvolvidos.

A partir da organização desse quadro geral, explora-se, de maneira mais minuciosa, a dinâmica recente dos sistemas nacionais de relações de trabalho da França e da Itália, explicitando-se, em especial, o papel jogado pelas negociações coletivas. Esta análise possibilitará conhecer os elementos centrais que permitiram a

consolidação da tendência de descentralização e dominância das esferas locais de poder (empresa e seus trabalhadores) com o fortalecimento das lógicas econômica e contratual, a qual foi reforçada pela crescente desregulamentação pública das relações de trabalho.

3.1 A transformação dos sistemas de relações de trabalho

Nos anos 80, a situação de instabilidade econômica, a adoção de políticas econômicas de combate ao processo inflacionário baseadas em uma maior exposição das economias nacionais à concorrência internacional e o processo de reorganização executado pelas empresas, como um movimento reativo às novas condições da conjuntura econômica, estiveram articulados a alterações importantes nos sistemas de negociação coletiva nacionais. A reorganização produtiva fundada na estruturação de um sistema de produção flexível desenvolvido pelas empresas, como forma de enfrentar a situação de instabilidade econômica, e o processo de acirramento da concorrência nos mercados internos e externos exigiram também a reorganização do processo de trabalho.

A reorganização teve uma dimensão muito mais ampla que a simples modificação da relação máquina-trabalhador marcada pela destruição e criação de ocupações. Ela se associou ao estabelecimento das novas relações de poder entre capital e trabalho, que rompeu progressivamente os sistemas de relações de trabalho organizados nos diversos espaços nacionais depois de 1945. Os sistemas estiveram alicerçados na ação organizada de três atores básicos: o Estado, valendo-se de suas instituições; as empresas, por meio de suas organizações de representação setorial;

e os trabalhadores, pelas centrais e sindicatos setoriais ou de categoria profissional. A negociação coletiva estabelecia diretamente regras e normas de controle do uso do trabalho, e o Estado organizava um sistema de legislação e de políticas de proteção ao trabalho em resposta à dinâmica política dos segmentos sociais.

A crescente legitimidade dos sistemas de negociação coletiva e da função reguladora das relações de trabalho exercida pelo Estado foi considerado como um movimento de institucionalização do mercado de trabalho. Isto é, um padrão caracterizado pelo estabelecimento de relações diretas e individuais entre as partes envolvidas foi progressivamente deslocado por um outro, no qual as negociações eram feitas pelas representações políticas (instituições) dos atores, com a participação do Estado. Assim, a dimensão pública dessas relações acabou subordinando a dimensão privada.

Esse padrão de organização passou a ser sistematicamente questionado pelas empresas a partir da segunda metade dos anos 70. Durante a recessão do início da década de 80, as empresas, aproveitando a fragilidade dos sindicatos em uma conjuntura de elevado desemprego, foram agressivas nos processos de negociação coletiva, com o objetivo de romper a institucionalidade das relações de trabalho. O Estado, por sua vez, reduziu seu grau de intervenção no mercado de trabalho, com o intuito de harmonizar a política social a uma política de desregulamentação das relações econômicas. As mudanças produzidas nos sistemas nacionais de relações de trabalho foram substantivas e, na segunda metade da década, começou a emergir um novo “padrão” de negociação coletiva, mais focalizado nas demandas imediatas das empresas e de seus trabalhadores, e muito menos regulado pelo Estado, cujo desenvolvimento apresentou grandes diferenças nacionais.

Nos Estados Unidos, onde o sistema de relações de trabalho sempre esteve marcado por elevada descentralização, as mudanças estiveram associadas, fundamentalmente, a um aumento do número de empresas não-sindicalizadas e de seu peso no nível de emprego. Por não serem sindicalizadas, tais empresas não realizam negociações coletivas. Nelas, negociações diretas e pontuais são feitas entre a direção e os trabalhadores, sem o estabelecimento de acordos coletivos de trabalho. Desde os anos 70, tem sido cada vez mais difícil para o sindicatos ou um grupo de trabalhadores fazer a sindicalização de uma empresa (Quadro 5). Além disso, aumentou a frequência de casos em que as unidades de negociação estabelecidas não conseguem realizar o primeiro contrato coletivo de trabalho nos doze primeiros meses, provocando a perda de certificação da unidade. Observou-se ainda um aumento elevado de revogações de certificações de unidades já consolidadas (USA, 1994). Enquanto nos anos 50 a perda de certificação era um fenômeno praticamente inexistente, no início dos anos 80 essa situação atingia 20% a.a. dos trabalhadores sindicalizados. Entre 1979 e 1983, o número de membros da *Auto Workers* (UAW) caiu de 1,52 milhão para 1,02 milhão; da *Steelworkers* (USW), de 1,20 milhão para 694 mil; e da *Teamsters*, de 1,975 milhão, para 1,616 milhão.

Segundo Dunlop (1993, *commentary*), a negociação coletiva sempre foi um mecanismo minoritário no sistema de relações de trabalho nos Estados Unidos. A relação direção-trabalhadores não sindicalizada foi, sistematicamente, o segmento dominante. Ainda de acordo com o autor, as alterações nas relações de trabalho durante os anos 80 corresponderam a adaptações a mudanças demográficas, tecnológicas e de mercados na conjuntura política e nas relações entre os atores que induziram modificações nos contornos do sistema e de algumas de suas regras. Entretanto, essas alterações foram suficientemente limitadas para gerar uma

transformação fundamental do sistema de relações de trabalho americano. Para esse autor, o resultado observado foi o aprofundamento da descentralização do sistema de relações de trabalho¹ e, por outro lado, o enfraquecimento das unidades de negociação dos setores que lideravam o movimento sindical americano, que, em face da sua fragilidade em mobilizar os trabalhadores para a ação coletiva, acabaram procurando defender suas conquistas através do Judiciário (Edwards, 1993).

Quadro 5
Estados Unidos: procedimentos para o estabelecimento da
unidade negociação e do processo de negociação coletiva

Nos Estados Unidos, a negociação coletiva existe somente nas empresas nas quais está organizada uma unidade de negociação. A instituição da unidade é feita segundo as determinações do *National Labor Relations Act* (NLRA) de 1935, mais conhecido como *Wagner Act*. De acordo com o NLRA, um sindicato ou um conjunto de trabalhadores de uma empresa pode propor o estabelecimento de uma unidade de negociação. Esse processo deve cumprir a seguinte etapa:

- i. O sindicato ou um grupo de trabalhadores deve mobilizar os trabalhadores para o estabelecimento da negociação coletiva na empresa e conseguir suas assinaturas nas fichas de autorização.
- ii. Se ao menos 30% das fichas forem assinadas, o sindicato ou o grupo de trabalhadores pode pedir ao *National Labor Relations Board* (NLRB) uma eleição plebiscitária de certificação. Caso mais de 50% dos trabalhadores tenham assinado as fichas, o sindicato solicita à empresa o reconhecimento da unidade de negociação, e se empresa se negar a fazê-lo, o sindicato deve demandar ao NLRB que o faça.
- iii. Obtido o quorum mínimo (50% das assinaturas ou aprovação na eleição plebiscitária), e reconhecida a unidade de negociação, as partes têm o prazo máximo de doze meses para desenvolver a negociação coletiva e estabelecer o primeiro contrato coletivo de trabalho.
- iv. O primeiro contrato de trabalho estabelece o prazo de sua vigência e a data da próxima negociação, sendo que a desativação da unidade de negociação requer uma nova eleição, com ao menos 50% dos trabalhadores favoráveis.

Fonte: Kochan & Katz (1988).

¹ A argumentação de J. Dunlop constitui uma crítica à argumentação proposta por outros três autores (bastante difundida nos anos 80), que considera o processo de sindicalização das relações de trabalho como um sintoma do processo de transformação das negociações coletivas no país. Para eles, as novas condições de funcionamento da economia capitalista nos Estados Unidos são incompatíveis com o atual ordenamento das negociações coletivas, ainda organizado segundo as determinações do *Wagner Act*, explicando a crescente importância do segmento não-sindicalizado e a emergência de um novo sistema de relações industriais no país. J. Dunlop considera um equívoco este argumento em razão da importância histórica limitada das negociações coletivas no processo de estruturação das relações de trabalho nos Estados Unidos (cf. Kochan et al., 1986; Kochan & Katz, 1988; Katz & Kersil, 1986).

Uma situação bem mais complexa é observada no Reino Unido. Em sua origem, o movimento sindical no país esteve organizado segundo as profissões (*crafts*), havendo tendência à exclusão dos trabalhadores não-qualificados. Esse padrão de negociação sindical modificou-se, a partir dos anos 20, com a emergência dos sindicatos setoriais ou por ramo de atividade econômica, criando um sistema de representação dos trabalhadores bastante complexo. Além disso, o Estado se fez ausente da gestão da relação capital/trabalho, cabendo às partes estabelecerem, autônoma e globalmente, os processos de negociação e de arbitragem das situações de conflito e de impasse.

Quadro 6
Reino Unido: a negociação coletiva como uma relação privada

A estrutura sindical britânica está organizada com base em quatro tipos de sindicatos:

- i. os sindicatos profissionais, que organizam os assalariados com um certo tipo de qualificação;
- ii. os sindicatos gerais, que agrupam todos os assalariados de um setor de atividade econômica, independentemente de seu status socioprofissional;
- iii. os sindicatos de ramo de atividade, que congregam os assalariados de um ramo de atividade específico, independentemente da qualificação profissional e da inserção na estrutura hierárquica;
- iv. os sindicatos *white colors*, que congregam os empregados. A representação sindical está apoiada nas unidades de base, que representam os sindicatos no nível local e o comitê de empresa, e no delegado sindical (*shop steward*), eleito pelos trabalhadores sindicalizados, que, no cotidiano, constitui o sindicato junto à direção da empresa.

Em 1990, 74% dos sindicatos e 90% dos trabalhadores estavam organizados centralizadamente na *Trades Union Congress* (TUC), que, em geral, exerce uma função política, não tendo o poder de realizar ou interferir na negociações coletivas. Estas são exclusividade dos sindicatos.

Os trabalhadores filiam-se individualmente, cabendo ao sindicato obter o reconhecimento da direção da empresa e o desenvolvimento do processo de negociação coletiva. A negociação coletiva está fundada no direito ordinário (*common law*), expressando uma relação contratual. Considerada uma relação de direito privado sem força de lei, a negociação é aplicada a todos os trabalhadores, sindicalizados ou não, da empresa; e um aspecto importante é o estabelecimento, para esta, da obrigação ou não de contratar trabalhadores sindicalizados (*closed shop*).

Durante os anos 80, algumas leis aprovadas pelo parlamento inglês buscaram criar a obrigação do procedimento da negociação coletiva, o qual no entanto foi desregulamentado em 1990 por nova lei. Além disso, o governo inglês procurou, ao longo da década passada, reduzir o peso dos *closed shop* no mercado de trabalho.

A negociação coletiva pode ser realizada por um sindicato representando cada uma das partes, mas o padrão mais generalizado é o de uma firma com vários sindicatos. Por outro lado, o processo de negociação, quando chega a uma situação de impasse, é arbitrado por dois órgãos privados mantidos pelos empregadores e pelos trabalhadores. Apesar da quase inexistência de acordos interprofissionais, a prática de negociações mais centralizadas não é um procedimento contestado pelas partes.

Fonte: OCDE (1992b); IRES (1992).

Os sindicatos de setor ou ramo de atividade representam a totalidade dos ocupados – empregados e trabalhadores – e os acordos coletivos são aplicados a todos os ocupados, sindicalizados ou não. O caráter privado da negociação coletiva, em um contexto de ausência da função pública na regulação das relações de trabalho, determina que a totalidade das normas e regras seja diretamente acordada entre as partes (Quadro 6).

Apesar da elevada descentralização e desregulamentação do sistema de relações de trabalho britânico, os sindicatos, durante a primeira metade do século, conseguiram estabelecer nos acordos coletivos a obrigação da(s) empresa(s) contratar(em) exclusivamente trabalhadores sindicalizados, criando um padrão de contratação coletiva de mão-de-obra denominado *closed shop*. Esse padrão fortaleceu os sindicatos, dando-lhes elevada capacidade de controle sobre as relações de trabalho, bem como limitou o poder das empresas no mercado de trabalho. O poder sindical, que inicialmente se encontrava bastante concentrado nos trabalhadores qualificados, foi estendido para aqueles de baixa qualificação e para os empregados em atividades administrativas e de apoio. A configuração desse sistema de relações era caracterizada por um forte controle dos sindicatos sobre o uso do trabalho pelas empresas, apesar da inexistência de uma regulação pública do mercado de trabalho (cf. Rubery, 1978).

Entretanto, essas condições favoráveis à institucionalização das relações de trabalho foram minadas pela situação de estagnação econômica da Inglaterra no pós-Segunda Guerra, o que afetou negativamente os sindicatos, reduzindo lenta e progressivamente seu poder de negociação. A perda da institucionalidade foi reforçada pela política liberal do governo Thatcher, que buscou flexibilizar o processo de contratação de mão-de-obra. Em 1989, apenas um quarto dos assalariados sindicalizados pertencia a empresas *closed*

shop, isto é, aproximadamente 10% da força de trabalho nacional (cf. OCDE, 1992b; IRES, 1992).

A perda de importância do *closed shops* expressa limitadamente a quebra da institucionalidade das relações de trabalho no país. A rápida e substantiva perda de membros nos sindicatos deve ser tomada como o sintoma mais significativo. Entre 1979 e 1989, a taxa de sindicalização caiu de 51% para 37%, e os dois principais sindicatos (*Transport and General Workers Union* – TGWU e o *Amalgamated Engineering Workers Union* – AEWU) perderam, aproximadamente, 45% de seus membros. Em termos mais globais, *o movimento sindical britânico perdeu três milhões de filiados, ou seja, 25% de seu efetivo* (Spyropoulos, 1991: 113). A redução do grau de sindicalização abateu fortemente o poder de negociação dos sindicatos, impondo a estes uma postura defensiva e, muitas vezes, corporativa. A fragilidade da negociação coletiva teve forte impacto sobre a organização do mercado de trabalho, já que, em face do seu caráter privado, elas perderam poder de controle sobre a dinâmica das relações de trabalho, possibilitando um fortalecimento do poder discricionário das empresas.²

Ao contrário do observado para a maioria dos países desenvolvidos, em que a desestruturação do sistema de relações de trabalho teve início com a emergência da crise nos anos 70, na Inglaterra essa tendência esteve presente desde o final da Segunda Guerra, tendo sido acelerada pela política liberal exercida no país durante os anos 80. As mudanças no sistema de negociação coletiva foram representativas, à medida que sua principal base de sustentação e organização – *closed shops* – perdeu importância na determinação do padrão de relações de trabalho. Nessa nova

² Cf. os artigos reunidos em Metcalf & Milner (1993) e, em especial, o ensaio de Machin et al. (1993).

situação, observou-se um crescimento das negociações realizadas diretamente entre empresa e trabalhadores, com pouca ou nenhuma intervenção dos sindicatos (Tabela 5). De outro lado, as negociações passaram a ter um caráter mais centrado nos problemas de reorganização da empresa, abandonando seus temas mais clássicos sobre o uso do trabalho (cf. Wilkinson & Oliver, 1990).

Tabela 5
Estrutura das negociações coletivas do Setor Privado
Reino Unido, 1950/90

Proporção e natureza da negociação coletiva	Porcentagens do total de empregados do setor privado ⁽¹⁾					
	1950	1960	1970	1980	1984	1990
Salário não-fixado pela negociação coletiva	20	25	30	30	40	50
Salário fixado pela negociação coletiva	80	75	70	70	60	50
Negociação coletiva com diversos empregadores	60	45	35	30	20	10
Negociação coletiva com único empregador	20	30	35	40	40	40

⁽¹⁾ Indústria e serviços.

Fonte: Brown (1994).

Quanto à experiência do Japão, as mudanças em seu sistema de relações de trabalho foram praticamente inexistentes. A consolidação de um padrão de negociação capital-trabalho caracterizado por uma relação direta entre a empresa e o sindicato de seus trabalhadores, a partir dos meados dos anos 50, e a quase total ausência de políticas sociais públicas de proteção ao trabalho permitiram a manutenção de um sistema de relações de trabalho descentralizado e com baixo grau de institucionalização (Quadro 7). Além disso, esse particular padrão de organização das relações de trabalho encontra-se predominantemente concentrado nas grandes empresas e incorpora somente o segmento de trabalhadores permanentes – isto é, aqueles pertencentes ao sistema de emprego vitalício. Os novos trabalhadores ingressam nas ocupações menos complexas e menos qualificadas, progredindo lentamente na estrutura de ocupações segundo uma avaliação de desempenho

realizada pela empresa, que, em geral, determina internamente as condições de trabalho e os níveis salariais, havendo uma interferência muito pequena da negociação coletiva. Essa, a partir dos anos 70, esteve restrita aos problemas de segurança máxima dos empregos, de obtenção de férias remuneradas, de vantagens sociais e do sistema de aposentadoria (cf. Aoki, 1991, cap. 5).

Quadro 7
Japão: a negociação coletiva e o sindicato de empresa

O processo de negociação coletiva no Japão é realizado direta e unicamente entre uma empresa e seu sindicato de trabalhadores. Suas principais características são:

- i. O sindicato único da empresa organiza, indiferentemente, todos os ocupados, sejam os operários, sejam os empregados. Dos sindicatos das grandes empresas, 90% tem o acordo *union shop*, que determina que os trabalhadores contratados, depois de certo período de experiência, façam parte deles obrigatoriamente. A contribuição sindical, em 96% das empresas, é feita diretamente via contra-cheque e transferida de imediato ao sindicato.
- ii. A adesão ao sindicato é quase que exclusividade dos trabalhadores permanentes – em 1989, somente 4,7% dos sindicatos aceitavam a adesão dos trabalhadores temporários e 6,6% dos trabalhadores em tempo parcial.
- iii. Os sindicatos de empresa estão organizados em torno de uma federação por ramo de atividade e de uma confederação. Porém, estas não possuem um poder importante nos processos de negociação, e parte dominante dos acordos é concluída no nível das empresas ou grupos industriais. A presença de representantes externos ao sindicato da empresa era observada em 13% das negociações em 1972 e em 5% em 1982.

Fonte: Hanada (1994); Koshiro (1992).

De acordo com Hanada (1994), a capacidade de interferência (ação) do sindicato de empresa sobre o local de trabalho é resultado da confiança que ele estabelece junto à direção da empresa. Isso pode ser entendido como uma gestão indireta da empresa, através do controle sindical, com o fim de suprir lacunas no sistema local de gestão de pessoal. Sugere-se, deste modo, que o sindicato e as negociações coletivas não somente encontram-se internalizadas à vida das empresas, como são parte importante para garantir a estabilidade do processo de produção.

A manutenção do sistema de relações de trabalho japonês esteve, portanto, associada à existência, desde o final dos anos 50, de processos de negociação coletiva descentralizados e

dominantemente focalizados nos interesses das empresas e de seus trabalhadores, e sem qualquer interferência ou controle estatais. Por outro lado, as negociações coletivas têm um baixo impacto sobre o mercado de trabalho, seja em razão da taxa de sindicalização (25%), seja, sobretudo, pela reduzida cobertura dos acordos (23%) (cf. OCDE, 1994b).

Esse sistema de relações de trabalho presenciou a emergência de uma situação de maior dificuldade no período mais recente. A rápida expansão da economia japonesa, na segunda metade dos anos 80, foi marcada por incrementos salariais importantes e também por uma ampliação de benefícios não-salariais. O fim da era de crescimento rápido, o yen e níveis salariais mais elevados exigiram das empresas a tomada de decisões de reorganização, visando adaptações às novas condições de inserção internacional da economia japonesa. No que se refere às relações de trabalho, as grandes empresas vêm procurando negociar o seu aspecto mais caro: o emprego vitalício.³

Um quadro mais complexo de mudanças nos sistemas de relações de trabalho é observado na Europa Ocidental, onde a tendência de institucionalização dos sistemas, no pós-guerra, conheceu um maior grau de aprofundamento. O conhecimento de algumas características dos sistemas sueco, alemão, francês e italiano pode fornecer uma primeira noção das transformações que atingiram cada um deles.

As mudanças nos sistemas de relações de trabalho desses países estão não só relacionadas às situações de crise e reorganização capitalista do pós-1973 como também ao processo de

³ Cf. os artigos *Un nouvel ordre économique est annoncé, le système des keiretsu est en train de s'effondrer* e *Les entreprises sacrifient l'emploi à vie*, publicados originalmente nos jornais *Asahi Shimbun*, Tóquio, e *Nihon Keizai Shimbun*, Tóquio, e reproduzidos em *Courrier International*, n. 170 (*nouvelle formule*), 1994.

constituição do Mercado Comum e, em especial; à sua orientação de política econômica. Desde o final dos anos 70, essa política está orientada fundamentalmente para a construção de um Sistema Monetário Europeu, que impôs a adoção rígida de um esquema de taxa de câmbio nominal fixo, um processo de desregulamentação (compatibilização) dos mercados nacionais e uma política monetária austera. A diretriz econômica buscou estimular a integração regional e garantir o processo de desinflação com um aumento da capacidade competitiva das economias nacionais, de modo que estas criassem, conjuntamente, condições mais favoráveis de inserção da Europa na economia internacional.⁴ Os efeitos produzidos por essa política nos espaços nacionais foram bastante diferenciados, estando relacionados às características do desenvolvimento interno econômico e social, da capacidade competitiva anteriormente estabelecida, da inflação, da situação das contas públicas e da tradição de política monetária. A reorientação da política econômica foi mais significativa onde a inserção internacional era mais limitada no final dos anos 70, como Itália e Espanha, e menos intensa naqueles países com maior abertura para o comércio internacional e com menor proteção em relação à competitividade externa, como, por exemplo, Alemanha e França.⁵

As pressões criadas por essa política econômica sobre o mercado de trabalho foram intensas. No início da década de 80, a situação de recessão em um contexto de desregulamentação

4 Cf. os estudos do grupo internacional de política econômica do OFCE (1992, 1993, 1994). Ver também Faugère (1994).

5 É sabido que os *timings* e o estilo de desenvolvimento dessa política foram diferenciados nacionalmente. Uma política monetária mais austera sempre foi da lógica da política econômica alemã, tendo estado ausente na Itália até o início da década passada. Por outro lado, apesar de alguns países, como Portugal e Suécia, terem ingressado mais recentemente na comunidade, seus governos foram adotando antecipadamente a orientação de política econômica. Dessa maneira, a convergência das políticas econômicas nacionais, num processo complexo de coordenação política regional, foi marcado pelas desigualdades, *timings* e especificidades das economias e das sociedades vigentes nos espaços nacionais.

econômica estimulou um movimento de modernização capitalista que exigiu das empresas uma postura mais agressiva na negociação coletiva. A demanda por mudanças nos sistemas de relações de trabalho implicava forte alteração de seu grau de institucionalização, pois, ao contrário dos Estados Unidos, Reino Unido e Japão, os governos dos países da Europa Ocidental tiveram papel importante na organização dos mercados de trabalho nacionais no pós-guerra. A análise de quatro experiências (Suécia, Alemanha, Itália e França) fornece um painel representativo sobre a evolução dos sistemas nacionais na Europa Ocidental.

A Suécia representa o modelo de organização mais paradigmático. Um sistema altamente centralizado em torno do Estado foi construído no país depois de 1945. Três centrais sindicais de trabalhadores – a LO, a TCO e a SACO – e uma patronal – a SAF – organizam, de maneira articulada ao Estado, os interesses e estruturam as negociações coletivas (Quadro 8). Essa forma de organização de interesses permitiu consolidar relações estreitas entre a esfera da política geral e da política sindical e entre as políticas salarial, econômica e de previdência, na medida em que as centrais *estavam representadas em lugares de responsabilidade de várias instâncias estatais e, também, porque aí exerciam, em certa medida, certas prerrogativas públicas.*⁶

A ação sindical dos trabalhadores teve como base a política de solidariedade sindical, que funcionou como um fundamento ideológico para a estruturação do sistema. Essa política propunha salários iguais para trabalhos iguais e a redução das diferenças salariais. Assim, ela continha duas diretrizes básicas: *a equidade salarial e a estrutura salarial harmonizada.*

⁶ Cf. Meidner (1993). Ver também o estudo de Standing (1988), e os ensaios organizados por Durand (1994b).

Quadro 8

Suécia: um sistema centralizado e público de negociação coletiva

A representação dos assalariados suecos está baseada em sindicatos nacionais por ramo/setor de atividade, os quais se organizam em três centrais sindicais: a LO, que representa os operários, a TCO, que congrega os empregados, e a SACO, que incorpora os assalariados com formação universitária. Desde os anos 50, os operários (LO) fazem a negociação centralizada de um acordo geral com a central patronal (SAF), que é posteriormente desdobrado pelas negociações setoriais. Em nível local, há os conselhos consultivos bipartites (Förestagsnämnd), compostos de representantes do sindicato e da direção da empresa, nos quais as empresas discutem sobre os problemas com pessoal (trabalho) e apresentam resultados econômicos, além de responder a questões colocadas pelos sindicatos.

De acordo com os preceitos da lei, os empregadores são obrigados a negociar e têm o dever moral de concluir a negociação coletiva. Além disso, devem também estabelecer negociações preliminares e específicas quando programam modificações importantes em sua atividade produtiva ou nas condições de trabalho. O sistema de negociação é orientado pelo princípio da co-determinação, que garante aos sindicatos o acesso a todas as informações sobre a empresa, mas que, ao mesmo tempo, lhes impõe a responsabilidade sobre o futuro da empresa. Os impasses são arbitrados por um tribunal público do trabalho.

Fonte: OCDE (1992b), Meidner (1993) e Hammarström (1994).

Coerentes com essa política, os sindicatos, no início dos anos 80, passaram a defender que a rentabilidade de uma empresa particular não constituía o determinante exclusivo do crescimento da produtividade da economia, cabendo a ela ser um elemento macropolítico do processo de reestruturação produtiva e da política de estabilidade. Dessa forma, a política salarial de solidariedade deveria estar associada a uma política econômica que contemplasse:

- (1) o pleno emprego, garantido por uma política pública ativa de emprego que resolvesse o problema da ocupação dos trabalhadores pertencentes às empresas não-rentáveis;
- (2) uma taxação dos lucros obtidos pelas empresas de alta rentabilidade, resultado que seria transferido para trabalhadores em ocupações ou para empregados em empresas não-rentáveis. Portanto, a política de solidariedade exigia um governo que satisfizesse as reivindicações por uma política ativa do trabalho e adotasse medidas de limitação dos ganhos privados. Segundo Meidner (1993), observado de um ponto de vista político, este jogo em equipe do Estado com os sindicatos conduziu uma

forma particular de neocorporativismo: os sindicatos exerceram uma forte influência sobre a política econômica, não para defender seus próprios interesses, mas porque seus objetivos abarcavam aqueles dos trabalhadores como um todo.

Entretanto, ao longo década de 80, a política salarial e a modernização regulada pelo Estado passaram a ser crescentemente refutadas pelos empregadores. As negociações coletivas centralizadas, anteriormente concebidas como um instrumento vantajoso por ambas as partes, foram relegadas a um segundo plano pelas empresas. Estas se retiraram progressivamente das negociações gerais, optando pelos fóruns de negociações descentralizadas. O avanço da conduta foi viabilizado pela modernização produtiva, pelas transferências de plantas e pelo elevado grau de internacionalização das grandes empresas suecas, que geraram, inclusive, fortes ajustes nos níveis de emprego.⁷ O novo contexto econômico e político forçou os sindicatos a adotarem uma posição defensiva.⁸ Por outro lado, os próprios trabalhadores passaram a pressionar as centrais para que estas procurassem canais de negociação direta com as empresas, como forma de garantir o emprego.

As mudanças nas posições dos atores e no contexto político-econômico teve efeitos negativos sobre a organização do sistema de relações de trabalho, alterando o jogo Estado, trabalhadores e empresas. As políticas de emprego, salarial e previdenciária foram sendo atacadas por todos os lados. O corporativismo sueco, como

7 O problema de emprego na economia sueca é recente. Ele tem-se manifestado mais explicitamente durante a recessão dos anos 90, com o crescimento mais acelerado da taxa de desemprego, que chegou ao patamar de 8,5% em 1994. Até o final da década passada, a economia sueca havia convivido com baixo nível de desemprego, variando entre 1,5% e 3,0% no período 1968/90.

8 Algumas informações sobre a composição do emprego são bastante ilustrativas do grau de internacionalização das grandes firmas suecas. Em 1992, o maior grupo industrial – Asea Brown Boveri – tinha 185 mil ocupados, 87% dos quais fora da Suécia; a Eletrolux, 103 mil e 89%, respectivamente; a SKF 40 mil e 85% (cf. Durand, 1994).

expressão de um sistema de relações socioeconômicas, foi dando espaço à difusão de um tipo de neocorporativismo centrado nos interesses imediatos das empresas e de seus trabalhadores, dando marcha ao processo a desestruturação de um sistema de negociação coletiva, até então, altamente centralizado (cf. Aberg, 1994).

Uma situação de dificuldade foi, também, conhecida por outro caso paradigmático: o alemão. Apesar da menor influência do Estado sobre o sistema de relações de trabalho, sua estruturação no pós-guerra reforçou a lógica da centralização. No processo de reconstrução da Alemanha depois de 1945, uma nova estrutura sindical foi montada. Em um primeiro momento, as forças de ocupação procuraram postergar a reorganização do movimento sindical, que somente em 1947 conseguiu reagrupar as unidades de base em torno de uma nova central sindical, a *Deutscher Gewerkschaftsbund* (DGB). Dois aspectos diferenciaram a nova central daquela existente antes da guerra: sua organização laica e independente dos partidos políticos; e sua organização fundada nos sindicatos de ramo de atividade. Duas outras pequenas centrais foram constituídas no período: a *Deutscher Beamtenbund* (DBB), que organizou uma parte dos empregados e funcionários públicos, e a *Christlicher Gewerkschaftsbund*, de orientação democrata-cristã.

A DGB manteve claro predomínio no movimento sindical durante todo o período do pós-guerra. No final dos anos 80, a central estava organizada em torno de dezesseis grandes sindicatos e possuía 85% dos assalariados sindicalizados.⁹ O elevado grau de centralização dos trabalhadores encontrava uma situação correlata do lado dos empregadores, que concentravam a representação dos diversos setores na *Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände* (BDA) (Quadro 9).

⁹ No final da década passada, os membros da DGB somavam 7,9 milhões, da CG, 305 mil, e da DBB-DAG, 1,3 milhão (IRES, 1992).

Quadro 9
Alemanha: um sistema de negociação coletiva centralizada
sem interferência do Estado

Desde os anos 70, a estrutura sindical tem estado organizada em quatro centrais sindicais: a Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), representando operários e empregados; a Deutscher Angestelltengewerkschaft (DAG), reunindo uma pequena fração dos empregados, a Deutscher Beamtenbund (DBB), organizando os funcionários, e a Christlicher Gewerkschaftsbund (CGB), congregando uma pequena parcela de operários e empregados sob a orientação democrata-cristã. Do lado patronal, três organizações principais estruturam os interesses: Deutscher Industrie-und Handelstag (DIHT), reunindo as câmaras de comércio e da indústria, a Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), agrupando as associações de empresas industriais e a Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), representando os interesses gerais de todos os setores de atividade econômica. As duas primeiras organizações respondem pelas questões econômicas, enquanto a terceira é responsável pelas questões sociais. O Estado encontra-se ausente do sistema de negociações coletivas, e considera-se que as negociações de salários e de condições de trabalho constituem uma relação exclusiva dos dois segmentos sociais básicos – empregados e empregadores –, existindo uma autonomia contratual baseada em uma dupla obrigação:

- i. de resultados – mesmo que conflituosa e duradoura, a negociação deve necessariamente desembocar na assinatura de um acordo;
- ii. de paz social – durante a vigência do acordo é interdita toda e qualquer ação coletiva sobre um dos temas negociados. Apesar da ausência de intervenção estatal direta, uma legislação e uma jurisprudência regulam os mecanismos básicos do sistema de negociação coletiva; a independência do sistema em relação ao setor público está explicitada na Constituição.

As negociações coletivas se fazem, em geral, por setor de atividade (Tarifvertrag), sendo complementadas, ou precisadas, por negociações no nível das empresas (Betriebsvereinbarungen), desenvolvidas pelo comitê de empresa, pelos trabalhadores e pela direção da empresa. A situação de impasse é resolvida por procedimentos de conciliação definidos no nível de cada setor. Em geral, as negociações coletivas setoriais são presididas por uma personalidade neutra, designada em comum acordo pelas partes envolvidas.

Os acordos são estendidos à totalidade dos empregados do setor ou da empresa, independentemente da sindicalização. Enquanto a negociação, o acordo e o procedimento de extensão dos resultados são obrigatórios, a sindicalização é um direito individual e facultativo.

Fonte: OCDE (1992b), IRES (1992); Bibes & Mouriaux (1992).

O sistema de relações de trabalho alemão apresentou alterações menos evidentes, se comparado com as demais experiências da Europa Ocidental.¹⁰ Entretanto, mudanças importantes foram produzidas no sistema, desde o final da década de 70, induzidas por pressões exercidas pelas empresas, mas

¹⁰ São ainda bastantes incipientes as informações sobre o impacto da reunificação sobre o sistema de relações de trabalho do país. Análise da OCDE sugere que o aumento do desemprego nacional produzido pela unificação tem afetado negativamente o desempenho das organizações sindicais, e que também a organização dos trabalhadores da parte leste não tem sido tarefa fácil para essas centrais, em especial para a DGB. Uma análise prospectiva dos problemas produzidos pela incorporação do leste europeu, enfocando inclusive o aspecto relativo à representação política, é encontrada no ensaio de Offe (1993).

também oriundas da política de desregulamentação promovida pela colisão de governo liberal-conservadora e reforçada pelo processo de integração econômica regional (cf. Jacobi & Müller-Jentsch, 1989).

As negociações coletivas por setor de atividade continuaram tendo papel decisivo na regulação das relações de trabalho. Contudo, os acordos de empresa foram ganhando expressão, sobretudo na definição do conteúdo qualitativo dos termos das negociações coletivas setoriais e, também, daquelas referentes à redução das jornadas de trabalho. O desenvolvimento da órbita local foi fortalecendo essa esfera de organização sindical e gerado conflitos entre esta e os níveis superiores de representação. Por outro lado, o sistema de *co-determinação* reforçou a órbita local de negociação (cf. Streeck, 1994; 1995).

O desenvolvimento da negociação na base do movimento sindical interessou às empresas. O enriquecimento dos acordos de empresas possibilitou a estas obterem uma gestão das relações de trabalho mais compatível com suas condições de funcionamento, em uma conjuntura econômica de grande instabilidade e de concorrência internacional acirrada.¹¹ Entretanto, certos aspectos institucionais colocaram resistência a consolidação mais efetiva dessa tendência.

¹¹ O acordo realizado entre a Volkswagen e a DGB pela redução da jornada de trabalho para quatro dias, em novembro de 1993, é um sintoma do grau de desenvolvimento da esfera local. Esse acordo teve como objetivo manter o nível de emprego através de uma redução da jornada de trabalho, com compensação parcial de salário. A negociação por empresa dessa redução de jornada e da compensação salarial foi uma novidade no sistema de relações de trabalho alemão, pois esses temas tinham sido sistematicamente tratados no nível de setor de atividade e de maneira centralizada pelos órgãos de representação. Nos anos 80, amparada em seu monopólio de representação, a DGB resistiu em aceitar que esses temas pudessem ser negociados descentralizadamente. Diversas avaliações sobre a performance do movimento sindical alemão consideraram que sua capacidade de ação política – num momento em que seus congêneres de outros países conheciam um claro refluxo político, adotavam posturas defensivas, e aceitavam a descentralização da negociação coletiva – era justificada pelo desempenho da economia alemã e pela estratégia da central de manter a centralização do processo de negociação. A experiência da Volks evidenciou que a situação desfavorável da conjuntura econômica reforçou pressões existentes nos níveis de organização de base da DGB em favor da descentralização e da focalização dos processos de negociação coletiva.

O quase monopólio de representação da DGB, a aplicação imediata dos resultados dos acordos à totalidade dos empregados da empresa ou do setor, independentemente da filiação sindical, e a obrigatoriedade da negociação e do acordo coletivo imposta pela lei são elementos que minimizaram o desgaste do sistema de relações de trabalho alemão. Apesar da queda da taxa de sindicalização de 36% para 32% observada em 1980/90 (cf. OCDE, 1994b), o quase monopólio da representação continuou garantindo à DGB o poder de negociação junto aos empregadores, obrigados por lei a desenvolver a negociação coletiva. Ao contrário do observado na Suécia, onde as empresas aproveitaram a situação desfavorável do mercado de trabalho para refutar crescentemente as negociações coletivas centralizadas, procedimento viabilizado pela ausência de uma legislação reguladora específica, observa-se que a presença de legislação específica, a configuração da organização dos trabalhadores e a *co-determinação* tornaram lenta a tendência de desarticulação do sistema centralizado de relações de trabalho na Alemanha.

Os dois últimos países a serem analisados – França e Itália – conheceram modificações importantes em seus sistemas de relações de trabalho durante a década de 80. Diferentes lógicas são observadas em cada um dos processos de mudança. Na experiência francesa, o sistema nacional de relações de trabalho passou por uma fase de rápida institucionalização com a chegada ao poder do governo socialista, em 1982. A experiência italiana, ao contrário, foi marcada por uma importante perda de institucionalização do sistema, durante a recessão dos anos 1980/83.

A constituição de um sistema de negociações coletivas na França ocorreu tardiamente. Apesar desse país ter iniciado sua industrialização no século passado, dos efeitos da Revolução Francesa sobre os direitos individuais e coletivos e da existência de

uma importante classe operária no início deste século, a concepção de uma relação contratual privada caracterizou o sistema de relações de trabalho do país até o início dos anos 70.¹² A existência de fortes conflitos políticos internos ao movimento sindical, que impuseram uma grande debilidade organizacional, impediu que a negociação coletiva, durante os anos de crescimento mais acelerado, rompesse o caráter privado que marcou historicamente o sistema. Somente depois dos conflitos de maio de 1968, uma negociação coletiva de alcance mais abrangente conheceu um movimento de difusão mais significativo, graças a uma ação pública que, em conjunto com uma maior mobilização dos trabalhadores, foi rompendo o caráter privado, acabando por estabelecer o seu procedimento em lei (13 de julho de 1971). A grande inovação foi a consagração do princípio do direito dos assalariados à negociação coletiva, fixada em três níveis: inter-profissional, por setor de atividade e por empresa (cf. Caire, 1992).

Um desenvolvimento rápido da prática da negociação nos três níveis foi observado na década de 70, em função de intensos conflitos na relação capital-trabalho. Contudo, uma sistemática desarticulação entre os três níveis esteve sempre presente, que se traduziu, principalmente, em uma hierarquização burocrática com especialização das negociações. Ademais, o desenvolvimento da prática apresentou-se qualitativamente insatisfatório, seja em razão do conteúdo, em geral, por elas trabalhado (ausência de cláusulas

¹² A lei de 24 de julho de 1936 buscou estabelecer o processo de negociação coletiva, rompendo a tradição liberal que caracterizava o sistema de relações de trabalho francês. Entretanto, o começo da guerra e a ocupação suspenderam a sua vigência até 1946. Naquele ano, uma outra lei procurou criar uma regulamentação do processo; no entanto, condições econômicas que marcavam o processo de reconstrução nacional impediram a sua efetivação. Ocorre que, quando o país iniciava um movimento de crescimento no início dos anos 50, uma nova lei, em 11 de fevereiro de 1950, retomou o caráter privado das negociações coletivas, definindo legalmente apenas que elas deveriam ser por ramo de atividade e que o acordo coletivo poderia ser estendido aos não-sindicalizados (cf. os ensaios de Dezes, 1993; Jeammaud, 1993).

salariais e definição limitada das classificações), seja devido à sua cobertura incompleta dos ramos de atividade.

Quadro 10

França: o desenvolvimento tardio do sistema de negociações coletivas sob a tutela do Estado – as Leis Auroux

Duas idéias-força orientaram as medidas contidas no conjunto das quatro leis e três ordenâncias comumente chamado de Leis Auroux. A primeira dessas idéias concebia que os trabalhadores deviam ser cidadãos por inteiro nas empresas, e que, portanto, era necessário restaurar e ampliar os direitos dos assalariados, com o objetivo de, por um lado, reafirmar e criar novos os direitos fundamentais e, por outro, de garantir a reconstituição da coletividade do trabalho. A outra idéia-força sustentava que os trabalhadores deviam se constituir como atores das mudanças no nível das empresas, cabendo-lhes o direito de participar das decisões sobre os assuntos de seu interesse. Três temas básicos marcaram esse conjunto de leis:

- i. a obrigação de uma reunião anual entre as partes para discutir os salários e uma outra, a cada cinco anos, para reexaminar as classificações;
- ii. a obrigação do chefe da empresa de promover, a cada ano, uma negociação com as organizações sindicais representativas, sobre salários e reorganização dos tempos de trabalho;
- iii. o direito de veto dos acordos caso mais de 50% dos empregados participantes da última eleição do comitê de empresa se mostrem contrários. Além disso, as leis reafirmaram os três níveis básicos de negociação (interprofissional, por setor de atividade e por empresa) e definiram os limites de suas competências, bem como mantiveram o Ministério do Trabalho como árbitro das situações de impasse.

Essas leis não mexeram no sistema de representação sindical. A pluralidade sindical foi mantida, devendo cada trabalhador fazer ou não sua opção por um ou outro sindicato e cada sindicato obter o reconhecimento junto à direção da empresa. Por outro lado, um acordo somente é válido se os sindicatos de trabalhadores que o assinam representarem mais de 50% dos trabalhadores sindicalizados da empresa, sendo que as cláusulas do acordo são estendidas a todos os trabalhadores. Entretanto, o acordo pode ser rejeitado se mais de 50% dos trabalhadores sindicalizados forem desfavoráveis.

No nível das empresas, um complexo sistema de representação já implementado não foi reformado pelas Leis Auroux. São quatro as formas de representação existentes:

- i. delegado do pessoal – eleito diretamente por todos os ocupados da empresa, sua função é averiguar a aplicação dos acordos e apresentar reclamações ao empregador;
- ii. comitê de empresa – eleito a cada dois anos por todos os ocupados da empresa, tem a função de debater com a direção da empresa os projetos de mudança tecnológica, o desempenho da empresa e as mudanças no tempo e na organização do trabalho;
- iii. representante sindical – designado pelo sindicato, entre os membros do comitê de empresa;
- iv. secção sindical e de delegados sindicais – delegados designados pelo sindicato, entre os ocupados da empresa.

A organização sindical por ramo de atividade continua sendo a regra e os sindicatos se filiam voluntariamente a uma central sindical. Desde o final dos anos 60, cinco centrais se organizam no país: a Confédération Générale du Travail (CGT, de orientação comunista); a Confédération Française Démocratique du Travail (CFDT, vinculada aos socialistas); a Force Ouvrière (CGT-FO, com uma posição de esquerda independente dos partidos políticos); a Confédération Française des Travailleurs Chrétiens (CFTC, de orientação social-cristã); e a Fédération de l'Éducation Nationale (FEN, que congrega os diversos sindicatos dos ocupados no sistema de educação nacional).

Fonte: Coffineau (1993); Joubert et al. (1993) e Caire (1992).

Ao final da década, observava-se a necessidade de alterar o sistema de negociações coletivas. Após as eleições legislativas de 1978, o governo sinalizou às organizações profissionais sua intenção de introduzir algumas mudanças no sistema, iniciando uma série de estudos e estimulando a discussão sobre o tema. Depois da posse do governo socialista em 1982 foram aprovadas uma série de leis – conhecidas como leis Auroux, em referência ao Ministro do Trabalho da época – que reordenaram, parcialmente, o sistema nacional de negociação coletiva, tornando o procedimento obrigatório (ver Quadro 10).

A modificação do sistema de negociação coletiva era parte da concepção de desenvolvimento apresentada pelo novo governo. Como parte desta estratégia, foi implementada uma política industrial com o objetivo de promover uma modernização produtiva que possibilitasse uma inserção competitiva da economia francesa nos mercados internacionais. Com o fortalecimento do sistema de negociações coletivas, o governo pensava ser possível repartir os ganhos propiciados pela modernização entre empresas e trabalhadores.¹³

A nova estrutura da negociação coletiva manteve as formas de representação no nível das empresas, em especial a dualidade da representação historicamente existente. Dentre as quatro formas básicas de representação existentes – delegados de pessoal, comitê de empresa, representantes sindicais e sessão sindical/delegados sindicais –, duas lógicas independentes de organização se instituíram: a da empresa, na qual os trabalhadores elegem seus delegados e os seus representantes no comitê de empresa; e a do sindicato, que constitui um elo de representação entre os

¹³ A proposta do novo governo era a de que a divisão dos possíveis ganhos gerados pela modernização deveria ser feita através das negociações coletivas e da redução da jornada de trabalho semanal. Orientado por esta lógica, o governo reordenou o sistema de negociações coletivas e definiu uma política de redução geral da jornada de trabalho.

trabalhadores e o sindicato (Quadro 10). As avaliações sobre a dinâmica da representação local apontam um jogo permanente entre as duas lógicas, que, no período mais recente, favoreceu a esfera de representação não-sindical, conformando um nível de interesse e de poder fortemente ancorado na órbita da empresa.

A dualidade entre as lógicas de organização local manifesta-se nas esferas superiores do sistema de representação. A debilidade estrutural das organizações sindicais e sua incapacidade de formular uma plataforma mínima e comum de ação acabaram materializando uma dinâmica de representação marcada pela concorrência acirrada entre as centrais, que foi acompanhada, em consequência, de uma intervenção fragmentada nos processos de negociação coletiva.¹⁴ A fragilidade das estruturas de negociação foi agravada com a redução brusca da taxa de sindicalização de 17,5% (1980), para 9,8% (1990).

Apesar das leis Auroux terem estimulado um rápido crescimento do número de negociações coletivas em seus diversos níveis entre 1982 e 1986, elas não resultaram na maior qualificação dos processos de negociação. Além disso, não se verificou, a partir de 1982, qualquer melhora da coordenação entre as diversas instâncias de negociação, notando-se a consolidação de duas tendências básicas completamente opostas. Uma, centralizadora,

¹⁴ Essa fragilidade e fragmentação sindical pode ser observada em dois exemplos. Sistemáticamente, os acordos coletivos da Renault têm sido assinados sem a concordância do principal segmento sindical da empresa, a CGT, em razão da discordância da organização em relação ao termos dos acordos. A assinatura do acordo tem sido possível pela conjunção de interesses da CFDT com os das demais centrais, que, juntas, somam mais de 50% dos assalariados sindicalizados. Esta situação tem-se reproduzido a cada ano, sem qualquer debate sobre a questão entre as várias centrais. O outro exemplo pode ser buscado no processo de negociação após a greve da Air France no segundo semestre de 1993. À revelia dos sindicatos, e amparados fundamentalmente no comitê de empresa, os assalariados desta promoveram uma greve contra o plano de reestruturação da empresa. Num primeiro momento, a empresa suspendeu o plano e iniciou um novo processo de discussão nos diversos níveis de representação. Ao final do processo, os sindicatos se mostravam desfavoráveis ao novo plano proposto, mas um plebiscito entre aqueles assalariados deu sua aprovação, deixando de legitimar as organizações representativas.

que reforçou a hierarquia da representação sindical formal, e a outra, descentralizadora, provocada pela dualidade do sistema de representação em nível local e materializada pelos acordos de empresa (cf. Caire, 1992; Jobert et al., 1993; Bibes & Mouriaux, 1992 e Ires, 1992).

Caire (1992) considera que podem ser apontadas três mudanças básicas no sistema de negociação coletiva francês: um deslocamento da negociação em direção ao nível da empresa; uma consolidação de relações contratuais entre as partes imediatamente envolvidas; e uma proliferação dos acordos atípicos, isto é, concernentes à forma e as características dos signatários.

Alterações importantes também ocorreram no sistema de relações de trabalho italiano durante os anos 80. O processo consolidou-se com base na perda de institucionalidade da negociação coletiva, em uma menor interferência do Estado e na dificuldade das três centrais nacionais de manter a unidade sindical em uma conjuntura de crise e instabilidade econômica, de ingresso do país na Comunidade Européia e de adoção das regras de política econômica e de rápida reorganização das grandes empresas nacionais. Entretanto, as mudanças observadas na década de 80 são compreendidas somente se explicitadas algumas características da construção histórica do sistema de relações de trabalho na Itália.

O desenvolvimento econômico do país no pós-guerra representou a transição rápida de uma configuração socioeconômica industrial incipiente para uma outra, industrial, plenamente constituída. A conformação, na Itália, de um mundo industrial moderno possibilitou alterar o grave desequilíbrio regional entre o Centro-Norte e o *Mezzogiorno*, que caracteriza o país desde a sua unificação na segunda metade do século XIX. De acordo com a análise clássica de Paci (1992) sobre a estrutura socioeconômica moderna italiana, o caráter dual do desenvolvimento industrial

italiano dos anos 50/60 constituiu fenômeno artificial resultante da intervenção política e institucional, que, por um lado, promoveu uma industrialização com fortes desequilíbrios regionais e, por outro, procedeu a um “garantismo” da ocupação por meio de uma estruturação pública do sistema de relações de trabalho. Dessa maneira, o contrato coletivo surgiu como resultado do papel desempenhado pelo setor público na organização das relações de trabalho.

Quadro 11

Itália: um sistema de negociação coletiva em permanente mutação

A forma dominante de estruturação sindical italiana é por setor de atividade, tendo havido uma difusão relativamente pequena dos sindicatos profissionais. A liberdade sindical é completa, podendo haver mais de um sindicato por setor/empresa. Cada sindicato filia-se, em geral, a uma central sindical.

São três as centrais sindicais: Confederazione Generale Italiana del Lavoro (CGIL, que expressa a vertente comunista e é uma pequena vertente socialista); a Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori (CISL, que reúne a vertente democrata-cristã); e a Unione Italiana del Lavoro (UIL, composta de socialistas reformistas e republicanos). Ao longo dos anos 60, uma unidade de ação das três centrais se consolidava, e em 1972 era formada a federação CGIL-CISL-UIL.

As centrais se apóiam nos sindicatos e nas federações por ramo de atividade, sendo que a CGIL incorpora também uma instância de organização local dos sindicatos – Camere Provinciali del Lavoro. Tradicionalmente a estrutura sindical italiana foi caracterizada por uma forte centralização e uma rejeição à idéia de co-determinação, isto é, do estabelecimento de uma relação local e institucionalizada no nível da empresa. Entretanto essa característica da estrutura sindical não impediu que os sindicatos, no início dos anos 70, conseguissem estabelecer o direito do delegado e do comitê sindical de empresa no Estatuto dos Trabalhadores.

Esse Estatuto, aprovado em 20 de maio de 1970, garantiu o direito de expressão e representação sindical dos trabalhadores internamente ao espaço das empresas, ampliando os direitos e as liberdades de organização e de negociação inscritas na Constituição de 1948.

O delegado e o comitê são eleitos pelos trabalhadores sindicalizados, independentemente da filiação a uma central, e eles têm a obrigação de velar pelo cumprimento do contrato coletivo, das leis sociais e de apresentar os problemas de relação e condições de trabalho aos sindicatos. Em princípio, esta forma de representação no nível local favoreceu o fortalecimento da unidade de ação na base da organização sindical.

Os ocupados de cada empresa filiam-se voluntariamente a um sindicato, e as empresas – ou a representação patronal de um setor de atividade – negociam com os diversos sindicatos que representam seus empregados. O procedimento da negociação coletiva realiza-se em diversos níveis (nacional, regional ou local, setorial ou intersetorial); nos anos 60 e 70 dominava um sistema de negociação setorial articulada, no qual era reservada às negociações locais a competência de desenvolver, de maneira compatível e coerente, os temas acordados na negociação nacional.

Os resultados dos acordos coletivos são estendidos a todos os trabalhadores, sindicalizados ou não. Por outro lado, as situações de impasse são mediadas pelo poder público, representado pelo Ministério do Trabalho.

Fonte: Cella & Treu (1989) e Ires (1992).

O papel do setor público foi reforçado pelo fortalecimento do movimento sindical na trajetória de rápido crescimento da economia italiana nos anos 50, bem como no período imediatamente posterior aos conflitos de 1968. No momento de máximo poder político dos sindicatos, o Estado aprovou o Estatuto do Trabalhador (1970), que manteve a regulação pública da negociação coletiva e estabeleceu novos direitos de representação e organização dos trabalhadores nos locais de trabalho (Quadro 11).

A nova configuração do sistema de negociações coletivas fortaleceu o movimento sindical e dinamizou a negociação nos diversos níveis, porém em uma conjuntura de fortes e crescentes conflitos entre capital e trabalho. No momento de maior radicalidade desse processo, a federação das três centrais conseguiu acordar com a representação patronal do setor industrial – Confindustria, em 15 de janeiro de 1975, uma unificação da escala móvel e de revalorização dos salários, difundida para os demais setores da economia e para o setor público.

A forte desaceleração dos investimentos privados, o aumento rápido da inflação e os problemas de emprego na região Norte, a partir de 1976, foram acompanhados por uma mudança da estratégia sindical, que passou a aceitar a moderação salarial. Entretanto, o ingresso da Itália na Comunidade Européia, em 1979, e a adoção de uma política monetária autônoma pela *Banca d'Italia*, em 1981, em uma conjuntura de forte recessão internacional e nacional, aceleraram a reorganização das grandes empresas, que passou a demandar mudanças maiores no sistema de negociação coletiva italiano. Nas negociações de 1981/83, as representações patronais adotaram posições agressivas, perante um movimento sindical ameaçado pelo desemprego, conseguindo, em um primeiro momento, a flexibilização das condições de contratação e dispensa de força de trabalho e dos horários de trabalho e, em um segundo

momento, a suspensão da escala móvel. No debate em torno desse tema, a posição favorável a suspensão assumida pela CISL e a UIL e a posição francamente contrária adotada pela CGIL provocaram, em 1984, o rompimento da unidade de ação entre as três centrais. O referendo da lei de 15 de fevereiro de 1984, que suspendia a indexação salarial, explicitou um claro desacordo entre a direção e base sindicalizada da principal central italiana.

O período de recuperação econômica entre o final da década e o início dos anos 90 foi marcado por uma nova dinâmica da negociação coletiva na Itália, mais descentralizada e focada nos interesses e necessidades das empresas. A tradicional subordinação dos acordos locais ao acordo nacional foi invertida. Os grandes acordos passaram a se acomodar aos termos gerais explicitados nas negociações locais. Como afirmam Negrelli & Santi (1989), o acordo de maio de 1986 entre a Confindustria e CGIL-CISL-UIL adequou-se às exigências das empresas, abrindo novo espaço à contratação descentralizada dos horários e dos salários.

Vários autores consideram que a nova dinâmica reproduziu, de maneira invertida, a tradicional dualidade do sistema de negociação coletiva italiano. Estabeleceu-se a preponderância da esfera local que rompeu o centralismo, mas não gerou um funcionamento harmônico entre as diversas esferas de negociação (cf. Baglioni, 1989; Crouch, 1989; Negrelli & Santi, 1989; Accornero, 1992). Esse movimento foi acompanhado de uma relevante queda da taxa de sindicalização – de 49% (1980) para 38% (1990) –, que reforçou a tendência de descentralização das negociações coletivas.

3.2 A formulação teórica sobre o sistema nacional de relações de trabalho

A reedição, depois de mais de trinta anos, da obra clássica de John Dunlop, *Industrial relations systems* (1993), oferece uma ótima oportunidade de desenvolver uma análise sobre a forma como diversos autores organizam a noção sobre um sistema de relações de trabalho. Nessa nova edição foi incorporado um pequeno ensaio introdutório – *Commentary* –, no qual o autor apresenta algumas considerações sobre as mudanças em curso no sistema de relações de trabalho americano.

No prefácio da edição original de 1958, reproduzido na nova edição, Dunlop afirmava ser de uma geração que viu a emergência de um mundo industrial, isto é, de sociedades industriais que necessariamente buscavam a institucionalização das relações de trabalho, que apareciam como um complexo de inter-relações entre três atores: direção das empresas, trabalhadores assalariados e órgãos públicos. Complementando aquele prefácio, o autor, em seu Comentário à nova edição, considera que, durante duas décadas (1932/52), a vasta regulação pública da produção vigente no período atraiu novas gerações de intelectuais para o estudo do funcionamento do mercado de trabalho, da determinação dos salários e das conseqüências da organização do trabalho e da regulação pública, pois o sistema de relações de trabalho passou a ser visto como uma esfera de poder fundamental no funcionamento das economias modernas.

Dunlop afirma ainda que um sistema de relações de trabalho é necessariamente organizado com base em três atores: as organizações de representação das empresas; os trabalhadores e suas formas de organização formal ou informal; e os órgãos de governo. Esses atores e suas hierarquias ou organizações atuam em um

ambiente caracterizado por uma organização tecnológica específica, por uma determinada forma de estruturação do trabalho e dos mercados de produtos, por uma certa distribuição do poder na sociedade e pela forma como ela recai sobre os atores e os locais de trabalho. Neste ambiente, os atores interagem negociando, usando e influenciando o poder político e econômico em um processo de estabelecimento de regras que ordenam o sistema de relações de trabalho. Em um sistema relativamente estável, a ideologia ou os conhecimentos comuns partilhados pelos atores ajudam a definir seus papéis e a integrar o sistema como um todo. As mudanças ocorrem em vários contextos, nos atores e em suas hierarquias, nas suas relações e interações, nos conhecimentos partilhados e nas regras que estruturam o sistema. Este aparece, portanto, como de natureza dinâmica, cujas mudanças são explicadas pelas transformações tecnológicas, econômicas e sociais, tendo no processo de negociação entre os atores o mecanismo lubrificante e que avalia seu funcionamento.

3.2.1 A visão de John Dunlop sobre o sistema de relações de trabalho

O autor entende que um sistema de relações de trabalho (SRT) apresenta alguns pressupostos básicos:

- (1) um SRT é – e deve ser assim entendido – um subsistema de uma sociedade industrial;
- (2) o SRT é uma parte subsidiária da organização econômica e um subsistema da organização social estabelecido no mesmo plano do sistema econômico;
- (3) os sistemas econômico e de relações de trabalho são abstrações que exigem que se explicitem as relações existentes e as variáveis críticas para a sua compreensão;

- (4) o SRT requer um núcleo teórico construído pela articulação de várias disciplinas, como história, economia, política, sociologia, psicologia etc., de modo que se reconheça os diversos níveis e tipos de relações existentes entre os atores;
- (5) na análise de um SRT, três ordens de problemas devem ser devidamente tratadas: as relações do sistema com a sociedade como um todo, a relação do sistema com o sistema econômico e a estrutura do sistema.

A estrutura do sistema é a expressão articulada de uma certa organização dos atores, de certos contextos sociais, políticos e econômicos, de uma convergência de interesses e ideologia que amarram permanentemente o sistema e de um conjunto de regras que governa os atores no local de trabalho e na comunidade específica.

A hierarquia dos dirigentes e suas representações de supervisão (formais e informais), as hierarquias dos trabalhadores e suas organizações (formais e informais) e os órgãos governamentais especializados definem os *atores*, ao passo que estes estabelecem relações em um *contexto* marcado pelas características tecnológicas do local e da comunidade de trabalho, pelos produtos e pelos mercados de fatores, pelas restrições monetárias e orçamentárias e pelo local e distribuição de poder na sociedade.

As relações dos atores em um certo contexto estabelecem *regras* para o local e para a comunidade de trabalho, regras essas que administram compensações de todas as ordens, que definem deveres e performances dos trabalhadores, incluindo as normas de disciplina para falhas observadas no comportamento padrão, e que especificam os direitos dos trabalhadores no processo de contratação de força de trabalho e no exercício da atividade produtiva. As regras tendem a variar de maneira significativa entre

os diversos sistemas, particularmente como consequência das especificidades de seus contextos tecnológicos e de mercados.

As regras de um sistema podem ser expressas por meio de uma variedade de formas: regulação e políticas da hierarquia dos dirigentes, leis que regem as hierarquias dos trabalhadores, regulação, decisões ou ordens dos órgãos governamentais, regras e decisões produzidas pelos órgãos especializados criados pelas hierarquias dos dirigentes e dos trabalhadores, acordos resultantes das negociações coletivas e costumes e tradições do local e da comunidade de trabalho. O estabelecimento das regras que regulam o sistema requer que interesses e *ideologia* sejam partilhadas pelos atores de tal maneira que um conjunto comum de idéias justifique a aceitação da regra por todos eles.

3.2.1.1 A importância da mudança tecnológica

A visão de Dunlop sobre a mudança tecnológica não se concentra nem nas modificações da relação homem-máquina provocadas por mudanças no equipamento, nem nas reorganizações do sistema de máquina com o coletivo de trabalho. Alterações na organização setorial e nos mercados de produtos e fatores são tomadas como mudanças tecnológicas que afetam as relações de trabalho. Essas transformações influenciam não só as características dos locais de trabalho e as regras que ordenam seus funcionamentos, como também a organização dos atores (Quadro 12).

Na análise do local de trabalho e das regras, o autor trata dos temas relativos aos tipos de local e de operações de trabalho. São quatro os aspectos que alteram as características e regras dos locais

de trabalho. Em primeiro lugar estão os impactos que as *mudanças tecnológicas provocam sobre os postos de trabalho fixo ou variável*,¹⁵ afetando as regras, a organização interna e a operação das hierarquias que estruturam o SRT. O caráter fixo ou variável do posto de trabalho pode determinar distintos SRTs, que têm suas regras e a organização dos atores transformadas pelas alterações tecnológicas.

Quadro 12
Mudanças tecnológicas, local de trabalho
e o sistema de relações de trabalho

As mudanças tecnológicas afetam um sistema de relações de trabalho já estabelecido, através das alterações provocadas sobre: A. Características do local de trabalho 1. Tipos de local de trabalho a. posto de trabalho fixo ou variável b. posto de trabalho e local de residência c. demanda estável ou variável de força de trabalho d. dimensão do grupo ocupacional. 2. Tipos de operação do posto de trabalho a. qualificação do posto de trabalho b. organização do posto de trabalho c. horas de atividade de um posto de trabalho B. Organização dos atores

O segundo aspecto analisado diz respeito aos impactos da *mudança tecnológica sobre a relação posto de trabalho e local de residência*. Em setores como o de transporte local e o de serviços de reparação, o posto de trabalho tende a coincidir com o local de residência, o que não ocorre com os setores de transporte nacional, da construção civil e agrícola. Mudanças tecnológicas afetam esta relação, exigindo uma reformulação no sistema de regras e na organização dos atores.

¹⁵ Os postos de trabalho das indústrias metal-mecânica e têxtil são considerados fixos, pois as condições de trabalho são recolocadas cotidianamente de maneira semelhante. Ao contrário, nas atividades de transporte e comunicações e agrícolas tais condições são permanentemente alteradas, em razão da organização espacial do setor, da flexibilidade das tarefas que definiriam um posto de trabalho, etc.

Um outro aspecto refere-se à relação entre *mudança tecnológica e estabilidade e tipo de demanda de trabalho*. Nela, quatro situações são descritas pelo autor:

- (1) curta duração do trabalho e alta rotatividade (construção civil e agricultura);
- (2) curta duração do trabalho e estabilidade (transporte naval);
- (3) estabilidade na duração do trabalho e alta rotatividade (lojas de departamento e redes de *fast-food*); e
- (4) estabilidade na duração do trabalho e variação na demanda de trabalho (turismo, indústria de malharia). Os impactos das mudanças tecnológicas sobre estas situações, e uma multiplicidade de outras, impõem mudanças nas regras e na organização dos atores.

Finalmente, é considerado o impacto da *mudança tecnológica sobre o tamanho do grupo de trabalho*. Para Dunlop, o crescimento da dimensão ocupacional do local de trabalho reforça o grau de formalização das regras e da organização dos atores, tendendo a explicitar os mecanismos de compensação salarial ou não-salarial, de promoção e de demissão e transferência de trabalhadores. A mudança tecnológica, ao afetar a dimensão ocupacional, reforça ou não o grau daquela formalização e da organização dos atores presentes em um SRT.

Três aspectos são tratados na análise das relações entre *mudança tecnológica e tipos de operações de trabalho*: qualificação do posto de trabalho, organização desse posto e duração do trabalho.

A qualificação para o posto de trabalho (*job content*) tem grande importância na organização do SRT, na medida em que se encontra relacionada a uma certa posição estratégica ocupada por um grupo de trabalhadores no processo de produção e no local de

trabalho. Entretanto, por estar fortemente exposta aos efeitos advindos de uma mudança tecnológica, as alterações na qualificação do posto são acompanhadas de mudanças nas regras e na organização dos atores.

Esta consideração é reafirmada quando se analisa a relação entre *mudança tecnológica e organização do posto de trabalho*, que, ao ser transformada, estabelece novas relações e hierarquias entre trabalhadores e *managers*, reconfigurando, portanto, o SRT.

Quanto à duração do trabalho, o contexto tecnológico exerce uma forte influência sobre o horário de atividade de um local de trabalho. As horas de atividade colocam uma ampla variedade de problemas para os atores e uma considerável rede de regras se desenvolve com este espectro de questões. Assim, um novo grupo de regras se estabelece quando uma mudança tecnológica provoca alteração no padrão de horas de operação do local de trabalho.

E, finalmente, as mudanças tecnológicas afetam diretamente a organização dos atores, fortalecendo ou enfraquecendo seus níveis de representação, negando ou estabelecendo hierarquias interna e externamente ao locais de trabalho.

3.2.1.2 Os efeitos da organização dos mercados e das restrições financeiras

Os SRTs são influenciados pelo maior ou menor grau de competição mercado/produto ou pelas pressões orçamentárias, que moldam, tal como o contexto tecnológico, as regras desenvolvidas, as organizações e as relações dos atores. O contexto de mercado refere-se não somente aos constrangimentos financeiros ou à relação mercado/produto, mas também está relacionado à organização e ao estado dos mercados de fatores produtivos e de insumos.

Um SRT difere significativamente de outro segundo o número de firmas que o compõe, a facilidade de entrada nos mercados em que elas atuam, o grau de padronização de seus produtos e o grau de substituição. Em suma, as características de organização dos mercados de bens, serviços, trabalho e capital influenciam a estruturação do SRT, bem como podem preestabelecer ou moldar regras.

Dunlop considera, em um primeiro momento, como o perfil dos mercados afeta as regras de um SRT. A incorporação, por este, de diferentes mercados com distintos graus de constrangimentos competitivos tende a influenciar as estruturas salariais internas das empresas, que estabelecem *regras específicas de compensação* salarial ou não-salarial. Nas atividades de transporte em nível nacional, estabelecem-se compensações em razão da extensão da jornada de trabalho, da não-coincidência dos locais de trabalho e moradia ou da irregularidade dos períodos de descanso. Nas indústrias químicas, definem-se compensações sobre o trabalho noturno, o trabalho em turnos ou o grau de periculosidade e risco ocupacional. Outras *regras decorrem do arranjo mercado/produto*, como as vigentes na indústria da pesca sobre horário de trabalho, na indústria de construção civil sobre a subcontratação de mão-de-obra, etc.

De outro lado, características do produto ou mesmo do mercado influenciam o *período de revisão das regras*, bem como a *sua duração*. A sazonalidade da produção e a possibilidade de grandes variações dos preços dos produtos agrícolas tendem a moldar regras específicas de contratação e remuneração do trabalho, bem como a sua revisão, dependendo da performance dos mercados. Já a *customização* de um produto pode demandar um certo tipo de trabalho especializado que estabeleça uma particular relação entre salário e preço do produto. A remuneração do trabalho de

manutenção altamente especializado é, em geral, regulada por regras muito específicas.

Resumidamente, pode-se dizer que, para J. Dunlop, as alterações nas condições de concorrência dos mercados, no grau de homogeneidade das estruturas de mercado, no tamanho das empresas e seu poder relativo de mercado e no grau de dinamismo deste tendem a gerar mudanças nos SRTs (Quadro 13).

Quadro 13
Aspectos de mercados que influenciam a organização
de um sistema de relações de trabalho

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Heterogeneidade tecnológica- Estrutura de mercado- Taxa secular de crescimento do mercado- Estrutura de custos setorial e das empresas- Tamanho e natureza das empresas (nacional ou estrangeira, poder de monopólio, dimensão nacional, regional ou local, grau de organização empresarial e administrativa)- Organização do mercado de trabalho (grau de organização sindical, importância do trabalho qualificado no processo produtivo, situação de emprego e desemprego, taxa de crescimento setorial do emprego) |
|---|

Influência particular é exercida sobre o sistema pelo perfil dos mercados de trabalho e de fatores. Em situação de pleno emprego, os trabalhadores ganham capacidade de negociar o estabelecimento de novas regras ou o aprofundamento das regras já existentes, observando-se a situação inversa nos momentos de desemprego elevado. Essa capacidade tende a ser maior quando os custos salariais são baixos comparativamente aos demais custos de produção, situação em que os dirigentes não tomam o custo salarial como estratégico.

Observa-se, portanto, que os fatores tecnológicos, de mercado de produtos, de restrição orçamentária e de organização do mercado de trabalho compõem um quadro de referência para os atores construírem um sistema de relações de trabalho.

3.2.1.3 O contexto de poder e o *status* dos atores

O terceiro aspecto geral de estruturação do sistema de relações de trabalho é a organização dos atores e a distribuição de poder na sociedade. O status dos trabalhadores e de suas organizações em um SRT é retratado pela rede de inter-relações com a hierarquia de dirigentes (nacional ou regional, setorial ou por firma), com as organizações sindicais rivais ou potencialmente rivais, com os demais trabalhadores e suas organizações e com os órgãos de governo. O status da hierarquia de dirigentes é revelado pelas suas relações com a organização dos trabalhadores, pela natureza de suas relações de trabalho (ditatorial, paternal, constitucional ou participativa), pelas relações com outras hierarquias de dirigentes e, ainda, com os órgãos governamentais. Quanto a estes, seus status estão diretamente relacionados à forma como participam do SRT, podendo ser validados pela via legislativa, pela definição ativa e direta de normas e regras do sistema ou pela difusão das regras acordadas nos processos de negociação coletiva.

3.2.2 A difusão da visão de John Dunlop como referência das análises sobre os sistemas de relações de trabalho e negociações coletivas

Durante os anos 60 e 70, a formulação de Dunlop conheceu rápida e importante difusão: a de que o sistema de relações de trabalho constituía um elemento importante do funcionamento das sociedades modernas e que sua análise deveria ser feita a partir do estudo do comportamento de três atores e de suas organizações (trabalhadores, dirigentes e Estado), do contexto tecnológico, da evolução dos mercados e da distribuição de poder dos atores na

sociedade.¹⁶ Os elementos teóricos propostos pelo autor foram largamente incorporados nos estudos sobre organização e segmentação do mercado de trabalho, sobre as estruturas ocupacionais e a determinação dos salários e sobre os processos de negociação coletiva. Essa incorporação era justificada pela influência que as normas e regras estabelecidas pelos atores tinham no processo de regulação das relações econômicas e de trabalho. O desenvolvimento dos sistemas de relações de trabalho traduziu-se em uma crescente institucionalização dos mercados nacionais de trabalho, fato que, apesar da grande diversidade entre as formas de regulação, possibilitou um efetivo controle social do uso privado da força de trabalho exercido pelas empresas. A regulação pública das relações de trabalho e as negociações coletivas foram os elementos centrais do processo de institucionalização do mercado de trabalho. A forma de organização das inter-relações entre essa institucionalidade, o conjunto de regras e normas estabelecido e a dinâmica entre os atores passou a ser denominada como sistema nacional de relações de trabalho.

Como salienta Dunlop, o SRT deve ser visto como um subsistema do sistema social e parte subsidiária do sistema econômico que lubrifica o funcionamento do sistema socioeconômico como um todo. Apesar da grande possibilidade de essa afirmação ser tomada como mecanicista e reducionista, parece importante resgatar, do autor, a idéia fundamental de pensar o SRT como um conjunto de relações importantes para a dinâmica econômica e social de uma sociedade. Apesar da posição liberal do autor, sua visão reconhece a importância de normas e regras de regulação da relação entre capital e trabalho, seja porque o SRT é

¹⁶ Para J. Dunlop, o desenvolvimento desses estudos permitiu consolidar uma disciplina sobre relações de trabalho nos cursos de economia e administração, e mesmo sociologia e psicologia do trabalho.

fundamental para regular o conflito inerente a toda relação, seja porque cumpre virtuosa função de consolidar a ideologia compartilhada necessária para a estabilidade e o crescimento capitalistas. Em suma, o autor compreende o SRT como um sistema obrigatoriamente independente da lógica capitalista, cujo estabelecimento é, entretanto, fundamental para o desenvolvimento do capital.

3.2.3 A visão "contratualista" das relações de trabalho

A tendência à descentralização das negociações coletivas observada nos anos 80 deu proeminência a uma outra ótica de organização do SRT, mais conhecida como contratualista. A partir de uma análise dos sistemas americano e japonês, essa visão defende sistematicamente a compatibilidade entre negociações coletivas e flexibilidade produtiva. O ponto central da crítica dos contratualistas não é o enrijecimento das relações de trabalho que pode ser criado por um SRT, mas sim o envelhecimento do sistema, que se transforma em barreira para o desenvolvimento de uma nova estrutura compatível com aquela da produção flexível. Contrapõem-se, desta maneira, duas lógicas de relações de trabalho.

Os trabalhos de Kochan et al. (1996)¹⁷ foram os que melhor organizaram os argumentos em torno de um novo SRT, e suas idéias se tornaram referências de outros trabalhos sobre o tema. Esses autores tomam a queda da sindicalização nos Estados Unidos como um sintoma de envelhecimento do sistema vigente. Para eles, essa tendência é resultado de um SRT organizado segundo normas e regras que não mais possuem legitimidade, seja entre os

¹⁷ A visão de que estariam emergindo novos sistemas de relações de trabalho foi propagada a partir de dois estudos realizados sobre as mudanças nas relações de trabalho nos Estados Unidos e de outros sobre a organização do trabalho no Japão (cf. Kochan et al., 1986; Kochan & Katz, 1988; Aoki, 1991).

trabalhadores, seja entre os dirigentes. Dois problemas básicos são apontados pelos autores: a dificuldade de estabelecer novas unidades de negociação e a crescente perda de certificação de unidades existentes.

Como apresentado anteriormente, a constituição de uma unidade de negociação, nos Estados Unidos, requer a aprovação de mais de 50% dos trabalhadores, sendo que as partes, após a certificação da unidade, devem realizar uma negociação coletiva no prazo máximo de doze meses. De acordo com os autores, o NBLR não tem conseguido garantir que os processos de legitimação das unidades entre os trabalhadores sejam realizados sem interferência da direção das empresas. Isto é, estas, em sua maioria, pressionam seus trabalhadores a não estabelecer a unidade de negociação, e o NBLR não coíbe este procedimento ilegal. Nas situações onde a unidade é constituída, os sindicatos se mostram incapazes de fazer valer o direito à negociação no período de doze meses, perdendo a certificação sem que a unidade tenha se estabelecido de fato. O segundo problema está relacionado à perda de certificação das unidades existentes, solicitada pelos trabalhadores por não mais haver prática da negociação. De maneira crescente, os sindicatos vêm reduzir sua capacidade de garantir as negociações coletivas, permitindo que os trabalhadores apresentem a solicitação de perda de certificação da unidade. Ambos os problemas resultam em um crescimento rápido do segmento de trabalhadores em empresas não-sindicalizadas, seja porque o emprego nestas cresce mais rapidamente do que nas sindicalizadas, seja porque a perda de certificação reduz ainda mais a dimensão das sindicalizadas. Para Kochan & Katz, esses problemas refletem uma crise de representação dos sindicatos. Estes e os órgãos públicos orientam-se pela lógica do SRT já estabelecido, enquanto as empresas e os trabalhadores se movem por uma nova ótica, caracterizada por

menor centralização da negociação e dos interesses e por menor regulação externa dos salários e das condições de trabalho.

Os autores consideram que o *padrão de negociação cumpre uma função importante no sistema de negociação coletiva, na medida em que ele permite reduzir as greves (conflitos), acordar uma norma salarial e, também, estabelecer normas de equidade entre trabalhadores. Ele começa a jogar um papel não-funcional quando é por demais abrangente ou quando os termos do padrão entram em conflito com os interesses econômicos dos empregadores, da direção sindical e da sociedade relativos à estabilidade de preços* (Kochan & Katz, 1988: 140). A emergência desses conflitos está relacionada a três mudanças básicas que questionam a estrutura atual de negociação:

- (1) as novas tecnologias, que têm diluído a separação entre trabalhadores e supervisores/dirigentes, destruindo os segmentos básicos que caracterizavam as partes no processo de negociação;
- (2) a dominância dos interesses locais, que contestam as negociações coletivas pelo fato de estas serem limitadas por um conjunto amplo de leis sobre a determinação dos salários, a organização e extensão da jornada de trabalho, as condições de contratação e demissão de mão-de-obra, etc.; e
- (3) a participação local dos trabalhadores, que têm construído uma estrutura de negociação paralela aos sindicatos.

Essas mudanças vêm reforçando uma estrutura de negociação entre a empresa e o sindicato (Quadro 14). Entretanto, essa tendência tem esbarrado em leis, normas e regras organizadas por um SRT fortemente concentrado nas estruturas (ampla ou estreita) com unidades de negociação centralizadas. Para Kochan & Katz, a nova tendência é a descentralização, contrariando o movimento dominante vivido no período 1930/70. As novas formas

de organização da produção, da firma e dos interesses devem estar articuladas a um padrão de negociação local que contemple condições que superem os constrangimentos econômicos e sociais conhecidos tanto pelas firmas como pelos trabalhadores.

Quadro 14
Tipos e aspectos de estruturas de negociação coletiva

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Estreita (narrow), com unidade de negociação descentralizada<ul style="list-style-type: none">. negociação entre uma firma e um sindicato profissional (craft). níveis diferentes de coordenação e negociação do conflito. maximização dos interesses individuais dos empregadores
(Setores de ensino, gráfico e administração pública)2. Estreita (narrow), com unidade de negociação centralizada<ul style="list-style-type: none">. negociação entre firmas e sindicato profissional (craft). negociação tendente à promoção da qualificação (craft). dificuldades na compatibilização da negociação com as mudanças tecnológicas
(Setores de transporte aéreo, transporte ferroviário, transporte naval e construção civil)3. Ampla (broad), com unidade de negociação descentralizada<ul style="list-style-type: none">. negociação entre firma e sindicato de empresa. facilidade de coordenação dos interesses internos e específicos com dificuldades de incorporação dos interesses externos
(Setores da indústria de utilidade pública, petroquímico, químico e alguns pequenos setores de atividade econômica)4. Ampla (broad), com unidade centralizada<ul style="list-style-type: none">. negociação entre firmas e sindicato. definição de normas e regras de relações de trabalho para um certo mercado ou indústria. impedimento da criação de vantagens competitivas individuais obtidas a partir de uma relação de trabalho específica
(Setores de material de transporte, material eletroeletrônico, mecânico, siderúrgico e comércio) |
|--|

Fonte: Kochan & Katz (1988).

Essa visão é defendida por Aoki (1991), quando ele analisa a performance da economia japonesa comparativamente à americana. O autor contrapõe os modelos de firmas vertical/americano e horizontal/japonês, mostrando que as virtudes destes últimos estão relacionadas, em parte, à estrutura de negociação coletiva existente no país. Sua visão reproduz a noção básica de que organização

produtiva, processo de trabalho e relações de trabalho, sendo interdependentes, exigem modos de funcionamento que os compatibilizem entre si. Deste modo, a produção flexível requer uma organização do trabalho e das relações de trabalho que lhes sejam adequadas.

Há uma grande diferença entre a visão de Dunlop e esta, desenvolvida por Kochan et al. e Aoki. Para o primeiro, o processo de negociação coletiva é apenas um dos mecanismos de estabelecimento de normas e regras do SRT. As leis, normas e regras estabelecidas pelos atores (Estado, *managers* e trabalhadores) em outras formas de negociação, bem como as relações do SRT com os sistemas econômico e social, são aspectos importantes para compreender a dinâmica das relações de trabalho em um certo país. Neste sentido, a concepção de Dunlop escapa aos muros do economicismo, ao deixar de tomar a estabilidade de preços ou o desempenho da empresa como referência básica para a ordenação do SRT e, também, ao não atribuir caráter contratual à relação capital/trabalho, como o fazem aqueles outros estudiosos.

Ao contrário, Dunlop considera que as raízes do SRT americano, estabelecidas durante o *New Deal*, foram importantes tanto para superar o problema de desemprego do país nos anos 30 como para reforçar a recuperação e o crescimento da sua economia a partir do final daquela década. Baseado nesta concepção, ele questiona a emergência de um novo SRT nos Estados Unidos durante os anos 80, como defendem Kochan et al. O autor afirma que as alterações observadas no SRT americano reforçam seu caráter estruturalmente descentralizado, em que a negociação coletiva jamais constituiu regra dominante, além de considerar que não existem informações suficientes que sustentem a argumentação sobre a emergência de um novo SRT.

A constatação de uma tendência cada vez mais forte de descentralização do SRT em diversos países (Quadro 15) explicita alterações importantes no papel cumprido pelo Estado e pelas negociações coletivas na gestão dos diversos sistemas, mas não permite visualizar similitudes que justifiquem a existência de um padrão anterior comum de relações de trabalho ou mesmo a emergência de um novo. A completa ausência da intervenção estatal e do desenvolvimento de negociações coletivas caracteriza historicamente o SRT japonês, desde os anos 50. Uma função limitada do Estado e das negociações coletivas é a principal característica observada para os Estados Unidos. Uma intervenção limitada do Estado e um desenvolvimento importante das negociações coletivas eram encontrados na Inglaterra até o final dos anos 70. Uma forte inter-relação entre a ação pública e a dinâmica das negociações coletivas marcou o SRT na Suécia e na Alemanha do pós-guerra. E uma função importante cumpriu o Estado nos SRTs francês e italiano, em face do débil desenvolvimento da prática da negociação coletiva nesses países.

É visível que as modificações recentes no contexto econômico e tecnológico geral, nos padrões de competição e proteção dos diversos mercados, nas condições de funcionamento do mercado de trabalho e na dinâmica política do sistema de representação erigido pelos três atores têm reforçado o grau de descentralização do SRT americano, ampliado a não-institucionalidade do sistema japonês, desarticulado os sistemas inglês, sueco e alemão e reforçado o caráter fragmentado daqueles da França e Itália. A descentralização tem sido desenvolvida por duas vias: a crescente dominância das negociações coletivas pela lógica dos interesses locais, isto é, da empresa e seus empregados; e a ação deliberada do Estado em desregulamentar as relações de trabalho, com o objetivo de facilitar o estabelecimento de contratos

de trabalho em tempo parcial e/ou determinado e de flexibilizar os tempos de trabalho e a utilização da força de trabalho.

Quadro 15
Estrutura da Negociação Coletiva
Países selecionados, 1980/94

	Níveis de Negociação Coletiva ^(a)		Coordenação à nível do conjunto da Economia	
	Institucionalidade	Privilegiados	Como objetivo	Capacidade de execução
Estados Unidos	1,2	1	Ausência de coordenação	Ausente
Alemanha	1,2	2	Coordenação implícita	Forte
Suécia	1,2,3	3->2	Coordenação explícita	Limitada
Reino Unido	1,2	2->2	Ausência de coordenação	Ausente
França	1,2,3	2	Coordenação explícita	Limitada
Itália				
Japão	1,2	1	Coordenação implícita	Forte

^(a) Empresa e estabelecimento = 1; setor =2; e central =3.

^(b) Por coordenação explícita entende-se *concertação* das negociações coletivas entre as centrais patronais e de trabalhadores. E por coordenação implícita, aquela realizada pelo controle que as centrais fazem sobre seus membros e/ou das negociações coletivas nos setores principais servirem de modelo.

Fonte: OCDE (1994a).

A descentralização tem representado a desestruturação dos sistemas de relações de trabalho anteriores. As regras e normas estabelecidas são crescentemente contestadas nas diversas esferas de negociação, desarticulando formas variadas de institucionalização dos SRTs nacionais. Entretanto, parece ser difícil conceber, como o fazem alguns autores, que novas formas de institucionalização estejam já consolidadas, ou que haja alguma visibilidade deste processo, de tal modo que seja possível descrever os diversos componentes dos novos STRs de cada país (cf. Paci, 1992). Ao contrário, os países com menor grau de centralização das negociações coletivas, e também com uma menor coordenação destas, são os que apresentam as menores taxas de cobertura (Tabela 6). Por outro lado, a rápida desregulamentação do SRT, como sugere a experiência inglesa, não tem se traduzido em um

novo formato para o sistema, e sim em uma ampliação desproporcional de trabalhadores não cobertos pela negociação coletiva, independentemente de seu grau de centralização.

Tabela 6
Taxa de cobertura da Negociação Coletiva
Países selecionados, 1980/90

	1980	1990
Estados Unidos	26	18
Alemanha	91	90
Suécia		
Reino Unido	70	47
França	85	
Itália		
Japão	28	23

Fonte: OCDE (1994a).

3.3 Tendência de fragmentação dos sistemas nacionais de relações de trabalho e especificidades nacionais: França e Itália

Apesar da crescente descentralização dos STRs francês e italiano desenvolvida durante a década de 80, constatam-se dinâmicas completamente diferentes em cada uma das experiências. O sistema italiano conheceu um processo de desregulamentação rápido, nos início dos anos 80, ao mesmo tempo que o francês passava por um momento importante de institucionalização, apesar das mudanças, observadas em ambos, responderem às políticas de combate à inflação, do déficit público, do desemprego e de reorganização das empresas, em um contexto de forte recessão econômica internacional, de globalização econômica dos grandes grupos nacionais e de convergência das políticas econômicas segundo a lógica definida no programa de integração europeia.

Os acordos sobre três temas básicos para a organização das relações de trabalho – as classificações de ocupação, a determinação dos salários nominais e a modulação da jornada de trabalho – foram significativamente transformados pelos processos de negociação nos diversos níveis, provocando alterações importantes nos sistemas nacionais de relações de trabalho.

3.3.1 A classificação de ocupações

Independentemente da estrutura do sistema nacional de relações de trabalho, um tema central das negociações coletivas nos países desenvolvidos era a definição da classificação ocupacional. Esta classificação determinava os níveis ocupacionais básicos, valendo-se de critérios de qualificação formal ou informal da força de trabalho e de suas respectivas remunerações. A prática da negociação desse tema foi estabelecendo classificações cada vez mais complexas, que acabavam por definir critérios de contratação de novos trabalhadores, promoção, programas de qualificação da força de trabalho, critérios de demissão etc. Este procedimento, por um lado, permitiu que sindicatos e Estado tivessem um conhecimento e controle cada vez maior das ocupações, das tarefas e dos postos de trabalho das empresas, mas, por outro, reduziu a margem de manobra destas sobre o uso da força de trabalho.

As classificações foram se transformando em um instrumento importante para rejeitar a discriminação de sexo, etnia e idade e as desigualdades de salário e de condições de trabalho internas a uma empresa ou a um setor de atividade. Assim, um padrão básico de utilização da mão-de-obra foi sendo construído internamente ao desenvolvimento das negociações coletivas e dos STRs nacionais. Esse padrão possibilitou maior igualdade de

condições de concorrência entre os diversos segmentos da força de trabalho e entre as empresas no mercado de trabalho.

Em geral, as classificações apresentavam um formato matricial, definindo-se nas linhas os níveis e subníveis de qualificação, e nas colunas, os níveis hierárquicos internos a cada um deles. Cada cruzamento (célula) correspondia ao nível salarial e as respectivas ocupações (exemplo no Quadro 16). Simultaneamente, era estabelecido um repertório com as qualificações, as tarefas e as funções de cada ocupação.

A negociação das classificações mostrou-se cada vez mais difícil de ser desenvolvida desde o final dos anos 70 (cf. Eyraud & Rozemblatt, 1994). Ressalte-se que as empresas nunca se mostraram satisfeitas com a crescente institucionalização de suas estruturas ocupacionais. No entanto, o movimento de reorganização produtiva centrada nas tecnologias flexíveis e a necessidade da transformação, em multifuncionais ou polivalentes, daqueles trabalhadores especializados ou qualificados, em um contexto de destruição relativamente rápida dos empregos de baixa qualificação, elevado desemprego e enfraquecimento dos sindicatos, recompuseram poder de negociação das empresas, que se colocaram contra o estabelecimento das classificações nas negociações coletivas.¹⁸

A ação das empresas foi no sentido de internalizar as determinações da estrutura ocupacional. Se, por um lado, as novas condições de organização produtiva tenderam a alargar o conceito de ocupação, por outro, este alargamento não se adequava às necessidades de flexibilização da relação de trabalho demandada pelas empresas.

¹⁸ No caso da França, a negociação das classificações a cada cinco anos está estabelecida em lei: a posição de não negociar ou de combater a negociação de uma classificação representa procedimento ilegal.

O Esquema 11 (Capítulo 2) ilustra essa mudança. No momento 0, entre processo produtivo e função ocupacional se estabelece uma relação puntiforme, o que permite definir cada ocupação e seu conteúdo ocupacional. No Momento 1, o processo produtivo se transforma sem alterações maiores nas ocupações e em seus conteúdos, gerando uma zona cinzenta ou não-funcional na relação de produção. Finalmente, observa-se uma adequação das ocupações ao novo contexto produtivo: no Momento 3, constitui-se uma relação de produção/trabalho auto-regulada, em que a empresa consegue internalizar as determinações de sua estrutura ocupacional, recompondo o seu poder de determinar as ocupações e seus conteúdos, os trabalhadores que a cada momento devem ocupá-las, suas condições de trabalho e a sua remuneração e, também, ganhando capacidade de alterar sua estrutura de ocupações segundo variações no perfil e no nível de demanda (vendas) por seus bens ou serviços.

Quadro 16
Classificação do complexo metalúrgico – França

Níveis de classificação	Grau	Coefficiente	Trabalhadores	Mestres
I	1	140	01	
	2	145	02	
	3	155	03	
II	1	170	P1	
	2	180		
	3	190	P2	
III	1	215	P13	AM1
	2	225		
	3	240	TA1	AM2
IV	1	255	TA2	AM3
	2	270	TA3	
	3	285		AM4
V	1	305		AM5
	2	335		AM6
	3	365		AM7
	4	395		AM8

Fonte: Eyrad & Rozemblatt (1994).

Este processo de perda de institucionalidade das classificações tem ocorrido de maneira diferente em cada país e está, igualmente, relacionado à experiência anterior. Nos casos da França e Itália, os Estados nacionais tiveram papel importante na construção das classificações setoriais, e pode-se dizer que elas se organizaram externamente ao processo de negociação coletiva, compensando a debilidade dos atores em conceber e impor legitimamente suas próprias normas (cf. Eyraud & Rozemblatt, 1994). Se, por um lado, essa forma de institucionalização não gerou uma classificação suficientemente complexa para alcançar um grau avançado de definição das ocupações e de seus conteúdos em cada setor de atividade, constata-se, por outro, que ela constituiu, em princípio, uma barreira ao movimento de acomodação ou transformação das classificações, frente às mudanças técnicas e suas implicações sobre a organização do trabalho.

Mas essa restrição não foi de fato observada. Na prática, as empresas jogaram contra as determinações vigentes e procuraram negociar classificações mais genéricas, e os governos se ausentaram da discussão do tema, adotando em geral uma postura compatível com suas posições políticas, favoráveis à flexibilização produtiva e das relações de trabalho. Tornou-se norma a negociação das classificações de conteúdos mais genéricos e de aplicação bastante flexível. Tanto na França como na Itália, manteve-se a prática da negociação, mas o conteúdo das classificações acordadas sofreu uma mudança substantiva durante os anos 80.¹⁹

19 Essas mudanças não são refletidas pelos sistemas de informação sobre a negociação coletiva de cada país. Tendo em vista que tais mudanças são fundamentalmente qualitativas, os sistemas de estatística sobre negociação coletiva apresentam total incapacidade de captá-las. Ao contrário, as informações quantitativas tendem a justificar uma avaliação bastante favorável das negociações sobre o tema. No França, tem-se observado um aumento da frequência do tema nas negociações coletivas, em razão da obrigatoriedade da negociação a cada cinco anos (cf. Coffineau, 1993; France, 1993 e 1994; análises sobre a experiência italiana recente podem ser encontradas em CESOS, 1985 e 1988).

3.3.2 A determinação dos salários nominais

De maneira recorrente, as análises sobre os salários encontram-se relacionadas à questão da sua indexação ou não à evolução do custo de vida e ao *trade-off* entre custo salarial e competitividade. Entretanto, há um debate muito mais complexo em torno desse tema, principalmente sobre as formas de determinação dos salários.

A desindexação salarial tornou-se uma norma na totalidade dos países, restringindo-se a política salarial à determinação do salário mínimo. Além disso, a concordância sindical com a política de moderação salarial tem exigido uma análise mais acurada da relação custo salarial/competitividade (cf. CERC, 1992; Mathis et al., 1988). Cada vez mais os fatores institucionais (política salarial, negociação coletiva, classificações de ocupações, etc.) explicam menos o processo de determinação dos salários. Ganham terreno os determinantes internos às empresas ou setores.

Essas alterações encontram-se também associadas às mudanças tecnológicas e seus impactos sobre a organização do trabalho. Tais mudanças, ao criarem o trabalhador multifuncional ou polivalente e, como se verá mais adiante, ao provocarem a modulação da jornada de trabalho, em um contexto de perda de importância absoluta e relativa dos empregos regulados pelos contratos de trabalho por tempo indeterminado, têm induzido à reorganização do sistema de remuneração do trabalho. Antes, porém, da análise das novas características do processo de determinação salarial, é importante apresentar, mesmo que rapidamente, a forma ainda dominante até recentemente.

Em geral, três níveis de determinação salarial são considerados: política salarial, negociação coletiva e política salarial

da empresa. O primeiro tem como função proteger os salários contra o processo inflacionário, e recentemente tem-se restringido à determinação do salário mínimo. Entretanto, o Estado mantém influência indireta sobre os salários quando define critérios básicos de remuneração para diferentes formas de contrato de trabalho, quando legisla sobre a remuneração dos períodos de férias, de repouso semanal e das horas extras, ou quando cria adicionais de periculosidade, insalubridade e trabalho noturno.

Quanto às negociações coletivas, têm tido a função de definir o salário-base dos trabalhadores de um setor de atividade ou de um certo segmento profissional, os níveis e as diferenças salariais, mediante a negociação das classificações de ocupações, adicionais específicos de horas extras e de trabalho noturno e prêmios por aumento de produtividade e por ausência de acidentes de trabalho. As políticas salariais das empresas constituem, para elas, um instrumento estratégico. Dependendo das características da disponibilidade de mão-de-obra para o setor e das condições do mercado de trabalho, as empresas utilizam suas políticas salariais para obter vantagens no recrutamento de pessoal, buscando garantir uma baixa rotatividade nos postos de trabalho considerados fundamentais para a estabilidade e qualidade da produção e para estimular a produtividade da força de trabalho.

Patamares salariais básicos tendem a ser determinados isolada ou simultaneamente pelos três níveis institucionais: O salário mínimo definido pela política salarial; um salário de mercado igual ou superior ao mínimo explicado pelas características da força de trabalho e pela disponibilidade de um certo tipo de mão-de-obra ante as necessidades da empresa; e o salário profissional acordado nas negociações coletivas e alguns níveis salariais específicos produzidos pelas políticas salariais das empresas.

No nível das empresas, os salários tendem a ter composição diferenciada. Para o trabalho de baixa qualificação, elas pagam o salário profissional ou o de mercado, quando este é superior. Para o trabalho qualificado, as empresas podem pagar o salário acordado e mais um valor adicional explicado pela sua política salarial interna. Em uma situação de crescimento e de baixa taxa de desemprego, os salários dos trabalhadores de baixa qualificação se distanciam do salário profissional ou de mercado, e os daqueles qualificados apresentam peso crescente da parte variável. Os salários conhecem um movimento inverso nas conjunturas recessivas e/ou de grande disponibilidade de mão-de-obra.

Dois lógicas marcam a estruturação dos níveis salariais nas empresas: a do salário sem adicionais, normalmente pago a trabalhadores de baixa qualificação, e a do salário com adicionais, oferecido àqueles com qualificação mais elevada. Essas duas lógicas de determinação salarial encontram-se relacionadas a segmentos específicos de trabalhadores, que, de acordo com a tradição dos estudos de economia do trabalho, foram chamados de mercados externos e internos de trabalho. Isto é, os salários sem adicionais são pagos aos trabalhadores encontrados com facilidade no mercado, que não requerem um processo de qualificação formal ou informal relevante, que não exercem funções-chave para a estabilidade e continuidade do processo de trabalho e que compõem o mercado externo. Ao contrário, os salários com adicionais são um privilégio do segmento de trabalhadores escassos no mercado de trabalho, bem-qualificados, e que desempenham papel importante no processo de produção da empresa, organizando o mercado interno.

Também uma diferenciação relevante entre os trabalhadores do mercado de trabalho interno influencia a política salarial da empresa.

Organiza-se dentro do mercado interno uma complexa estrutura salarial, que, somada às negociações coletivas, define critérios de promoção, responsabilidade e autonomia para grupos (*clusters*) específicos de trabalhadores.²⁰

Um processo complexo de determinação dos salários encontra-se intitucionalizado. Por um lado, a regulação pública e/ou os acordos coletivos foram reduzindo a autonomia das empresas na determinação dos seus níveis salariais. Por outro, as empresas procuraram desenvolver políticas salariais próprias que recompusessem, mesmo que limitadamente, sua autonomia no processo, fosse em relação aos sindicatos e ao Estado, fosse em relação ao mercado de trabalho. A tendência de institucionalização das relações de trabalho ocorreu em uma conjuntura de rápido crescimento das economias nacionais e de um mercado de trabalho com baixa taxa de desemprego. Após meados dos anos 60, ocorreram mudanças importantes nos mercados de trabalho nacionais, caracterizadas por estabilização do emprego industrial e expansão acelerada do emprego nas atividades de serviços, com forte incorporação das mulheres à atividade produtiva. Esse novo padrão de crescimento do nível de emprego não enfraqueceu, em um primeiro momento, as condições de barganha dos sindicatos. Ao contrário, ao final daquela década, os sindicatos dos países desenvolvidos encontravam-se em uma posição de negociação extremamente vantajosa. Após os conflitos de maio de 1968, uma onda de novas conquistas de salários e de condições de trabalho foi produzida tanto pela ação pública como pelas negociações coletivas.

20 A noção de segmentação mercado de trabalho foi apresentada, pela primeira vez, no trabalho de Hicks (1966). Posteriormente, esta formulação foi desenvolvida, e as noções de mercados internos e externos de trabalho e de clusters ocupacionais aparecem explicitamente no ensaio de Dunlop, 1957. Posteriormente, dois estudos importantes adotaram a idéia para evidenciar facetas diferenciadas da segmentação do mercado de trabalho americano. O estudo de Doringer & Piore (1977), evidenciou como a segmentação representava um processo de exclusão dos trabalhadores migrantes para o mercado externo de trabalho. E no trabalho de Gordon et al. (1982), era apresentada a visão de que a segmentação constituía uma divisão política dos trabalhadores favoráveis ao capital.

O movimento de institucionalização das relações de trabalho e das determinações salariais naquela conjuntura teve uma função virtuosa. Ao mesmo tempo que a institucionalização criava normas e regras que limitavam fortemente o padrão de contratação de força de trabalho, reforçava o movimento de crescimento, ao consolidar uma larga base de trabalhadores com estabilidade de emprego e de renda, cumprindo um papel importante na sustentação do consumo das sociedades industrializadas. Esta base de trabalhadores pertencentes, indiscriminadamente, aos mercados interno e externo de trabalho possuía, na sua maioria, contratos de trabalho por tempo indeterminado regulados fortemente pelas regras e normas públicas e pelas negociações coletivas. Nesse sentido, pode-se dizer que, ao final dos anos 70, uma determinação social dos salários e do emprego predominava nas economias capitalistas centrais. O processo de institucionalização permitiu a criação de padrões de concorrência que regulavam os diversos mercados (bens, serviços, dinheiro e trabalho), coibindo o comportamento dilapidador dos agentes.

A partir dos anos 80, observou-se um movimento de corrosão desse padrão de determinação dos salários e do emprego. O processo de desregulamentação econômica gerido pelos diversos governos, em diferentes níveis e intensidade, em contexto de forte instabilidade econômica, de mudanças tecnológicas importantes, de globalização financeira e produtiva das grandes empresas e de debilidade dos mercados de trabalho e do poder sindical, abriu espaço para as empresas recompor seu poder de determinação salarial. O menor controle público das relações de trabalho e a debilidade dos sindicatos propiciaram às empresas conquistas importantes nas negociações coletivas, no sentido da internalização do processo de formação dos salários. A lógica social de determinação dos salários foi sendo substituída pela lógica

contratual, isto é, pela dominância crescente da esfera local (empresa) na formação dos salários.

Para as empresas, o processo de formação dos salários devia ser compatível com as novas condições de organização das relações de produção. Anteriormente, a institucionalização das relações de trabalho reforçava a tendência de especialização da força de trabalho inerente a uma certa forma de organização produtiva, permitindo elevado conhecimento das ocupações e tarefas relacionadas a um nível salarial básico, ao passo que recentemente se constata que a perda de institucionalidade e o surgimento do trabalhador multifuncional requerem um novo padrão de determinação dos salários. Mudanças permanentes na composição e no escopo das tarefas e funções de cada trabalhador impedem a generalização de um conhecimento antecipado da produtividade individual que possibilite relacioná-la a um nível salarial. Além disso, essas mudanças têm se traduzido em uma grande diversidade de condições de trabalho internamente aos setores produtivos.

As empresas procuram, assim, flexibilizar a remuneração do trabalho, vinculando-a ao rendimento individual e coletivo do trabalhador, ao grau de utilização efetiva da força de trabalho e ao nível de atividade (vendas) conjuntural. Duas formas básicas de remuneração emergem da tendência de flexibilização dos salários. Uma é a individualização da remuneração, que relaciona o salário ao rendimento efetivo do trabalhador, expressa, em geral, pela forma clássica de remuneração por produção. A outra é o estabelecimento de um salário básico acrescido de uma parte variável, determinada pela performance de produtividade individual ou coletiva, pelos resultados da empresa e pelo desempenho das vendas.

Tradicionalmente, esse procedimento tem sido denominado *profit sharing*, em inglês, e *interessement*, em francês,

correspondendo a um processo de distribuição dos lucros das empresas, acordado nas negociações coletivas. Contudo, mudanças importantes vêm impondo um novo conteúdo a esse procedimento. Recentemente, sua adoção foi associada cada vez mais ao desempenho de um grupo de trabalhadores ou de um trabalhador individual, perdendo o caráter genérico de transferência dos ganhos das empresas aos trabalhadores (Quadro 17).

A individualização dos salários e também do prêmio salarial por desempenho vem transformando a determinação salarial. Em primeiro lugar, porque tendem a internalizar o processo de determinação no âmbito da empresa, contestando, portanto, os níveis de determinação mais geral dos salários (política salarial e negociações coletivas). Em segundo lugar, porque a determinação dos patamares salariais se torna mais complexa, impedindo que procedimentos ex-ante sejam acordados de maneira a possibilitar aos sindicatos o conhecimento da estrutura salarial efetiva da empresa. Danifica-se, pois, o processo de determinação institucional dos salários, proliferando-se as formas de determinação local (empresa).

Essa transformação tem sido alimentada seja pela redução da regulação pública sobre o processo, seja pela perda de poder dos sindicatos nos processos de negociação coletiva. Mesmo nas situações em que a desregulamentação foi relativamente limitada, como na França, observou-se que a descentralização da negociação coletiva teve papel importante na mudança do padrão salarial. Em 1992, pesquisa sobre estabelecimentos com cinquenta trabalhadores ou mais mostrou que 44% deles aplicavam o acordo de prêmio salarial e que a individualização era adotada por 57% das empresas, para os salários de seus quadros de administração, e 52%, para os de seus demais assalariados (cf. Dares, 1994). Por outro lado, a análise das negociações coletivas mostra que mais da metade das empresas

(53%) acordava um critério geral para o aumento salarial, e que, dessa porcentagem, 37% conseguiam a concordância para a adoção de três a cinco critérios (cf. France, 1993). Apesar de não haver um predomínio do prêmio salarial ou da individualização, as pesquisas mostram um enraizamento nas empresas francesas dessas novas práticas.

Quadro 17
A composição dos salários

Os salários podem ser decompostos em: salário de base, primas (qualificação, rendimento-produtividade), adicionais (trabalho noturno, periculosidade, insalubridade), horas extras, adicional por tempo de serviço. No que se refere à prima rendimento-produtividade, em geral o procedimento acordado pelas empresas para definição de seu valor correspondia a uma distribuição dos lucros obtidos em um certo período de tempo (por exemplo, um ano). Mais recentemente esse procedimento tem sido alterado. O cálculo dessa prima tem levado em conta o rendimento da empresa, os ganhos de produtividade, a performance de um trabalhador em um período de tempo muito mais restrito, o mês. Desta maneira, a prima tem deixado de ser um prêmio ao coletivo de trabalho, passando a ser uma componente do salário mensal crescentemente utilizada pela empresa para motivar/estimular o rendimento de seus trabalhadores.

Da mesma forma, a prima de qualificação tem sido alterada em razão das mudanças no conteúdo das ocupações, que tendem a impedir um conhecimento prévio dos requerimentos de formação formal ou informal do trabalhador de cada ocupação.

Evolução semelhante é encontrada na Itália. Não há informações estatísticas sobre o tema, mas estudos mais qualitativos apontam a propagação dessas formas de determinação salarial, evidenciando um aumento importante da parte variável dos salários que tem influenciado as estruturas salariais (cf. Cella, 1989; Fondazione, 1990; Prosperetti & Cossentino, 1990; Della Rocca, 1991). Informações parciais sugerem que o prêmio salarial coletivo tem representado algo entre 1% e 2% do salário, enquanto o prêmio individual chega a corresponder, algumas vezes, a 50% do salário (cf. Della Rocca, 1991). Ainda segundo essas análises, a difusão do procedimento encontra-se relacionada à descentralização das negociações coletivas orientada – em um contexto de desindexação

dos salários – para o estabelecimento de relações de trabalho mais cooperadas.

Apesar desses estudos sobre salários apontarem ainda o predomínio das formas tradicionais de determinação, eles são suficientemente claros sobre a emergência e consolidação das sistemáticas de individualização e de prêmio salarial, em geral fomentadas pela descentralização da negociação coletiva e compatíveis com a lógica de racionalização das empresas (Réseau IPSE, 1997).

3.3.3 A modulação da jornada de trabalho

Historicamente, o debate sobre jornada de trabalho tem-se voltado para a questão da sua redução, pensada sempre como uma via para a distribuição mais eqüitativa dos ganhos de produtividade criados pelo desenvolvimento capitalista. Recorrentemente se argumenta que a redução da jornada, ao diminuir o processo de desgaste da força de trabalho de trabalho, teria um duplo impacto social: permitiria uma conseqüente melhora das condições de vida nas sociedades modernas e, também, que os ganhos de produtividade não ameaçariam o emprego. Frente à emergência de um desemprego estrutural nas economias desenvolvidas e à elevada capacidade das novas tecnologias de poupar força de trabalho, a redução da jornada de trabalho foi mais uma vez tomada como uma política importante no processo de reorganização de uma sociedade capitalista em crise (Boulin et al., 1989; Fridenson, 1993; Chiesi, 1989).

Entretanto, o debate recente sobre o tema tem ganho um caráter mais complexo. Alguns autores têm defendido que a redução da jornada de trabalho pode permitir a eliminação de certos desperdícios no processo de produção. Em termos mais objetivos, o

argumento aponta a possibilidade de uma maior utilização dos equipamentos e de um melhor aproveitamento da força de trabalho (cf. Taddéi, 1988; Certe & Taddéi, 1993). A proposta associa a redução do tempo de trabalho à sua reorganização, aceitando a implementação de alguma compensação salarial.

São complexas as implicações dessa proposta, pois seus prováveis efeitos não se resumem a uma simples redução de jornada – de 40 para 39 horas/semanais, por exemplo –, mas se estendem à reorganização na forma de apropriação do tempo de trabalho pelas empresas. O que se propõe é uma redução de jornada de trabalho com alteração do período de referência – de semanal para semestral ou anual –, no sentido de viabilizar uma sincronização entre a jornada e o nível de atividade produtiva, eliminando-se assim os tempos mortos de trabalho e de equipamento. A adoção do procedimento em um contexto de permanente incorporação de novas tecnologias e métodos organizacionais permitiria, por um lado, a redução sistemática dos desperdícios de capital e de trabalho e, por outro, geraria um efeito positivo e dinâmico sobre a produtividade. O processo de redução com reorganização tem sido denominado *modulação da jornada de trabalho*. A sua adoção tende a provocar a transformação das regras e normas que regem o uso do trabalho.

No século XX, a tradição das sociedades capitalistas foi regular a duração semanal da jornada de trabalho (Quadro 18) e, de maneira complementar, limitar as possibilidades de realização no período noturno, nos fins de semana e feriados; do trabalho em turnos; de alguns tipos de jornada para menores e mulheres e de horas suplementares de trabalho. O debate sobre redução era entendido como um instrumento de repartição dos ganhos de produtividade sem uma correspondente flexibilização do uso do tempo da força de trabalho. As lutas sociais pela redução da jornada fizeram com que os Estados e as negociações coletivas fossem

criando normas e leis para a diminuição progressiva da flexibilidade no uso da jornada de trabalho.

Quadro 18
Disposições referentes à duração da jornada de trabalho
Diversos países

	Tipo de regulamentação		Horário semanal contratual início dos anos 90	Número máximo de horas de trabalho (Horas suplementares não incluídas)			Adicional de hora suplementar (%)
	Lei	Convenção coletiva		Diária	Semanal	Período de compatibilização	
França	lei 1982	-	39	-	46	até 1 ano	25
Alemanha	-	c.c.(1)	37	-	40	3 meses-1 ano	25
Itália	-	c.c.	39	-	48	c.c.	25
Inglaterra	-	c.c.	37-39(2)	-	41	2 meses	25
Suécia	lei 1987	c.c.	40	-	48	até 1 ano	80
Estados Unidos	lei	-	40	-	-	-	50

⁽¹⁾ Acordo pertencente aos setores de plástico, madeira, bancos, serviços públicos, construção civil e minas de carvão. Um acordo mais restritivo sobre horários móveis foi feito na indústria mecânica em 1990.

⁽²⁾ Na Inglaterra há uma regulamentação geral dos horários de trabalho, e os dados referem-se às disposições vigentes no seu setor ferroviário.

Fonte: OCDE (1994b).

Tabela 7
Número médio de horas anuais trabalhadas por ocupado
Países selecionados, 1970/93

	1970	1975	1973	1979	1983	1991	1992	1993
Total do Emprego								
França	1.962	1.904	1.865	1.813	1.711	1.667	1.666	---
Alemanha	1.964	1.868	1.801	1.764	1.733	1.603	1.618	
1.588								
Itália	1.969	1.885	1.841	1.788	1.764	---	---	---
Japão	---	2.201	2.112	2.126	2.095	1.998	1.965	---
Suécia	1.641	1.557	1.516	1.451	1.453	1.468	1.485	1.507
Estados Unidos	1.889	1.874	1.832	1.808	1.787	1.770	1.768	1.776
Assalariados								
França	1.821	1.771	1.720	1.667	1.558	1.540	1.542	---
Alemanha	1.883	1.804	1.736	1.699	1.668	1.551	1.563	1.534
Estados Unidos	1.840	1.830	1.789	1.767	1.754	1.736	1.736	1.743

Fonte: OCDE (1994b).

A crescente regulação resultou em uma queda sistemática do número de horas médias trabalhadas por ocupado em todos os países industrializados, até os anos 70 (cf. Marchand, 1993). No início da década de 80 esse movimento foi rompido, observando-se, desde então, certa estabilidade do volume médio de horas por trabalhador (Tabela 7).

A situação de estabilidade deve-se a mudanças importantes nas disposições que regulamentavam o uso do tempo de trabalho em nível nacional. Foi este o caso da França e da Itália, em que foram implementadas alterações importantes nas disposições existentes, abrindo espaço para sua flexibilização.

Na França, novas disposições foram adotadas pelo governo socialista, em 1982. Este governo propunha um processo de modernização econômica regulada por políticas industrial e de emprego ativas que objetivavam favorecer uma nova inserção internacional competitiva, o combate ao processo inflacionário e a redução do desemprego no país. A política de emprego tinha como um eixo privilegiado a redução da jornada de trabalho, pois compreendia que a medida cumpriria uma dupla função positiva:

(i) a de garantir uma repartição dos ganhos propiciados pela modernização produtiva, gerando um efeito positivo sobre o poder de compra global dos trabalhadores;

(ii) e a de possibilitar o aumento da relação emprego-produto, tão necessária para o combate do desemprego. Inspirado em um acordo intersindical de 1981, o governo tinha a intenção de fazer uma redução generalizada da jornada legal de trabalho de 40 para 35 horas semanais, entre 1981 e 1985.²¹ Além disso, a proposta visava

²¹ Uma análise detalhada da discussão e da evolução da regulamentação da jornada de trabalho na França, no início da década passada, é encontrada em Freyssinet (1994).

a redução da jornada sem permitir a flexibilização de seu uso.²² Em 1982 o governo implementava a política, encaminhando o texto de lei à Assembléia Nacional, aprovado em seguida.

Foi significativo o impacto imediato da lei sobre o volume médio de horas semanais trabalhadas por ocupado (Tabela III.3). Entretanto, pressões políticas levaram o governo a rever sua posição inicial. A fragilidade dos sindicatos e a necessidade de as empresas avançarem seu processo de reorganização produtiva minaram a legitimidade governamental e sua capacidade de executar a política proposta. Face a real possibilidade de derrota eleitoral em 1985, o governo socialista abandonou a política de modernização regulada da economia e, também, aquela de redução generalizada da jornada. Além disso, representantes do governo acenaram, naquele mesmo ano, com a possibilidade da redução da jornada ser acompanhada de uma compensação salarial. Naquele momento, o governo assumiu a posição de que caberia ao Estado concentrar suas ações no controle das contas públicas, no sentido de combater efetivamente a inflação, entendendo ser necessária uma menor interferência pública sobre o mercado e as relações de trabalho. Assim, ele transferiu a política de redução da jornada da jornada de trabalho para o campo da negociação coletiva e, para as empresas, a responsabilidade de produzir uma efetiva e positiva reestruturação produtiva.

A nova orientação do governo fundamentou-se em um estudo sobre as vantagens econômicas produzidas por uma redução do tempo de trabalho conseguida por meio de negociações descentralizadas. Segundo esse mesmo estudo, a descentralização da negociação era fundamental para uma reorganização do tempo de

²² Inicialmente, a proposta governamental era reduzir a jornada e permitir a sua flexibilização. Entretanto, pressões sindicais sobre o presidente eleito forçaram uma mudança de posição do governo. A ordenância de 1982 abria a possibilidade da modulação da jornada através da negociação coletiva, mas impedia o seu estabelecimento por intermédio de acordos de empresa (cf. Rigaudiat, 1993).

trabalho que provocasse um maior aproveitamento no uso dos equipamentos.²³ Esta proposição, acordada na negociação interprofissional de 1984 com o apoio do governo, foi regulamentada nos anos 1986/87 (cf. Boulin, 1993). Introduziu-se, deste modo, a modulação da jornada de trabalho, cabendo às empresas discutir e acordar sua implantação e modalidade durante as negociações coletivas.

Na segunda metade dos anos 80, o tema sobre a reorganização do tempo de trabalho ocupou um espaço privilegiado nas negociações coletivas em seus diversos níveis. Os acordos coletivos, desde então, vem confirmando a jornada de trabalho vigente em anos anteriores, tendo suas cláusulas focadas para a regulação de sua modularidade, de maneira a permitir uma adaptação dos horários às flutuações do nível de atividade. As alterações na gestão da jornada de trabalho tiveram como efeitos principais a introdução de uma terceira equipe e ampliação do uso dos equipamentos (Tabela 8) (cf. France, 1993).

Na Itália, até o final dos anos 70, a regulamentação da jornada semanal de trabalho era baseada em uma lei de 1925, que estipulava a jornada máxima de 48 horas semanais na indústria e no comércio, não podendo exceder oito horas diárias. Essa lei possibilitava a prolongação da jornada, desde que acordada entre as partes e que não fosse superior a duas horas por dia ou doze por semana. Além disso, vetava a execução do trabalho extraordinário em situações que degradassem as condições de trabalho. A redução da jornada de trabalho podia ser estabelecida por um acordo coletivo ou individual, desde que não contrariasse os termos da lei. Depois de 1977, deixaram de existir quaisquer restrições ao uso à

²³ Este estudo passou a ser genericamente *Rapport Taddéi*, em referência ao seu autor. Cf. Taddéi (1986).

noite do trabalho da mulher, desde que também acordado coletivamente.

Tabela 8
Frequência de cada tema em relação ao conjunto dos acordos assinados sobre o tempo de trabalho
França, 1991/92

	Frequência relativa de cada tema	
	1991	1992
A. Duração semanal	25,8	21,1
Simples recondução	20,6	15,3
Modificação - Redução	3,5	3,8
Alongamento	1,7	2,1
B. Férias, feriados e pontes	43,3	43,3
(A+B)	64,6	61,6
C. Dispositivos de adaptação às flutuações	27,2	32,9
Modulação	14,2	16,0
D. Dispositivos permitindo aumentar a duração do uso dos equipamentos	18,9	20,1
Trabalhos em equipes	13,0	13,5
(C+D)	42,6	48,8
Número total de acordos sobre tempo de trabalho	2.736	2.622

Fonte: France (1993).

O tema da redução da jornada de trabalho marcou fortemente os conflitos da *decade calda*, ocupando lugar central nas negociações coletivas do período. Observaram-se mudanças importantes nos regimes setoriais de jornada de trabalho, relacionadas igualmente a uma reorganização do tempo de trabalho, quando se introduziu o trabalho em equipe no sábado e no domingo. Esse processo se desenvolveu de forma descompassada entre setores, e, mesmo entre empresas de um mesmo setor, foi marcado pela ausência de um debate mais geral entre as partes (Estado, trabalhadores e empresários) (cf. Chiesi, 1992).

O debate ganhou maior relevância somente no início dos anos 80. Essa mudança de orientação teve raiz nas diferenças entre as condições de funcionamento dos mercados de trabalho das regiões Norte (*pleno emprego*) e Sul (*elevado desemprego*), que

apontaram para a política de redução do tempo de trabalho como mecanismo de combate ao desemprego e de elevação do nível de vida. A partir desse debate, desenvolveram-se algumas experiências de intervenção e projetos em nível local, com ampla participação das administrações e associações patronais – notadamente das organizações de mulheres.

Quadro 19
Noções de jornada de trabalho

As análises sobre a jornada de trabalho na Itália adotam, recorrentemente, as noções seguintes:

1. Jornada de trabalho legal – jornada estabelecida em lei
2. Jornada de trabalho contratual – jornada acordada nas negociações coletivas
3. Jornada de trabalho efetiva - jornada efetivamente trabalhada na empresa, correspondendo àquela de natureza contratual, mas sem as horas de trabalho perdidas por motivo de doenças, licenças, greves etc.) e acrescida das horas suplementares.

O acordo de 1983 objetivou reduzir a diferença entre a jornada de trabalho contratual e a efetiva, via flexibilização do uso do tempo do trabalho. A flexibilização criava, portanto, uma compensação das perdas – explícitas e implícitas – de tempo de trabalho remunerado.

Fonte: Cuchiarelli (1990) e CESOS (1985).

Por outro lado, as negociações coletivas, em especial da indústria metal-mecânica, definiam novos termos para a gestão da jornada no setor. Três acordos coletivos tiveram efeitos significativos: os Contratos Coletivos Nacionais de Trabalho (CCCNL) de 1979 e de 1983 e o Contrato Coletivo da Indústria Metal-Mecânica Privada (Federmeccanica, em 1987) (cf. Cuchiarelli, 1990). Em 1979, o acordo coletivo reduziu a jornada de trabalho para 40 horas semanais, definindo meia hora de descanso para trabalhadores em regime de equipe (*turno*). O acordo de 1983 estabeleceu a flexibilidade (modulação) da jornada de trabalho. A negociação da metal-mecânica, em 1987, reafirmou a jornada de trabalho semanal máxima de 40 horas e estabeleceu

quatro semanas de férias anuais remuneradas. Foram também definidos critérios de modulação da jornada, descanso diário e semanal e remuneração das horas suplementares para o segmento da força de trabalho em equipe. Os critérios acordados foram bastante amplos, fomentando as negociações por empresa. Esse acordo influenciou os realizados nos demais setores de atividade econômica (Quadro 19).

Aos impactos criados pelos acordos coletivos sobre a jornada de trabalho devemos agregar aqueles produzidos pelas experiências de intervenção local, conhecidas depois de 1987. Três foram as experiências mais importantes: Modena, Milano e Vicenza. Todas elas, baseadas em estudos locais, procuraram reorganizar o horário de trabalho nas atividades da administração pública e de serviços, induzindo à redução da jornada de trabalho. Análises sobre o gasto de tempo em transporte, a sazonalidade da demanda do comércio, a distribuição do atendimento ao longo do dia e outras questões relativas à intensidade e flutuação nas atividades de serviço permitiram a elaboração de propostas e políticas de reorganização do tempo de trabalho nestas localidades (Chiesi, 1992).

A gestão do tempo de trabalho na Itália dos anos 80 apresentou duas características importantes. A primeira e mais evidente é a total ausência da participação dos governos nas mudanças da regulação da jornada de trabalho. Embora o governo fosse voz importante nas negociações sobre a desindexação salarial em 1983, se ausentou totalmente das negociações que, naquele ano, validaram a flexibilização do uso do tempo de trabalho (modulação).

Foi em torno dessa negociação que surgiu a segunda característica. A flexibilização da jornada de trabalho apareceu, nas

negociações coletivas, como uma questão consensual. Segundo o CESOS, principal relatório sobre a evolução das relações de trabalho na Itália, *o período de renovação contratual de 1983 para as categorias industriais (...) experimenta uma filosofia de gestão da jornada de trabalho sobre uma base anual, que combina a dilatação do horário útil, com o objetivo de melhorar a relação entre a jornada contratual e aquela realmente realizada (...). A manobra contratual da jornada de trabalho tem, dessa maneira, salvaguardado as necessidades da produção e menos a ocupação, como é demonstrado pela continuidade da queda desta grandeza em termos absolutos* (CESOS, 1985).

Uma avaliação geral da negociação da gestão da jornada de trabalho no acordo de 1983 sugere que o consenso sobre o tema foi garantido pela situação de crise do movimento sindical, cuja fragilidade histórica de organização foi potencializada pelos efeitos negativos da recessão econômica sobre o mercado de trabalho. A situação de crise do movimento sindical acabou inclusive por romper, em 1984, a política de ação conjunta que as três centrais (CGIL, CISL e UIL) mantinham desde o início dos anos 70.

A flexibilização da jornada de trabalho não se difundiu rapidamente nas negociações coletivas. Em 1986, a jornada fixa continuava dominando nos acordos. A grande novidade apareceu no âmbito das empresas, onde novas formas de gestão da jornada de trabalho eram crescentemente negociadas. Para as empresas, a flexibilização da jornada surgiu como um instrumento valioso para aumentar o grau de utilização dos equipamentos, permitindo uma depreciação mais rápida do investimento, tão necessária em uma conjuntura de rápida mutação tecnológica (cf. CESOS, 1988).

Dois outros mecanismos de regulação das relações de trabalho jogaram um papel importante na mudança da gestão da

jornada de trabalho. O primeiro deles possibilitou às empresas transferirem seu excedente de força de trabalho para a *Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria*, eliminando rapidamente as horas de trabalho ociosas e provocando uma queda na jornada efetiva. O segundo foi o contrato de trabalho em tempo parcial, que teve peso no comportamento do nível de emprego no período de expansão, contribuindo também para uma queda da jornada de trabalho efetiva (cf. CESOS, 1992; 1994).

Esses dois mecanismos, mais aquele da modulação, geraram uma grande flexibilidade no uso da jornada de trabalho, o que favoreceu a maior utilização dos equipamentos, mas provocou uma intensificação da jornada de trabalho na Itália. Os efeitos sobre o nível de emprego não foram favoráveis, contrariando os argumentos a respeito das virtudes da modulação sobre o grau de utilização dos equipamentos e o nível de emprego. Contudo, é indubitável que a flexibilização permitiu uma recomposição rápida e importante do poder das empresas na gestão do uso do tempo de trabalho.

Considerações finais

O estudo das relações de trabalho mostra que, a partir dos anos 80, elas conheceram uma tendência de desregulamentação pública e descentralização, acompanhada de uma mudança importante em seus conteúdos. Este processo rompeu os padrões nacionais de relações de trabalho organizados no pós-guerra, independentemente de suas características e diferenças.

O movimento de descentralização provocou a perda da institucionalidade anterior dos sistemas nacionais de relações de trabalho, na medida em que gerou ou reforçou a situação de debilidade das instituições de representação dos três atores (Estado,

trabalhadores e empregadores), contribuindo também para a desarticulação dos padrões de concorrência nos diversos mercados (bens, serviços e trabalho). O conjunto de regras, normas e leis que estruturava os sistemas nacionais de relações industriais e que, também, cumpria função importante na organização das relações econômicas, foi sendo sistematicamente contestado nos diversos níveis de negociação mantidos pelos atores. Os anos 80 marcaram o rompimento das regras básicas que estruturaram os sistemas nacionais de relações de trabalho no pós-guerra, sem explicitar, entretanto, a emergência clara das características de um novo sistema. As novas formas de relações de trabalho apareceram como um mosaico pouco integrado mesmo nacionalmente. Uma ampla gama de novas experiências nos níveis local e setorial se proliferou, sem produzir uma convergência capaz de sinalizar, mesmo que precariamente, novos padrões de organização dos sistemas nacionais de relações de trabalho.

Essas experiências foram acompanhadas de mudanças importantes nos conteúdos das regras e normas. Como procuramos mostrar, três temas básicos dos sistemas nacionais de relações de trabalho tiveram seus conteúdos transformados de maneira radical. O caráter genérico dado às classificações de ocupações acordadas nas negociações coletivas recentes se traduziu em negociações altamente descentralizadas, o que, em termos concretos, acarretou ao Estado e aos trabalhadores a perda de controle sobre diferenças salariais entre setores, entre qualificações e entre sexo. A internalização das classificações pelas empresas transferiu para a esfera privada a gestão do uso do trabalho e da desigualdade na sociedade capitalista avançada, negando uma conquista importante que os trabalhadores daquelas sociedades haviam conseguido no pós-guerra.

A individualização e o incentivo salarial implicaram a negação de uma forma particular de determinação dos salários fundada nas negociações realizadas em diversos níveis entre os três atores. As novas formas de determinação salarial também representaram a transferência da formação da remuneração do trabalho para a esfera privada, deslocando o debate sobre a questão da repartição dos ganhos de produtividade para as negociações locais e desconectando o tema da problemática do desenvolvimento nacional. Migrou-se, deste modo, de um processo de regulação social da remuneração do trabalho e da repartição dos ganhos de produtividade para um outro, de regulação cada vez mais descentralizada e, crescentemente, voltado aos interesses predominantemente locais – a empresa e seus trabalhadores.

Finalmente, a flexibilização da jornada de trabalho expressou um importante retrocesso das sociedades industrializadas na regulação do uso do tempo do trabalho. A premência de medidas de regulação da jornada de trabalho constituiu um assunto defendido inclusive pelos liberais, no final do século passado e na primeira metade deste, justificada pela necessidade de impedir o uso dilapidador da força de trabalho (cf. Marshall, 1964).

A regulação da jornada era vista menos como uma forma de criação de tempo livre e de revalorização do núcleo doméstico, do que como um instrumento necessário para o desenvolvimento econômico e a geração de um melhora da qualidade de vida da sociedade. A flexibilização da jornada recolocou os problemas de destruição da força de trabalho. Apesar dos poucos estudos relativos a seus efeitos sobre as condições de trabalho e vida daqueles por ela submetidos, verifica-se que as avaliações realizadas, até o momento, constroem um quadro claramente negativo de seus resultados, apontando, entre os trabalhadores subjugados ao novo regime, a manifestação de problemas de saúde física e mental, de estresse e de desajuste no núcleo familiar (cf. Schor, 1991; Volkoff, 1994 e

1992). Por outro lado, a flexibilização cria espaço para a recomposição do poder discriminatório na gestão do trabalho, permitindo novamente a submissão do trabalhador a situações de trabalho muitas vezes humilhantes (cf. Lemerle, 1994; Rieser, 1992).

Mais que uma desestruturação dos sistemas nacionais de regulação do trabalho, as mudanças ocorridas na década de 80 produziram o rompimento da regulação social construída nas sociedades capitalistas industrializadas, ao longo desse século. Apesar das diferenças nacionais, o processo apresentou traços comuns, como observado na análise comparativa das evoluções dos sistemas nacionais de relações de trabalho em sete países industrializados, seguida de um estudo específico sobre esses sistemas da França e da Itália. O aspecto central que caracteriza as mudanças é a sua subordinação completa à lógica econômica da integração competitiva, que restringe cada vez mais a questão nacional às necessidades de racionalização das empresas.

A subordinação, entretanto, não tem produzido os efeitos alentados de crescimento rápido da produtividade. Estudos recentes mostram que novas formas de gestão do trabalho têm permitido a flexibilidade do processo de produção, com queda sistemática do nível de emprego. A autonomia na gestão do trabalho conseguida pelas empresas, com o deslocamento das negociações coletivas mais centralizadas da regulação da relação capital/trabalho, não se constituiu em uma garantia de ganhos sistemáticos de produtividade. As evidências não permitem associar menor grau de sindicalização, negociação descentralizada e melhor rendimento da empresa (cf. Belman, 1992; Marshall, 1992; Fernie & Metcalf, 1995). Apesar de ser incontestável a melhora da performance microeconômica obtida pela reorganização produtiva das empresas, não é possível explicá-la pela menor regulação social.

4

Desregulamentação, desemprego e desigualdade

A crise econômica e o desemprego têm sido associados a problemas de funcionamento dos mercados de trabalho, criados pelos sistemas de proteção social e pelas negociações coletivas, bem como pelos sistemas nacionais educacional e de formação profissional. Consolidados no longo período de crescimento do pós-guerra, esses sistemas teriam enrijecido a relação capital/trabalho, acabando por comprometer o aumento da produtividade e das decisões de investimento. Assim, a superação dos problemas dependeria de um processo de requalificação da mão-de-obra, da reforma dos sistemas de *Welfare*, da mudança dos mecanismos públicos regulatórios de contratação e uso do trabalho e dos sistemas de negociações coletivas, o que possibilitaria criar uma nova dinâmica dos mercados de trabalho nacionais, adequada a uma economia mais globalizada, competitiva e flexível.

A solução para o problema do emprego pressupõe que a maior flexibilidade nas formas de contratação, uso e remuneração da mão-de-obra, em um ambiente econômico fortemente competitivo, estimularia as empresas a elevar seus níveis de

emprego nos períodos de aumento da atividade econômica, pois elas teriam condições de ajustar, nos momentos de retração, o volume de trabalho contratado e respectivos gastos salariais. Por outro lado, o maior nível educacional possibilitaria um resultado produtivo de melhor rendimento e qualidade, em um contexto em que o trabalho é crescentemente veiculador de informações, o que favoreceria a capacidade competitiva das empresas, permitindo aumentar sua participação nos mercados em que atuam e, por conseqüência, os níveis de emprego e renda. Ainda segundo os defensores deste ponto de vista, tal solução abriria perspectivas para um novo movimento de homogeneização das condições de trabalho e de remuneração da mão-de-obra.

Como procuramos evidenciar ao longo deste estudo, mesmo que de maneira diferenciada e com *timings* distintos, essa preocupação tem influenciado as políticas econômicas e sociais nacionais no capitalismo avançado, desde a segunda metade dos anos 70. De fato, a maioria dos governos vem procurando, desde então, encaminhar reformas nos sistemas regulatórios dos mercados e das relações de trabalho coerentes com o diagnóstico anterior. Apesar disso, o desemprego continua a se elevar de modo sustentado e alarmante, mesmo considerando a queda observada no período de recuperação econômica dos anos 80, e, como vimos, uma crescente heterogeneidade das formas e condições de trabalho vem progressivamente contaminando os espaços nacionais.

Este último capítulo apresenta uma síntese das novas condições de funcionamento dos mercados de trabalho nos países desenvolvidos. A nova dinâmica capitalista nos países avançados tem sido acompanhada dos problemas de desemprego e de uma fragmentação dos mercados de trabalho, com as desigualdades socioeconômicas crescendo de maneira desproporcional. A adoção dessas políticas, por outro lado, não parece ter sido acompanhada,

de maneira mais decisiva, de ações públicas ou privadas dirigidas à requalificação da mão-de-obra. Os gastos com treinamento e qualificação mantêm-se em um patamar relativamente baixo e o perfil da mão-de-obra continua sendo caracterizado por uma elevada proporção de trabalhadores com formação considerada inadequada aos novos ventos do capitalismo neste final de século.

A síntese das condições atuais de funcionamento dos mercados de trabalho nos países desenvolvidos nos é útil para analisar os problemas do capitalismo no momento presente e, em particular, para se pensar as propostas atuais de mudanças no sistema de regulação do mercado e das relações de trabalho no Brasil, propostas essas que, em grande medida, se apropriam tardiamente dos diagnósticos feitos no capitalismo avançado.

4.1 O desemprego como fenômeno estrutural e heterogêneo

O desemprego tornou-se, incontestavelmente, um problema estrutural nas economias avançadas, a partir do final dos anos 70. Por outro lado, a recessão do início dos anos 90 tornou evidentes a gravidade do problema e as limitações das políticas nacionais adotadas para o seu enfrentamento (cf. OCDE, 1994; OFCE, 1994). O Japão continuou sendo a exceção, mantendo um baixo nível de desemprego aberto. Mesmo nos países considerados paradigmáticos, por terem sustentado os sistemas de regulação do mercado e das relações de trabalho (Alemanha e Suécia), observou-se a manifestação clara do fenômeno (Tabela 9).

Entretanto, o desemprego estrutural no capitalismo avançado tem extrapolado a situação de desemprego aberto. Tem-se verificado que esse indicador de fragilidade do mercado de trabalho

vem perdendo a capacidade de sintetizar o problema do desemprego naqueles países. Cada vez mais o desemprego aparece como um fenômeno complexo e heterogêneo que escapa à capacidade de mensuração dos indicadores tradicionais para análise do mercado de trabalho (Sorrentino, 1993; Freyssinet, 1995; Hoffmann & Brandão, 1996). Segundo a OCDE, *a medição clássica do desemprego não é provavelmente mais que um indicador parcial da subutilização dos recursos em mão-de-obra* (OCDE, 1994: 43).

Tabela 9
Taxas de desemprego padronizadas
Países selecionados, 1960/94

	EUA	Alemanha	Suécia	Reino Unido	França	Itália	Japão
1960/67	5	0,8	1,6	1,5	1,5	4,9	1,3
1968/73	4,6	0,8	2,2	2,4	-	5,7	1,2
1974/79	6,7	3,5	1,9	4,2	4,5	6,6	1,9
1980/89	7,2	6,8	2,5	9,5	9,0	9,9	2,5
1990/95	6,5	5,3	4,9	9,2	10,6	10,5	2,4

Fonte: OCDE; *Bureau of Labor Statistics* (EUA).

A complexidade do fenômeno pode ser avaliada, em um primeiro momento, se agregados outros indicadores de desocupação ao de desemprego aberto. O *Bureau of Labor Statistics*, dos Estados Unidos, tem adotado uma medida de desemprego total, definida como *taxa de desemprego tipo U7*, reconhecida internacionalmente. A Tabela 10 apresenta os valores deste indicador para 1983 e 1993. Nota-se, inicialmente, que as diferenças entre taxas nacionais de desemprego são menores quando adotado o indicador de desemprego total. Enquanto em 1993 a discrepância era de 40,4% para o desemprego aberto, correspondia a 27,8% para o desemprego total. Ademais, as maiores diferenças nacionais entre a taxa de desemprego total e a de desemprego aberto eram observadas

naqueles países que, em ambos os anos, apresentavam as menores taxas de desemprego aberto (Japão, Suécia e Estados Unidos).

Tabela 10
Taxas de desocupação
Países selecionados, 1983/93

	EUA	Alemanha	Suécia	Reino Unido	França	Itália	Japão	Média	Desvio Médio%
Desemprego Aberto - U5 ⁽¹⁾									
1983	9,8	6,9	2,0	11,2	8,0	8,4	2,7	7,0	49,5
1993	6,9	7,7	5,3	10,3	11,4	10,2	2,6	7,8	40,4
Trab. Desalentados									
1983	1,5		1,1	1,3		1,1	3,2	1,6	54,1
1993	0,9		2,0	0,6	0,2	2,6	2,2	1,4	68,9
Trab. em Tempo Parcial Involuntário									
1983	5,7	0,9	4,7	1,9		2,0	2,1	2,9	64,9
1993	5,0	1,5	6,2	3,2	4,8	2,3	1,9	3,6	50,4
Desemprego Total - U7 ⁽²⁾									
1983	13,9	7,4	5,4	13,3		10,4	6,8	9,5	37,3
1993	10,2	8,5	10,2	12,5	14,0	13,6	5,7	10,7	27,8
U7 / U5									
1983	1,4	1,1	2,7	1,2		1,2	2,5	1,4	--
1993	1,5	1,1	1,9	1,2	1,2	1,3	2,2	1,4	--

⁽¹⁾ Taxa de desemprego padronizada segundo critério da OIT.

⁽²⁾ Medida tipo U7 do *Bureau of Labor Statistics*, EUA, que inclui os trabalhadores em desemprego aberto (critério OIT), mais a metade dos ocupados em tempo parcial que estão procurando emprego, mais a metade dos ocupados trabalhando em tempo parcial por razões econômicas, e mais os trabalhadores desalentados.

Fonte: OCDE.

É prematuro explicar esta maior relação entre essas taxas a partir de um baixo nível observado para o desemprego aberto. É inquestionável, porém, o reconhecimento da impossibilidade de restringir o desemprego a uma única forma de manifestação, quando esta ocorre claramente e de maneira heterogênea. Nesta perspectiva, constata-se que o desemprego é elevado mesmo em países nos quais sua manifestação mais explícita ocorre de maneira limitada.

Mesmo um indicador mais amplo de desemprego, como o adotado anteriormente, capta parcialmente o problema de emprego

que atinge as economias avançadas. Segundo a OCDE (1994b), de cada cem empregos suprimidos, somente 49 pessoas ingressam na condição de desempregados no Japão, 62 na Itália, 66 nos Estados Unidos, 73 na Inglaterra, 77 na ex-Alemanha Ocidental e 88 na França. Constata-se, portanto, que parcela importante dos demitidos tem retornado para a condição de inativos, deixando de alimentar o crescimento da massa de trabalhadores desempregados. Duas observações devem ser feitas sobre este indicador. Em primeiro lugar, a intensidade do movimento de transferência de trabalhadores desempregados para a condição de inatividade tende a ser inversa ao nível da taxa de desemprego aberto. Isto é, os países com menor desemprego parecem conhecer transferências mais significativas, como exemplifica a experiência japonesa. Em segundo lugar, faz-se necessário ressaltar que a existência de um movimento expressivo de transferência também enfraquece a taxa de desemprego aberto como indicador-síntese e termômetro das condições de funcionamento dos mercados de trabalho nacionais.

Essa limitação da taxa de desemprego aberto é reafirmada quando analisamos o comportamento do fluxo de pessoas que entram e saem da condição de desemprego (Tabela 11). Há uma tendência de aumento no fluxo de entrada, ao mesmo tempo que ocorre uma redução no fluxo de saída de pessoas da condição de desemprego. Um fluxo de saída mais representativo é observado nos Estados Unidos, que também apresenta um fluxo de entrada mais elevado. O ponto principal a ser ressaltado é que o resultado entre a entrada e a saída nem sempre é coerente com a evolução do desemprego aberto. Apesar da crescente dificuldade para a saída da condição de desemprego – aqui não restrita à situação de desemprego aberto –, não se verifica um crescimento proporcional da taxa de desemprego aberto, em razão da passagem para a inatividade de parte ponderável dos trabalhadores que perdem emprego e da manifestação das demais formas de desocupação.

Tabela 11
Fluxo mensal de entrada e saída do desemprego
Países selecionados, 1979/94

	EUA	Alemanha	Suécia	Reino Unido	França	Itália	Japão
Entrada (1)							
1979	2,2		0,6		0,3		0,3
1983	2,6	0,2	0,8	0,5	0,3	0,2	0,4
1985	2,5	0,3	0,7	0,5	0,3	0,1	0,3
1993	2,1	0,6	1,3	0,7	0,3	0,4	0,4
1994	1,7		1,1		0,4		0,4
Saída (2)							
1979	47,4		35,6		6,1		19,5
1983	34,7		24,5		4,8		23,1
1985	41,4	6,1	28,5	6,1	3,7	1,8	16,6
1993	37,4	9,0	11,6	9,3	3,4	9,5	17,1
1994	37,6		18,4		3,0		14,4

(1) O fluxo de entrada refere-se aos desempregados com menos de um mês nessa situação. Porcentagem em relação à PEA.

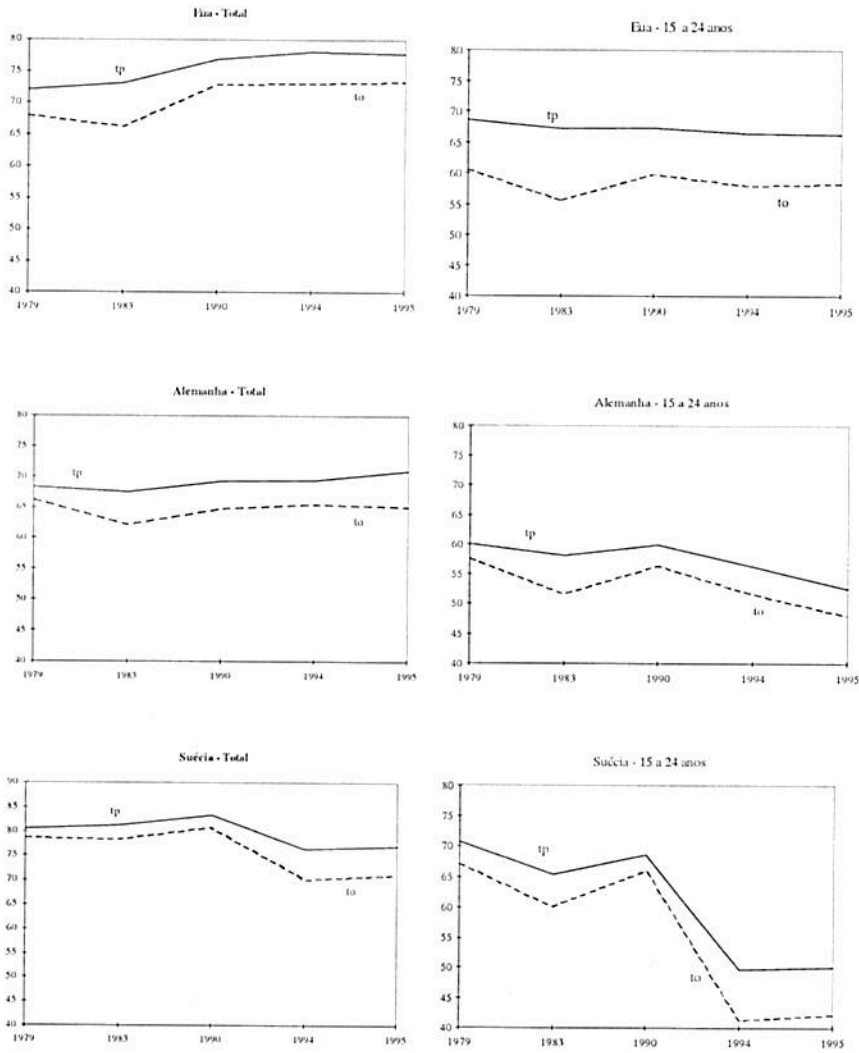
(2) O fluxo de saída corresponde à diferença entre o fluxo de entrada médio e à variação média do desemprego em um ano.

Porcentagem em relação ao desemprego total.

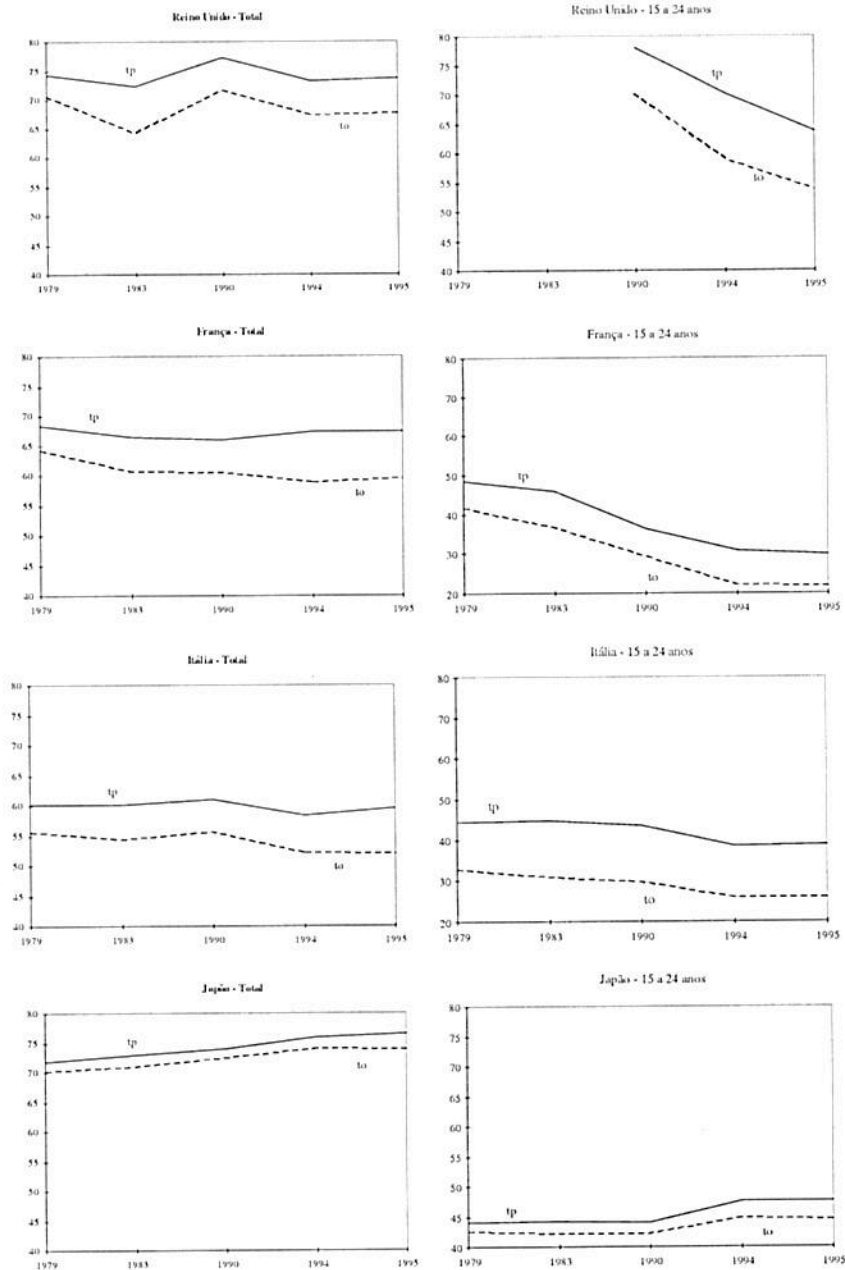
Fonte: OCDE.

Os problemas de absorção de mão-de-obra são melhor explicitados quando confrontadas as evoluções da taxa de participação e de ocupação nos países desenvolvidos. Com exceção do Japão, os demais países selecionados para análise tiveram uma redução da participação econômica e da ocupação para a população de 15 a 24 anos, evidenciando a maior dificuldade de inserção dos jovens nos mercados nacionais de trabalho, comparativamente aos trabalhadores de idade mais avançada (Gráfico 1). Se, por um lado, este movimento expressa a incapacidade das economias nacionais de absorver produtivamente as novas gerações, por outro, aponta que os sistemas de proteção ao emprego, mesmo que flexibilizados, têm protegido os trabalhadores de idade mais avançada, com papel de maior responsabilidade na organização familiar. Mesmo os Estados Unidos, considerado o paradigma de baixa taxa de desemprego, com capacidade de geração de emprego, tem conhecido uma redução das oportunidades de trabalho para os segmentos mais jovens do mercado de trabalho.

Gráfico I
Taxas de participação e de ocupação ⁽¹⁾
Países selecionados, 1979/95



Racionalização econômica e trabalho no capitalismo avançado



(1) Em relação à População em Idade Ativa específica.
 Fonte: OCDE.

As crescentes dificuldades de absorção que marcam essas economias podem ser sintetizadas pela relação significativa entre as flutuações da taxa de desemprego aberto e das taxas de trabalhadores em situação de desalento e em situação de trabalho em tempo parcial. Segundo a OCDE, no período de 1983/93 a correlação entre desemprego e desalento era de 1,0 para a Suécia, de 0,9 para os Estados Unidos, 0,8 para o Japão, 0,7 para o Reino Unido e 0,6 para a Itália, enquanto a correlação entre desemprego e trabalho parcial correspondia a 0,9 para os Estados Unidos, 0,8 para a Alemanha, 0,6 para a Itália e o Japão e 0,4 para o Reino Unido.

As dificuldades de absorção tornam-se ainda mais explícitas quando consideradas as alterações na composição do desemprego. Em geral, o aumento do desemprego global nos países avançados tem sido acompanhado de elevação expressiva do desemprego de longa duração (doze meses ou mais). As mudanças nesta taxa de desemprego são tomadas como um indicador estrutural de melhora ou piora das condições de absorção de mão-de-obra. Considera-se que sua elevação expressa a perda de capacidade de uma economia em sustentar seu mercado de trabalho. Após as quedas ocorridas entre 1983 e 1991, a taxa e a participação do desemprego de longa duração tiveram um rápido incremento no período 1991/95 (Tabela 12). Em alguns países esse movimento foi mais significativo, como na Suécia, Reino Unido, Alemanha e França. Nos Estados Unidos, o desemprego de longa duração, em 1995, foi bem menor comparativamente ao de 1983, em razão da importância do trabalho em tempo parcial nesse país. Merece destaque, entretanto, a experiência japonesa, na qual o desemprego de longa duração tem apresentado tendência de crescimento, em um contexto de ampliação acentuada do emprego em tempo parcial, como se verá mais adiante.

Tabela 12
Taxa e participação do desemprego de longa duração
Países selecionados, 1983/95

	EUA	Alemanha	Suécia	Reino Unido	França	Itália	Japão
Taxa de Desemprego de Longa Duração (1)							
1983	2,29	4,54	0,87	7,75	5,75	4,77	0,89
1991	0,88	2,33	0,52	4,15	5,57	5,81	0,79
1995	0,97	4,25	3,20	5,34	7,92	9,53	1,22
Participação do Desemprego de Longa Duração no Desemprego Aberto							
1983	23,90	65,80	24,90	65,70	66,90	80,90	32,80
1991	12,90	54,10	16,80	46,60	58,00	84,20	37,50
1995	17,30	65,40	35,20	60,70	68,90	79,40	38,20

(1) Tempo de desemprego igual ou superior a seis meses.

Fonte: OCDE.

A precariedade e a heterogeneidade dos mercados de trabalho nacionais vêm-se traduzindo em um complexo mosaico de situações de desemprego. A maior heterogeneidade do desemprego se expressa tanto por meio das suas distintas formas de manifestação (desemprego aberto, de longa duração, retorno à inatividade), como pelo fato de atingir diferenciadamente parcelas específicas da população em idade ativa (jovens e mulheres) ou regiões determinadas.

Esta é uma outra faceta da heterogeneidade do desemprego (Tabela 13). Uma forte diferenciação das taxas de desemprego aberto segundo gênero explicita-se regionalmente. No caso italiano, a diferenciação das taxas segundo sexo é desproporcionalmente elevada, o que não torna menos importante a diferenciação encontrada na Alemanha, por exemplo. Por outro lado, os Estados Unidos, apesar de sua taxa de desemprego relativamente baixa, apresentam um dos maiores valores regionais básicos (5,1%) entre os países analisados.

É inegável, assim, que a perda de dinamismo dos mercados de trabalho nacionais, em um período de importantes transformações produtivas, vem afetando diferenciadamente os segmentos da força de trabalho e/ou os espaços regionais.

Tabela 13
Taxas de desemprego regionais selecionadas (valores extremos)
Países selecionados – 1991

	EUA	Alemanha	Suécia	Reino Unido	França	Itália	Japão
Região com a menor taxa	5,1	2,1	...	7,4	4,8	3,4	8,6
Região com a maior taxa	8,0	8,1	...	16,7	12,7	21,9	29,9
Região com menor taxa masculina	1,7	...	6,8	3,4	1,3	5,2
Região com maior taxa feminina	...	8,5	...	14,4	16,8	38,8	47,5

Fonte: Eurostat.

Tabela 14
Taxas de desemprego da população jovem (15 a 24 anos)
Países selecionados, 1973/95

	EUA	Alemanha	Suécia	Reino Unido	França	Itália	Japão
1973	10,5	1,1	5,2	---	4,0	12,6	2,3
1983	17,2	11,0	8,0	---	19,7	30,5	4,5
1991	11,1	5,6	3,8	10,1	19,1	30,8	4,3
1992	14,2	7,2	11,5	15,4	20,8	31,5	4,4
1993	13,3	8,2	18,4	17,3	24,6	32,7	5,1
1994	12,5	8,3	16,6	16,2	27,5	30,6	5,5
1995	12,1	8,5	15,4	15,5	25,9	32,8	6,1

Fonte: OCDE.

A diferenciação das taxas de desemprego é também patente quando se analisa a situação dos jovens (Tabela 14). Uma taxa de desemprego relativamente mais alta é característica comum a todos os mercados de trabalho nacionais, apesar de os Estados terem adotado programas de estímulo à inserção da força de trabalho jovem e de reorganização dos sistemas educacional e de formação profissional. A maior dificuldade de incorporação dos novos contingentes de população ativa manifesta-se em um contexto de redução da taxa de atividade da população jovem (15 a 24 anos).

Neste sentido, a elevação do desemprego dos jovens corresponde somente a uma das facetas do problema de absorção produtiva desta parcela da população.

A dificuldade de inserção dos jovens é adicionalmente ilustrada pela probabilidade de um desempregado conseguir um emprego em tempo integral. Apesar de essa informação estar disponível somente para os Estados Unidos e de este país apresentar uma taxa de desemprego relativamente baixa, constata-se que os jovens apresentam uma probabilidade máxima de 50%. Isto é, em média, dois trabalhadores jovens em situação de desemprego disputam uma oportunidade de emprego em tempo integral. Cabe ressaltar ainda que a probabilidade obtida para os trabalhadores jovens é bastante inferior àquelas observadas para os trabalhadores de idade mais avançada (Tabela 15).

Tabela 15
Probabilidade condicionada de um desempregado conseguir um emprego
em tempo completo
Estados Unidos, 1991/93

		15 a 24	25 a 54	55 a 64
Estados Unidos	Total	0,5	0,7	0,6
	Homens	0,5	0,7	0,7
	Mulheres	0,4	0,6	0,5

Fonte: OCDE.

Neste momento da análise, podemos passar a explorar uma outra faceta da heterogeneidade e da precariedade dos mercados de trabalho em foco: aquela que se manifesta na situação ocupacional.

4.2 O crescimento da inserção produtiva precária

A emergência de um desemprego estrutural tem sido acompanhada de redução do assalariamento em tempo integral e da

presença, cada vez mais significativa, daquele em tempo parcial e por tempo determinado. O crescimento dessas formas de relação de trabalho tem sido favorecido pela ausência de uma legislação específica (Estados Unidos, Reino Unido e Japão) ou por alterações na regulamentação pública que facilitaram o seu estabelecimento (Alemanha, Suécia, França e Itália).

As maiores mudanças referem-se à contratação por tempo determinado (Quadro 20). Entretanto, o crescimento do emprego por tempo determinado não pode ser associado à maior flexibilidade das normas que regulam este tipo de contrato, apesar de sua participação relativa ser expressiva nos vários países estudados, com exceção dos Estados Unidos (Tabela 16). O incremento limitado dessa forma de contrato deu-se em um momento marcado pela redução das restrições à demissão de trabalhadores contratados em tempo indeterminado e à contratação em tempo parcial, bem como pela adoção da modulação da jornada de trabalho.

Tabela 16
Participação do emprego temporário no emprego total
Países selecionados, 1983/94

	EUA	Alemanha	Suécia	Reino Unido	França	Itália	Japão
Total							
1983	...	10,0	12,0	2,5	3,3	6,6	10,3
1994	2,2	10,3	13,5	6,5	11,0	7,3	10,4
Homens							
1983	...	9,0	9,7	4,2	3,3	5,2	5,3
1994	2,0	9,8	12,3	5,5	9,7	6,1	5,4
Mulheres							
1983	...	11,5	13,9	7,3	3,4	9,4	19,5
1994	2,4	11,0	14,6	7,5	12,4	9,3	18,5

Fonte: OCDE.

Quadro 20
Evolução da regulamentação referente aos contratos de trabalho por tempo determinado
Países selecionados

	Campo de aplicação do contrato	Duração máxima	Outras disposições
<i>Estados Unidos</i>	Nenhuma legislação particular		
<i>Alemanha</i>			
Regulamentação em vigor (1982)	Novas contratações e antigos aprendizes	Nenhum limite máximo de duração	Proteção contra a demissão somente ao fim de 6 meses
Regulamentação anterior	Justificativa obrigatória e somente com razões objetivas	6 meses	Proteção contra a demissão somente ao fim de 6 meses
<i>Suécia</i>			
Regulamentação em vigor (1977)	Possível em casos particulares	Nenhum limite máximo de duração	O Sindicato de empresa tem o poder de se opor ao recrutamento de trabalhadores com duração determinada
<i>Reino Unido</i>			
Regulamentação em vigor	Nenhuma legislação particular		
<i>França</i>			
Regulamentação em vigor (1990)	Trabalho sazonal, substituição ou aumento temporário da carga de trabalho	18 meses (24 meses em certos casos)	Indenização de rescisão de 5% do salário bruto
Regulamentação anterior (1986)	Nenhuma limitação	6 a 12 meses (excepcionalmente, 24 meses)	
Regulamentação anterior (1984)	Somente em casos particulares	6 a 12 meses (excepcionalmente, 24 meses)	
<i>Itália</i>			
Regulamentação em vigor (1987)	Fixada por negociação coletiva	Fixada por negociação coletiva	Autorização administrativa especial em caso de demissão
Regulamentação anterior (1962)	Trabalho sazonal e estagiários	12 meses	
<i>Japão</i>			
Regulamentação em vigor	Nenhuma limitação		

Fonte: OCDE.

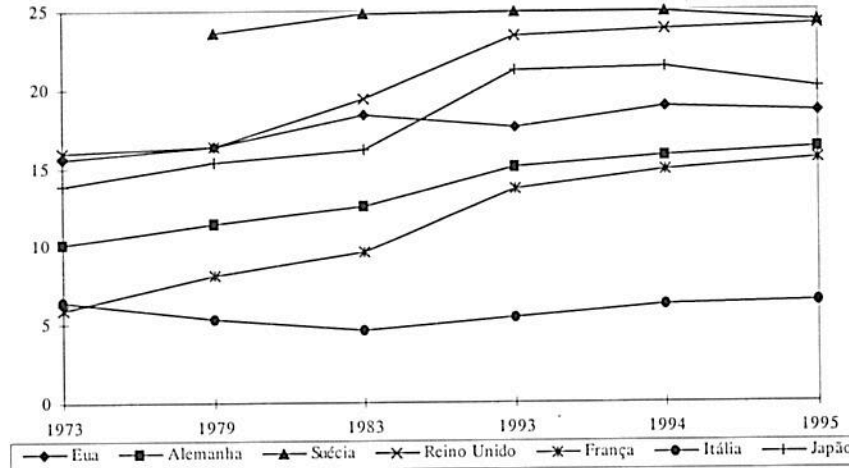
A Tabela 17 e o Gráfico 2 apresentam informações sobre a evolução do trabalho em tempo parcial nos países selecionados. Nota-se que entre 1979 e 1983 – período marcado por políticas de forte desregulamentação econômica, recessão e enfraquecimento do movimento sindical – os Estados Unidos e o Reino Unido apareceram como as regiões com maior incremento desta forma de emprego. Já na França e na Alemanha, o aumento do trabalho em tempo parcial ocorreu a partir do momento em que se iniciava a flexibilização das relações de trabalho, que, no primeiro país, surgiu com o abrandamento da legislação relativa ao estabelecimento de novos contratos de trabalho, em 1986, e no segundo, com a maior descentralização das negociações coletivas. A situação sueca contempla uma tradicional presença do trabalho em tempo parcial, com razoável concentração no setor público e elevada participação de mulheres. A Itália e o Japão apresentam-se como casos particulares. No primeiro país, a baixa presença do trabalho em tempo parcial deve-se à flexibilidade dos contratos de trabalho nas pequenas e médias empresas, garantida pela legislação ou pela informalidade. Neste sentido, os dados para a Itália são claramente subestimados, pois deixam de captar parte ponderável dos contratos de trabalho que se estabelecem nas empresas de menor porte, que são justamente aquelas que mais lançam mão do trabalho em tempo parcial. Quanto ao Japão, o padrão de regulação da relação de trabalho estabelecido a partir da firma, que caracteriza o país desde os anos 50, explica o incremento rápido do trabalho em tempo parcial naquela economia.

Tabela 17
 Percentagem de empregos em tempo parcial no emprego total
 Países selecionados, 1973/95

	EUA	Alemanha	Suécia	Reino Unido	França	Itália	Japão
1973	15,6	10,1	...	16	5,9	6,4	13,9
1979	16,4	11,4	23,6	16,4	8,1	5,3	15,4
1983	18,4	12,6	24,8	19,4	9,6	4,6	16,2
1993	17,6	15,1	24,9	23,4	13,7	5,4	21,2
1994	18,9	15,8	24,9	23,8	14,9	6,2	21,4
1995	18,6	16,3	24,3	24,1	15,6	6,4	20,1

Fonte: OCDE.

Gráfico 2
 Evolução do emprego em tempo parcial no emprego total
 Países selecionados, 1973/95



Fonte: OCDE.

O crescimento do trabalho em tempo parcial foi viabilizado pela limitada regulação pública da jornada de trabalho e pela implantação da modulação dessa jornada mediante a negociação coletiva. Os limites da intervenção sobre a jornada de trabalho pelos

Estados nacionais podem ser explicados por dois fatores. Em primeiro lugar, a ratificação da Convenção 47 de 1935, que anunciou a semana de quarenta horas. Nenhum dos países analisados havia ratificado essa convenção. Em segundo lugar, o grande intervalo entre a jornada semanal contratual e o número máximo de horas trabalhadas realizadas em regime excepcional, o que possibilitava um largo manejo da jornada semanal de trabalho (Quadro 21). Como analisado anteriormente, a aceitação da modulação da jornada de trabalho nas negociações coletivas, a partir da segunda metade dos anos 80, abriu espaço para as empresas aproveitarem a importante brecha para a gestão descentralizada da jornada. Apesar de muitos acordos apontarem para a redução da jornada de trabalho, nota-se, desde a década de 80, uma interrupção dessa tendência – que havia se estabelecido até os anos 70 na maioria dos países, excetuando o Japão (Gráfico 3).

Quadro 21
Disposições regulatórias sobre duração da Jornada de Trabalho
Países selecionados, 1990

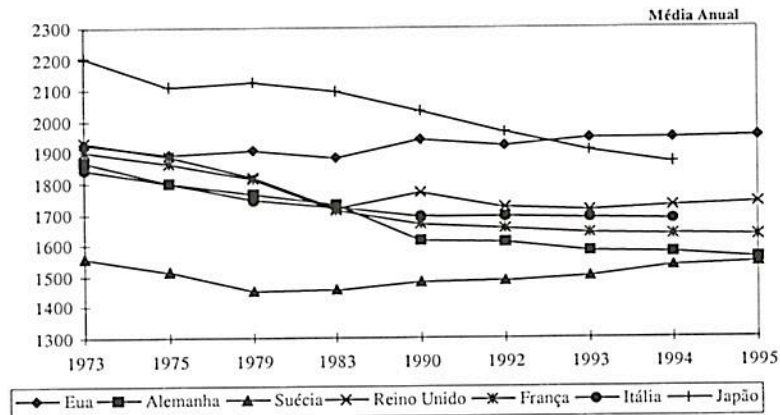
	Lei	Contrato Coletivo	Horário Semanal Contratual	Número Máximo de Horas de Trabalho		
				Diária	Semanal	Período de Compatibilização
EUA	X		40	40 a 48 (1)		
Alemanha		X	37		40	3 meses a 1 ano
Suécia	X(1987)		40		48	até 1 ano
Reino Unido		X	37 a 39 horas		41	2 meses
França	X(1982)		39		46	1 ano
Itália		X	39		48	fixada por C.C.
Japão						

Fonte: OCDE.

Distribui-se de maneira irregular, portanto, a heterogeneidade das formas mais precárias de ocupação entre os diversos segmentos da população em idade ativa. Apesar da

flexibilização que conheceram no passado recente, os sistemas de proteção ao emprego continuam a garantir, de certo modo, os trabalhadores que adentraram o mercado de trabalho até os anos 70. O recuo da ação pública e das negociações coletivas centralizadas parece ter aberto caminho para as empresas melhorarem a gestão de seu estoque de trabalho, ao lhes possibilitar manter trabalhadores estáveis e outros em situação de trabalho claramente desfavorável, maximizando assim o resultado do trabalho contratado em um contexto de sistemática instabilidade do nível e composição da atividade econômica.

Gráfico 3
Evolução do número médio anual de horas



Fonte: OCDE.

Esse recuo é patente quando se considera o rigor, nos espaços nacionais, da regulamentação das normas do trabalho (Tabela 19). Nos Estados Unidos e Reino Unido ela é inexistente, quando se consideram cinco itens de regulação das relações de trabalho: jornada de trabalho, contrato por tempo determinado, salário mínimo, proteção ao emprego e direitos de representação dos

trabalhadores. Nos caso da França e Suécia, a maior regulação dos quatro primeiros itens associa-se a direitos limitados de representação dos trabalhadores nos locais de trabalho. Interessante é a situação da Itália, onde a regulação estrita dos três primeiros itens se faz sob a ausência de uma maior regulação dos direitos dos trabalhadores. Apesar da diversidade de situações, pode-se argumentar que, com exceção dos casos extremos marcados pela total desregulamentação, os Estados Unidos e o Reino Unido, os demais países encontravam-se, no início da década de 90, em uma situação intermediária. Isto é, seus sistemas de regulação das relações de trabalho não eram suficientemente rigorosos para impedir a liberdade de contratação por tempo parcial, ou determinado, ou o manejo das jornadas de trabalho pelas empresas, sinalizando portanto a recomposição do poder destas sobre o trabalho.

Tabela 18
Participação dos ocupados não-voluntários em tempo parcial, em razão da não-obtenção de um emprego em tempo completo, segundo idade e sexo ⁽¹⁾
Países seleccionados, 1983/93

		Homens			Mulheres		
		16 a 24	25 a 54	55 a 64	16 a 24	25 a 54	55 a 64
EUA	1983
	1993	4,2	1,1	1,0	5,8	2,6	2,7
Alemanha	1983	(a)	0,2	(a)	1,0	2,0	1,3
	1993	0,2	0,2	0,1	0,9	2,1	2,6
Suécia	1983						
	1993						
Inglaterra	1983	0,8	0,4	0,7	2,8	3,1	2,5
	1993	2,5	1,3	2,6	5,0	4,0	5,1
França	1983
	1993	4,4	1,4	0,8	12,4	7,1	4,0
Itália	1983	1,3	0,6	0,6	2,7	2,2	1,2
	1993	1,4	0,8	0,6	3,5	2,7	1,4
Japão	1983	1,1	0,4	1,0	1,1	2,4	2,3
	1993	1,1	0,3	1,0	0,9	2,2	2,1

⁽¹⁾ Como porcentagem da população ativa respectiva a cada grupo.

^(a) Amostra insuficiente para a obtenção de resultados significativos.

Fonte: OCDE.

O avanço da precariedade dos mercados de trabalho deve-se à situação de movimentos de limitada expansão seguidos de fases recessivas bastante acentuadas, que têm caracterizado os últimos vinte anos do capitalismo avançado, mas deve-se também aos programas de racionalização produtiva das grandes empresas, que enxugam seus contingentes de trabalhadores estáveis e mantêm aqueles com melhor qualificação, jogando para as pequenas e médias empresas subcontratadas parte ponderável dos trabalhadores precários. O procedimento dessas empresas é garantido tanto pela disponibilidade crescente de força de trabalho à procura de emprego em tempo integral, como pela fragilidade das negociações coletivas e pela desregulamentação dos mercados e relações de trabalho promovida pelos Estados Nacionais. Se, no campo do debate político, e mesmo acadêmico, o processo de desregulamentação é visto como um instrumento de oxigenação das empresas necessário para relançar o nível de produção e emprego em uma trajetória de crescimento, constata-se que, no movimento real da economia, as empresas têm aproveitado a maior desregulamentação para racionalizar produção e emprego, e, portanto, para reforçar a lógica do desemprego.

Tabela 19
Índices representativos (rigor) das normas de regulação das relações de trabalho
Países selecionados, 1990

	EUA	Alemanha	Suécia	Reino Unido	França	Itália
Jornada de trabalho	0	1	1	0	1	1
Contrato por tempo determinado	0	1	2	0	1	2
Proteção ao emprego	0	1	1	0	1	2
Salário Mínimo	0	1	0	0	2	2
Direitos de representação dos Trabalhadores	0	2	1	0	1	0

Obs.: 0 = regulação restrita ou inexistente; 2 = regulação estrita; 1 = situação intermediária
Fonte: OCDE.

É amplamente reconhecido que a perda de capacidade de geração de novos empregos no capitalismo avançado é reforçada pelos programas de racionalização implementados pelas grandes empresas, os quais são parcialmente compensados por um incremento da ocupação propiciado pela revitalização da pequena e média empresa. Três observações são, em geral, deduzidas deste movimento:

- (1) a grande empresa perde dominância no processo de sustentação dos mercados de trabalho nacionais seja porque não mais cria empregos, seja porque os empregos criados o são por empresas de menor porte;
- (2) a perda de importância do emprego na grande empresa enfraquece, em um primeiro momento, o mercado de trabalho, pois reduz a dimensão do emprego assalariado padronizado, isto é, com proteção social e das negociações coletivas;
- (3) parte ponderável do emprego criado nas pequenas e médias empresas, ou nos negócios autônomos, não é protegida, e muitas vezes esconde uma grande subutilização de força de trabalho. Portanto, a expansão das formas de ocupação não protegidas acoberta uma desutilização de capacidade de trabalho, imposta pelos contratos de trabalho em tempo parcial ou determinado, que escapa aos indicadores tradicionais de desemprego. Entretanto, uma certa cautela deve ser adotada em relação à capacidade de geração de empregos da pequena e média empresa.

Os dados para o período de expansão dos anos 80 apontam para um crescimento relativamente limitado do emprego nas empresas com um a vinte empregados, apesar de estas terem apresentado melhor performance que as de maior porte. No caso da experiência mais paradigmática de economia difusa – a italiana –, com forte peso das pequenas e médias empresas, nota-se que a

variação líquida de emprego, entre 1984 e 1992, foi de 1,3% nas empresas com um a nove empregados e de -0,2% naquelas com 20 a 99 empregados (Tabela 20).

Tabela 20
Variação líquida relativa do emprego segundo tamanho de empresa
Países selecionados, 1985/91

	Suécia	Inglaterra	França	Itália
	1985/91	1985/91	1987/92	1984/92
Total	1,3	2,7	0,9	1,3
1-19	2,6	1,6	0,4	1,5
20-99	-0,2	0,4	0,4	-0,2
100-499	-0,5	0,3	0,3	-0,2
500+	-0,6	0,4	-0,2	-0,5

Fonte: OCDE.

Tabela 21
Rotatividade dos empregos ⁽¹⁾
Países selecionados

EUA	1979/83	53,6
Alemanha	1985/90	16,0
Suécia
Reino Unido
França	1990/91	7,2
Itália	1985/91	22,8
Japão	1988/92	8,2

⁽¹⁾ Participação do saldo da criação e destruição de empregos no emprego total.

Fonte: OCDE.

O incremento lento do emprego nas empresas de pequeno porte explica o crescimento limitado do trabalho em tempo parcial ou determinado, em contraposição ao incremento do desemprego observado no período. Mesmo assim, na primeira metade dos anos 90, a proporção dos trabalhadores em tempo parcial, daqueles com contrato por tempo determinado e dos trabalhadores independentes correspondia, aproximadamente, a 27% nos Estados Unidos, 33%

na Alemanha, 44% na Suécia, 40% no Reino Unido, 33% na França, 31% na Itália e 42% no Japão. Se acrescentados os trabalhadores em desemprego aberto, conclui-se que o país que apresenta maior índice assalariamento, os Estados Unidos, não mais alcança 70%, enquanto os índices do Japão, Suécia e Reino Unido giram em torno de 50%.

A redução da dimensão do assalariamento por tempo determinado tem sido marcada por uma diminuição do grau de estabilidade no emprego. Os níveis de rotatividade da mão-de-obra para alguns países são bastante elevados, como mostram os dados da Tabela 21. Por outro lado, essa rotatividade tem provocado a presença de uma parcela expressiva de trabalhadores com tempo de vínculo a uma empresa inferior a um ano (Tabela 22).

Essa faceta da precariedade do segmento assalariado do mercado de trabalho atinge de maneira desproporcional os trabalhadores jovens. Nos Estados Unidos, os homens e mulheres com idade entre 16 e 23 anos haviam passado em 1988, em média, respectivamente, por 7,7 e 6,8 empregos; no Reino Unido, por 3,4 e 3,3; e na Alemanha por 2,6 e 2.

O encolhimento do segmento assalariado do mercado de trabalho pode ser muito bem sintetizado se considerada a situação ocupacional dos desempregados depois de um ano. Infelizmente, esses dados são disponíveis somente para dois países, os Estados Unidos e o Reino Unido. Do total de pessoas que perderam emprego nos Estados Unidos em 1992, somente 33,5% haviam conseguido um novo emprego em tempo integral; em 1993, 16,4% estavam trabalhando em tempo parcial, 25% continuavam desempregados e 25% haviam se tornado inativos. No Reino Unido, 20% tinham obtido um emprego em tempo integral, 9%, um emprego em tempo parcial e 53% eram desempregados e 17% inativos.

Por outro lado, a redução do assalariamento protegido, provocada pelos programas de racionalização das grandes empresas, tem afetado de maneira diferenciada os níveis hierárquicos. Apesar do repetido discurso sobre a necessidade de redução de custos e da flexibilização dos contratos de trabalho, observa-se que a queda do emprego de trabalhadores manuais e de baixa qualificação foi acompanhada da expansão dos empregos situados no topo da hierarquia das empresas, como evidenciam as informações da Tabela 23. Assim, no início dos anos 90, os diretores e os cargos superiores e administrativos representavam 28% do emprego nos Estados Unidos, 30% no Reino Unido, 30% na França, 24% no Japão e 24% na Alemanha. Como afirma D. Gordon, para a experiência americana, *o downsizing tem certamente marcado muitas das grandes corporações desde os anos 80. Contudo, o peso da burocracia tem crescido, sem qualquer interrupção, até a metade dos anos 90* (Gordon, 1996: 52).

Tabela 22
Participação dos empregos com tempo de vínculo a uma empresa inferior a um ano
Países selecionados, 1985/91

	EUA	Alemanha	Suécia	Reino Unido	França	Itália	Japão
1985	28,9	8,5	...	15,4	13,4	8,5	9,4
1991	28,8	12,8	...	18,6	16,8	12,8	9,8

Fonte: OCDE.

A menor importância das grandes empresas na sustentação do nível e da estrutura de emprego, ao reduzir o grau de assalariamento protegido, contrai os mercados internos de trabalho, enfraquecendo tanto as negociações coletivas como os sistemas de proteção social desses mercados; em decorrência, retroalimenta o processo de desregulamentação das relações de trabalho nos espaços

nacionais, mesmo que de maneira informal, e reforça a tendência de descentralização dos sistemas nacionais de tais relações.

Tabela 23
Taxas anuais de crescimento do emprego segundo grandes grupos ocupacionais
Países selecionados

	EUA	Alemanha	Suécia	Reino Unido	França	Itália	Japão
	1979/90	1980/91		1984/91	1982/91		1979/90
Total	1,6	0,9	...	1,3	0,3	...	1,1
0/1 - Científicas, técnicas, liberais e assemelhadas	3,0	2,8	...	3,7	2,2	...	4,5
2 - Diretores e cargos administrativos superiores	3,8	2,0	...	2,3	2,8	...	0,8
3 - Administrativas e assemelhadas	1,3	1,4	...	1,7	0,3	...	2,3
4 - Comerciais e vendas	2,6	1,4	...	1,5	0,9	...	1,7
5 - Serviços especializados	1,8	1,1	...	0,9	1,0	...	0,7
6 - Agrícolas	0,6	-2,8	...	-1,0	-3,4	...	-2,7
7/8/9 - Manuais não-agrícolas e condutores de equip. transp.	0,0	-0,4	...	-0,6	-0,9	...	0,7

Fonte: OCDE.

Tabela 24
Taxas anuais de crescimento do Produto Interno Bruto e do emprego
Países selecionados, 1990/96

		1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
EUA	PIB	1,2	-0,6	2,6	3,0	4,0	2,0	2,3
	Emprego	-0,9	0,6	0,6	1,5	3,2	1,6	1,0
Alemanha	PIB	5,7	5,0	2,1	-1,3	1,8	1,9	0,5
	Emprego	3,0	2,5	-1,7	-1,9	-1,8	-0,2	-0,9
Suécia	PIB	1,4	-1,1	-1,9	-2,1	2,7	3,0	1,5
	Emprego	0,9	-1,7	-4,1	-5,3	-0,7	1,6	0,3
Reino Unido	PIB	0,4	-2,0	-0,6	1,9	2,8	2,4	2,0
	Emprego	0,4	-3,1	-2,7	-1,3	1,2	0,6	0,3
França	PIB	2,5	0,8	1,2	-0,9	1,8	2,2	1,0
	Emprego	1,0	0	-0,8	-1,2	-0,4	1,1	-0,3
Itália	PIB	2,1	1,2	0,7	-0,7	1,5	3,0	1,7
	Emprego	1,8	0,9	-0,6	-4,8	-1,6	-0,6	0,2
Japão	PIB	4,8	4,1	1,1	0,1	0,8	0,9	2,2
	Emprego	1,9	1,1	1,1	0,2	0,3	0,1	0,1

Fonte: OCDE.

Torna-se cada vez mais patente, portanto, que racionalização produtiva em economias e mercados de trabalho com mecanismos de regulação social e econômica que se enfraquecem progressivamente vem acentuando o movimento divergente entre as evoluções do Produto Interno Bruto (PIB) e do emprego (Tabela 24). A recuperação econômica dos anos 80 permitiu reduzir o desemprego em razão de uma certa recomposição do emprego das grandes empresas nos anos de crescimento mais acelerado da produção, dando a impressão de que a racionalização produtiva articulada com a desregulamentação tivera efeitos positivos sobre os mercados de trabalho nacionais, isto é, sobre o desemprego. Mesmo assim, o desemprego nos países avançados no último ano daquela fase expansiva situava-se em um patamar superior ao do início daquela década.

As dificuldades em estabelecer um novo movimento de crescimento na década de 90 têm imposto uma desaceleração importante nas taxas de crescimento das economias avançadas, acompanhada de reduções ou de quase estabilidade nos níveis globais de emprego. A partir de 1993, diversas economias passaram a conhecer um movimento de recuperação, mesmo que de maneira não sincronizada. Segundo a OCDE, *a recuperação econômica alcançou, praticamente, todos os países-membros [em 1995]. A crença de uma retomada sem emprego mostrou-se sem fundamento, mesmo que, até o presente momento, a recuperação do emprego não tenha sido suficientemente forte, comparativamente ao crescimento da produção atual ou dos movimentos de recuperação precedentes. O emprego tem conhecido um incremento em torno de 1,2% a.a. na zona da OCDE, ou seja, um pouco superior ao crescimento da população economicamente ativa. O desemprego começa, portanto, a recuar lentamente em relação à cifra recorde de 34 milhões de desempregados em 1994. Mas, mesmo que prossiga a expansão econômica, a taxa de desemprego [aberto] na*

zona da OCDE poderá se manter elevada – próxima a 7% no ano 2000. Taxa que será ainda superior à registrada antes da última recessão (OCDE, 1995, p.vii).

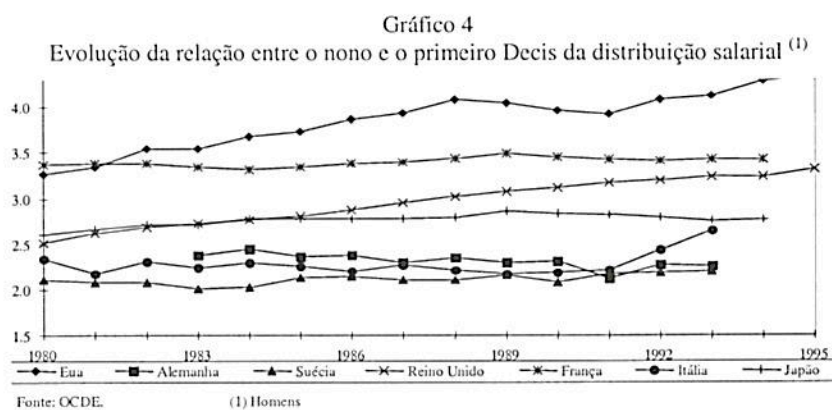
Apesar de seu discutível otimismo sobre o comportamento do emprego na retomada econômica pós-1993, a OCDE reconhece explicitamente a incapacidade do movimento expansivo de resolver *per se* o problema de emprego até o final da década. Analisando os efeitos claramente negativos das novas tecnologias sobre o emprego, e reconhecendo, ao mesmo tempo, que o desemprego em massa constitui um desastre social completo e insustentável, Freeman & Soete (1994) argumentam que a única alternativa para as sociedades capitalistas continua sendo garantir trabalho para todos. Contudo, essa alternativa parece não ter sido contemplada pelo processo de desregulamentação pública inscrito nas orientações liberais que vêm dominando as políticas econômicas e sociais desde os anos 80.

No debate entre o governo norte-americano e o Congresso sobre o orçamento de 1996, Robert Reich, ainda secretário do Trabalho, argumentou que a decisão da AT&T, vinda a público no primeiro dia útil de 1996, de manter 40.000 trabalhadores em *lay-off* colocou dúvida sobre a capacidade do setor privado em assumir maior responsabilidade sobre o bem-estar do povo americano. Ainda de acordo com o Secretário, as grandes empresas optaram por garantir níveis de rentabilidade elevados e crescentes como forma de contentar os investidores presentes nas bolsas de valores, relegando a segundo plano a questão do bem-estar de seus trabalhadores. A possibilidade de obter maiores ganhos esteve relacionada ao processo de desregulamentação dos mercados e das relações econômicas, posto em marcha nos anos 80. Nesse sentido, fazer com que o setor privado assuma maior responsabilidade em relação ao bem-estar de seus trabalhadores continua sendo uma questão em aberto e um problema a ser enfrentado (cf. Reich,

1996b). Apesar de um certo otimismo do ex-secretário, não parece que as empresas estejam redesenhando as estratégias dos seus programas de racionalização produtiva. Segundo A. Sampson, *dentro das empresas, a balança pendeu mais drasticamente ainda, com uma mudança tanto de poder como de dinheiro em direção ao topo(...) à medida que ficam mais enxutas, cortando camadas de gordura, tendem a se parecer menos com repúblicas e mais como monarquias* (1996: 364-5).¹ Este movimento tem-se explicitado segundo uma maior desigualdade da distribuição salarial.

4.3 O aumento da desigualdade salarial

A precarização e a heterogeneidade dos mercados de trabalho nacionais têm resultado no aumento da desigualdade salarial. A relação entre o nono e o primeiro decis salariais tem-se ampliado nos Estados Unidos, Reino Unido e Itália, mantendo-se relativamente estável na Alemanha, Japão, Suécia e França (Gráfico 4).



(1) Homens
Fonte: OCDE.

¹ Ver, em especial, o capítulo *Reis empresariais*.

Tabela 25
Participação dos ocupados com baixos salários ⁽¹⁾
Países selecionados, 1993/95

	EUA	Alemanha	Suécia	Reino Unido	França	Itália	Japão
	1994	1994	1993	1995	1995	1993	1994
Total	25,0	13,3	5,2	19,6	13,3	12,5	15,7
Gênero							
Homens	19,6	7,6	3,0	12,8	10,6	9,3	5,9
Mulheres	32,5	25,4	8,4	31,2	17,4	18,5	37,2
Idade							
Menos de 25 anos	63,0	50,4	18,7	45,8	49,5	27,0	36,4
25 a 54 anos	21,2	6,7	4,3	15,0	10,6	6,7	9,6
55 anos e mais	23,7	5,4	2,9	22,9	10,5	7,4	19,8
Profissão							
Profissionais Liberais e Técnicos	8,7	5,2		3,8	2,5	--	--
Diretores e Quadros							
Administrativos Superiores	9,0	0,0		5,5	0,7	--	--
Empregados Administrativos	29,6	11,9		29,3	7,3	--	--
Ocupados no Comércio e Vendas							
		22,4		40,1	39,5	--	--
Ocupados em Serviços							
Diretos a Particulares	28,4	26,6		39,7	38,2	--	--
Operários Qualificados	53,4	14,7		16,1	9,1	--	--
Operários Não-qualificados	18,0			28,2	36,8	--	--

⁽¹⁾ Os dados referem-se exclusivamente aos trabalhadores em jornada completa. Um baixo salário foi definido como inferior a dois terços do salário mediano de todos os trabalhadores em jornada completa.

Fonte: OCDE.

A evolução desfavorável da distribuição de salários provocou o aumento da participação dos trabalhadores de baixa remuneração, que em 1993-95 representavam 25% dos ocupados nos Estados Unidos, 19% no Reino Unido, 15% no Japão, 13% na Alemanha e França, 12% na França e 5% na Suécia (Tabela 25). O peso elevado do emprego de baixa remuneração reflete uma forte participação dos trabalhadores jovens, que nos Estados Unidos, Alemanha e França corresponde a 50% ou mais do emprego deste segmento ocupacional. É importante ressaltar a elevada participação da ocupação de baixa remuneração entre os trabalhadores

administrativos, de comércio e vendas e de serviços pessoais, categorias que conheceram algum incremento do emprego nos anos 80/90.

Esta evolução da desigualdade salarial observada desde os anos 80 reverteu radicalmente a tendência observada no pós-guerra.² Como afirmam R. Freeman & L. Katz, *entre os anos 60 e 70, todos os países partilharam um padrão comum de estreitamento dos diferenciais salariais por ocupação e educação(...) Nos anos 80, entretanto, a desigualdade salarial mudou de maneira diferenciada nos diversos países* (Freeman & Katz, 1994: 37-8), apesar de ter sido observada na maioria deles (Quadro 22). Assim, o desemprego foi seguido pela deterioração das condições de trabalho e renda dos trabalhadores inseridos de maneira precária ou não nos mercados de trabalho nacionais.

Quadro 22
Mudanças nos diferenciais de salários por ocupação e educação
Países selecionados, Anos 70/80

Países que conheceram:	Anos 70	Anos 80
<i>Grande queda nos diferenciais</i>	França Alemanha Itália Japão Suécia Reino Unido Estados Unidos	
<i>Estabilidade nos diferenciais</i>		França Alemanha Itália
<i>Elevação modesta nos diferenciais</i>		Japão Suécia
<i>Grande aumento nos diferenciais</i>		Reino Unido Estados Unidos

Fonte: Freeman & Katz (1994).

² Cf. Thurow (1996). Ver, em especial, o capítulo *The forces ramaking the economic surface of the earth*.

4.4 Precarização com melhora da qualificação?

Apesar da evolução desfavorável dos principais indicadores de desempenho dos mercados de trabalho dos países desenvolvidos, muito analistas argumentam que a deterioração reflete um momento de reorganização capitalista que aponta para a formação de um mercado mais qualificado e de melhor nível educacional no futuro (cf. OCDE, 1994; Kochan & Osterman, 1994).

Mesmo considerando o longo período de vinte anos de reorganização vivido pelo capitalismo avançado e a ausência de sinais que apontem para uma reestruturação favorável dos mercados de trabalho nacionais, o argumento continua justificando as políticas econômicas e sociais naqueles países.

Tabela 26
Porcentagem dos gastos públicos com formação, treinamento,
criação direta de empregos e subsídios no Produto Interno Bruto
Países selecionados

	Formação e intermediação	Criação direta de empregos e subsídios
Estados Unidos (1991/92)	0,08 0,09	0,01
Alemanha (1992)	0,59 1,10	0,52
Suécia (1992/93)	0,99 1,45	0,46
Reino Unido (1992/93)	0,18 0,20	0,02
França (1991)	0,35 0,46	0,11
Itália (1991)		
Japão (1990/91)	0,03 0,10	0,07

Fonte: Mishel & Schimitt (1995).

Apesar da ênfase dada à questão da qualificação, os indicadores sobre gastos com formação e treinamento não sugerem

uma ação mais generalizada dos Estados. Excetuando-se a Alemanha e a Suécia, todos os demais países destinam menos de 1% do PIB para formação, treinamento e criação direta de empregos. No caso dos países com maiores dispêndios, verifica-se que a Alemanha destina 0,59% do PIB para formação e treinamento, e a Suécia 0,99% (Tabela 26).

A debilidade da ação pública torna-se ainda mais visível quando tomamos a porcentagem de desempregados que passaram pelos programas de requalificação. Segundo informações compiladas pelo *National Center for Education Statistics* dos Estados Unidos, 14% dos desempregados americanos, 16% dos alemães, 35% dos franceses, 6% dos ingleses e 1% dos italianos haviam participado de algum programa de requalificação. Cabe ressaltar que essas proporções são bem menores entre os trabalhadores de nível educacional básico, que constituem o segmento de mão-de-obra mais carente de formação profissional e mais atingido pelo desemprego (Tabela 27)

Tabela 27
Porcentagem dos gastos públicos com formação, treinamento,
criação direta de empregos e subsídios no Produto Interno Bruto
Países selecionados

	Formação e intermediação	Criação direta de empregos e subsídios	Total
Estados Unidos (1991-92)	0,08	0,01	0,09
Alemanha (1992)	0,59	0,52	1,10
Suécia (1992-93)	0,99	0,46	1,45
Reino Unido (1992-93)	0,18	0,02	0,20
França (1991)	0,35	0,11	0,46
Itália (1991)			
Japão (1990-91)	0,03	0,07	0,10

Fonte: Mishel & Schimitt (1995).

Por outro lado, o gasto público limitado em formação e treinamento não é compensado por um investimento mais

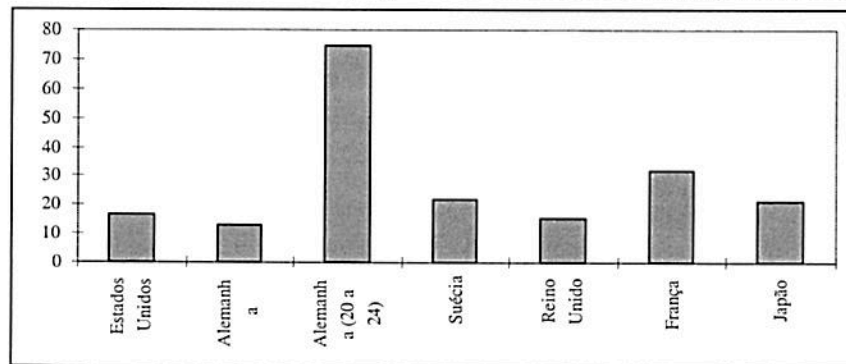
expressivo por parte do setor privado. Segundo a OCDE, é pequeno o peso desses gastos no total do custo da mão-de-obra. Apresentando o nível de qualificação mais elevado, as empresas alemãs destinavam para formação e treinamento somente 1,8% dos gastos com mão-de-obra. Em contraposição, as empresas italianas e japonesas gastavam 0,3% e 0,7%, respectivamente (Tabela 28).

Tabela 28
 Porcentagem dos gastos com formação no custo total de mão-de-obra
 Países selecionados, 1984/88

Estados Unidos	...
Alemanha	1,8
Suécia	...
Reino Unido	1,3
França	1,6
Itália	0,3
Japão	0,7

Fonte: OCDE.

Gráfico 5
 Porcentagem de trabalhadores em programas de treinamento realizados pelas empresas



Fonte: Lynch (1994).

O baixo investimento das empresas em formação de mão-de-obra tem atingindo uma parcela limitada do total de trabalhadores. Somente de 20% a 30% dos trabalhadores dos países selecionados são alcançados por programas de treinamento no interior das empresas (Gráfico 5).

Tabela 29
Distribuição da população ocupada por grupos ocupacionais segundo capacidade para a análise de informações escritas ⁽¹⁾
Países selecionados, 1994

	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4/5
Estados Unidos	20,7	25,9	32,4	21,1
Diretores e administração superior	3,7	14,1	36,6	45,6
técnicas	2,3	10,8	44,4	42,5
administrativas	10,6	31,7	35,5	22,1
Vendas e serviços	25,1	28,5	29,3	17,2
Operários Qualificados	28,7	31,5	28,9	10,9
Operadores de máquinas/montadores	30,4	30,9	27,5	11,2
Agrícolas	33,6	9,5	42,5	14,4
Alemanha	14,4	34,2	38,0	13,4
Diretores e administração superior	1,9	14,1	37,3	46,7
técnicas	1,7	15,4	51,6	31,3
administrativas	5,2	26,1	45,6	23,1
Vendas e serviços	5,0	25,2	44,5	25,3
Operários Qualificados	3,2	23,8	48,2	24,8
Operadores de máquinas/montadores	11,2	40,6	36,0	12,3
Agrícolas	17,6	27,2	38,5	16,7
Suécia	7,5	20,3	39,7	32,4
Diretores e administração superior	1,5	15,4	37,0	46,1
técnicas	3,5	15	41,5	40,0
administrativas	3,9	14,7	42,1	39,4
Vendas e serviços	7,3	21,4	39,8	31,5
Operários Qualificados	6,4	19,5	44,0	30,0
Operadores de máquinas/montadores	7,9	16,1	42,0	34,0
Agrícolas	8,0	26,5	39,1	26,4

⁽¹⁾ Níveis relativos à capacidade individual de utilizar, interpretar e adaptar informações escritas.
Fonte: *National Center for Education Statistics* (EUA).

Portanto, nota-se que, ao contrário do discurso recorrente sobre a necessidade de programas de formação e treinamento, os Estados nacionais e suas empresas têm realizado investimentos

bastante limitados, e não há evidências de que a menor regulação pública sobre o mercado de trabalho e a maior flexibilidade no uso da mão-de-obra pelas empresas tenham sido acompanhadas de programas mais significativos, capazes de criar uma força de trabalho melhor qualificada e com maior capacidade para sustentar um aumento significativo da produtividade e reverter, no futuro, o quadro de desemprego, precariedade ocupacional e desigualdade social que a reorganização produtiva tem estabelecido.

Ao contrário, são preocupantes as condições atuais de qualificação da mão-de-obra nos países desenvolvidos. Ainda segundo o *National Center for Education Statistics* (1995), uma fração elevada dos trabalhadores possui uma baixa capacidade de leitura, interpretação e adaptação de procedimentos e rotinas escritas. Nos Estados Unidos, 46% dos trabalhadores situam-se nos menores níveis de capacitação, enquanto na Alemanha esta cifra corresponde a 50% e na Suécia, a 28% (Tabela 29). Mais uma vez, o perfil de qualificação é bastante diferenciado, mostrando uma forte concentração no topo da hierarquia ocupacional dos trabalhadores com níveis de capacitação mais elevados. Nas ocupações não-gerenciais/direção, observa-se um peso dos níveis de classificação mais baixos muitas vezes superior a 70%.

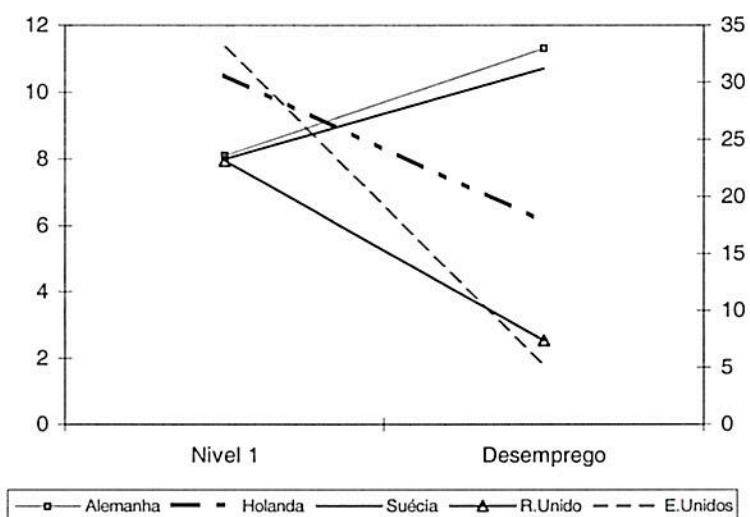
Esse perfil desfavorável da qualificação refere-se apenas aos trabalhadores plenamente ocupados. Escapam dessa estatística aqueles que estão em situação de desemprego ou em ocupações precárias. Estão sendo avaliadas, portanto, as condições de qualificação dos trabalhadores pertencentes ao segmento mais estável do mercado de trabalho, isto é, da parcela da atividade produtiva em que deve existir maior incorporação do progresso técnico e de novos métodos de gestão de mão-de-obra.

As evidências não favorecem, portanto, visões mais otimistas do processo de qualificação da mão-de-obra, no sentido de

ele produzir uma transformação do mercado de trabalho capaz de sinalizar uma elevação ponderável da qualificação profissional, segundo as perspectivas esboçadas por aqueles que têm defendido as políticas de flexibilização do mercado e das relações de trabalho em troca de um maior investimento na área de educação, formação e treinamento da mão-de-obra. Deve-se frisar ainda que esse perfil de qualificação é observado após vinte anos de políticas de flexibilização do mercado de trabalho. Muitos dos trabalhadores em idade mais avançada, que compõem a população ocupada aqui analisada, não haviam entrado no mercado de trabalho quando essas políticas começaram a ser implementadas. Assim, parece ser inquestionável que a questão da qualificação continua restrita principalmente no discurso, com menor alcance sobre os programas de formação e qualificação capazes de alterar efetivamente certas condições que desfavorecem parcelas extensas da mão-de-obra no processo de inserção produtiva. A reprodução de um perfil de qualificação desfavorável é um dos aspectos que explicam o aumento dos diferenciais de salários analisados no item anterior e sintetizados na Tabela 19. Entretanto, a melhora deste perfil somente poderá se traduzir em condições mais favoráveis de trabalho e renda se a questão da geração de novos empregos for enfrentada e se o caráter público dos sistemas nacionais de relações de trabalho for restabelecido.

Essa parece ser a situação dos Estados Unidos, que tem conseguido sustentar uma trajetória de crescimento durante ao longo da década de 90. A recuperação de seu nível de emprego não encontra-se associada a um perfil de qualificação da força de trabalho favorável – ver Gráfico 6. Ao contrário, o Estados Unidos possui, juntamente ao Reino Unido, a parcela mais significativa de trabalhadores com baixa qualificação. Entretanto, essa condição desfavorável não tem se constituído em um impedimento para a criação de novas oportunidades de emprego, as quais são resultado do crescimento econômico.

Gráfico 6
Taxa de Desemprego e proporção de operários qualificados e operadores de máquinas com baixa capacidade de ler, interpretar e adaptar procedimentos escritos



Fonte: OCDE (1988); *Hot File* e OCDE (1997); *Literatie, Education et Savoir* (Paris).

Retomando a questão da qualificação, pode-se afirmar que as mudanças limitadas observadas nesse perfil, nos últimos vinte anos, ocorreram simultaneamente a um maior desemprego e instabilidade ocupacional de trabalhadores jovens, que conformam um segmento com formação educacional e profissional mais elevada, comparativamente àquela de seus pais, e que estariam mais aptos a manejar os complexos sistemas de informações que contaminam os ambientes de trabalho. Assim, ao contrário do otimismo daqueles que associam a redução da desigualdade social à melhora do nível educacional,³ a dinâmica real dos mercados de trabalho dos países desenvolvidos mostra que são justamente esses

³ Segundo Robert Reich (1996), é necessário enfatizar a educação e o treinamento. *Essas são as maiores debilidades que definem as linhas que separam os vencedores dos perdedores em nossas economias. Tecnologia e globalização trabalha a seu favor se você tem qualificações elevadas; elas trabalham contra se você não as possui.* Ver também Reich (1991).

trabalhadores jovens e mais bem capacitados que vêm conhecendo um processo de exclusão social mais rápido (cf. Freeman, 1996).

4.5 Vinte anos de desregulamentação com precarização social

Torna-se cada vez mais patente que a desregulamentação não está propiciando os resultados prometidos. O desemprego tem-se apresentado como um problema permanente, agravado a cada nova onda recessiva e com uma configuração cada vez mais complexa. O seu agravamento, apesar de uma conjuntura de melhoria do perfil educacional da mão-de-obra, é caracterizado por uma crescente dificuldade de inserção dos novos contingentes que chegam ao mercado de trabalho, isto é, da força de trabalho jovem, educada e, particularmente, feminina.⁴ Para esses segmentos da força de trabalho que chegam para a vida produtiva com sangue novo são oferecidos, quando possível, postos de trabalho não protegidos, instáveis e com remuneração relativamente mais baixa (cf. CERC, 1994).

A fragilidade do mercado de trabalho tem se refletido em uma forte discriminação econômica e social que atinge os jovens, as mulheres e, particularmente, os segmentos da população chamados preconceituosamente de "minorias", como os porto-riquenhos, os migrantes latinos e negros nos Estados Unidos, os argelinos e árabes na França, os iugoslavos na Itália, os turcos e migrantes do Leste Europeu na Alemanha e os hindus e árabes no Reino Unido (cf. Rifikin, 1995, cap.11).

Essas dificuldades na obtenção de um emprego estável e em tempo integral fazem com que pessoas aceitem não voluntariamente um emprego em tempo parcial, induzem a transferência de trabalhadores para a condição de inatividade e criam um outro

4 Cf. artigos publicados em *Alternatives Économiques* (1994).

segmento de pessoas que passam a pressionar esporadicamente o mercado de trabalho em busca de um emprego, isto é, os trabalhadores desalentados. Dados da OCDE (1995b) mostram também que a situação de desalento não só tem crescido como guardado uma relação significativa com o comportamento da taxa de desemprego. Essa relação apresenta-se de maneira particularmente elevada em dois países nos quais a taxa de desemprego aberta mantém-se relativamente baixa e pouco sensível às modificações no nível de emprego: Japão e Estados Unidos.

A partir do final dos anos 70, a emergência do desemprego no capitalismo avançado, em uma conjuntura de forte instabilidade, reestruturação produtiva, globalização e financeirização das economias, foi diagnosticada como decorrente da excessiva regulação dos mercados e das relações de trabalho e de uma disfunção no perfil de qualificação de força de trabalho, bem como nos sistemas educacional e de formação profissional.

A onda liberal, originada nos Estados Unidos e Inglaterra, e o fortalecimento da órbita monetária e financeira forçaram um ajustamento das políticas econômicas e sociais dos países desenvolvidos durante os anos 80 e impuseram igual ajustamento aos países em desenvolvimento. Os problemas de emprego foram relacionados diretamente a supostas disfunções nos mercados de trabalho que exigiam medidas corretivas, como a desregulamentação dos mercados e das relações de trabalho. Assim, a política proposta era de oxigenação/flexibilização dos contratos que se estabeleciam entre empregadores e empregados. Com *timings* bastante diferenciados, a oxigenação foi promovida pelos governos mediante a flexibilização das normas de uso e remuneração da força de trabalho (cf. Brodsky, 1994) e/ou implicitamente pelo enfraquecimento do mercado de trabalho, provocado pelo crescimento do desemprego e das formas precárias

de ocupação, e pela desarticulação dos sistemas de negociações coletivas. A flexibilização atingiu tanto os países onde existia uma fraca regulação do mercado e das relações de trabalho, como os Estados Unidos, como aqueles onde ela era bastante forte, como Alemanha e Suécia. O alcance do processo de desregulamentação foi diferente de país para país. Esse processo foi significativo na Inglaterra, França e Itália, atingiu duramente a Suécia, mas ocorreu lenta e limitadamente na Alemanha. Assim, os países avançados procuraram reformar seus mercados de trabalho segundo as sugestões das grandes instituições internacionais de cooperação, que os próprios países dominam e comandam.

A desregulamentação parece ter tido efeito positivo sobre a produtividade da indústria de transformação às custas de um menor nível de emprego (cf. OIT, 1996). Como se observa na Tabela 30, a redução do emprego nos países avançados esteve associada, sobretudo, ao aumento da produtividade do trabalho e também das importações, tendo sido menos influenciada por mudanças dos coeficientes técnicos, que expressariam a incorporação mais intensa dos novos equipamentos informatizados e flexíveis. A divergência entre a alteração nos coeficientes técnicos e o aumento da produtividade do trabalho sugere que o melhor rendimento produtivo decorreu, em grande medida, das novas formas de uso da mão-de-obra viabilizadas pela desregulamentação das relações de trabalho. Mais importante que a modernização técnica foi a racionalização no uso de mão de mão-de-obra. Reafirma-se, uma vez mais, a importância dos novos métodos de gestão de mão-de-obra no processo de racionalização produtiva em uma fase de economia globalizada. A introdução desses novos métodos exigiu a desregulamentação dos sistemas nacionais de relações de trabalho, em termos de alocação, uso do tempo e remuneração do trabalho.

Tabela 30
Decomposição da variação do emprego na indústria de transformação
Países selecionados, 1977/86

	Taxa média de crescimento anual do emprego	Demanda interna final	Aumento das exportações	Aumento das importações	Alterações nos coeficientes técnicos	Variação da produtivida de do trabalho
EUA (1977/85)						
Ind. de transformação	-0,3	2,8	0,5	-1,1	-0	-1,9
Alta tecnologia	2,5	7,4	2,0	1,1	0,7	-6,4
Média tecnologia	-0,6	1,4	0,1	-1,3	-0,6	-0,2
Baixa tecnologia	-1,1	1,8	0,1	-0,9	-0,9	-1,1
Alemanha (1987/86)						
Ind. de transformação	-0,5	0,6	1,8	-1,1	-0,4	-1,4
Alta tecnologia	0,7	1,6	3,0	-1,5	0,2	-2,7
Média tecnologia	1,0	0,5	2,3	-0,9	0,2	-1,1
Baixa tecnologia	-1,8	0,3	1,0	-1,1	-0,9	-1,1
Suécia						
Ind. de transformação						
Alta tecnologia						
Média tecnologia						
Baixa tecnologia						
Reino Unido (1979/84)						
Ind. de transformação	-5,5	-0,4	0,3	-1,9	0	-3,4
Alta tecnologia	-3,0	1,9	4,1	-3,1	0,2	-6,1
Média tecnologia	-7,2	-1,7	-0,6	-2,2	0,6	-3,4
Baixa tecnologia	-5,3	-0,5	-0,4	-1,4	-0,4	-2,6
França						
Ind. de transformação	-2,1	0,6	1,2	-1,2	0	-2,7
Alta tecnologia	-0,4	1,8	2,8	-1,3	0,5	-4,1
Média tecnologia	-2,4	0,1	1,1	-1,3	0,1	-2,4
Baixa tecnologia	-2,5	0,5	0,8	-1,1	-0,3	-2,4
Itália						
Ind. de transformação						
Alta tecnologia						
Média tecnologia						
Baixa tecnologia						
Japão (1979/84)						
Ind. de transformação	0,4	3,6	2,5	0	0,2	-5,9
Alta tecnologia	3,3	8,3	7,5	0,6	1,3	-14,5
Média tecnologia	1,6	5,6	3,6	-0,1	-0,6	-6,9
Baixa tecnologia	-0,8	2,0	0,4	-0,3	-0,2	-2,7

Fonte: OCDE.

Dois décadas após a adoção dessa opção política, observa-se que tais reformas foram acompanhadas, nos diversos países, da deterioração crescente das condições institucionais de organização do mercado de trabalho. O problema do desemprego não só se tornou mais grave como assumiu um caráter muito mais complexo. Se em um primeiro momento era o desemprego aberto que aparecia como indicador de fragilidade dos mercados nacionais de trabalho, nota-se que o desemprego passou a se expressar por meio de situações bastante distintas (inatividade, longa duração, desalento e subutilização da força de trabalho). Essa heterogeneidade de situações de desemprego alcança também aqueles que se mantêm, precariamente ou não, ocupados. Deste modo, a dicotomia entre emprego e desemprego foi dando lugar a um caleidoscópio de situações ocupacionais, no qual o emprego em tempo integral e com proteção social e o desemprego aberto tornaram-se manifestações cada vez menos representativas das condições de funcionamento dos mercados de trabalho nacionais. Esse caleidoscópio sintetiza-se em uma maior desigualdade salarial, revertendo por completo a tendência de homogeneização social que havia caracterizado os países desenvolvidos durante o longo período de crescimento do pós-guerra (cf. Dedecca, 1996). De fato, os anos 80 representaram a ruptura de um padrão de regulação social do mercado e das relações de trabalho, restabelecendo a autonomia das empresas na contratação e na determinação das regras de uso da mão-de-obra (Quadro 23). A formação desse caleidoscópio deu-se, indiscutivelmente, sob a égide da desregulamentação econômica e social e sob o império da lógica de mercado.

Quadro 23

Tendências dos mercados e das relações de trabalho nos países avançados depois de 1945

	Até a década de 70	A partir dos anos 80
Mercado de trabalho	Urbanização e metropolização, estagnação ou queda do emprego industrial, e aumento do emprego em serviços nas grandes empresas e no setor público, baixo desemprego.	Continuidade da queda do emprego industrial e redução do emprego em serviços nas grandes empresas e menor incremento do emprego no setor público, maior emprego nas empresas de menor porte, e crescente desemprego.
Regime de trabalho	Assalariamento por tempo indeterminado e presença residual das demais formas de ocupação informais ou não.	Redução do assalariamento por tempo indeterminado, aumento dos contratos por tempo determinado, e precarização.
Alocação do trabalho	Ocupação, funções e tarefas previamente conhecidas e determinadas socialmente.	Ocupação, funções e tarefas não previamente conhecidas, e crescentemente determinadas no nível das empresas.
Uso do tempo de trabalho	Jornada de trabalho semanal fixa determinada centralizada e socialmente, e grandes restrições ao trabalho noturno e nos fins de semana.	Jornada de trabalho mensal, semestral ou anual flexível, determinada no nível da empresa, e menores restrições ao trabalho em turnos, noturno e nos fins de semana.
Remuneração do trabalho	Remuneração mensal com descanso semanal remunerado, férias e outros direitos determinados socialmente.	Remuneração variável associada ao rendimento individual e coletivos, e direitos estabelecidos no nível da empresa.

A fragmentação do mercado e das relações de trabalho tem fortalecido o poder de contratação das empresas e também submetido a condições claramente desfavoráveis de inserção produtiva a população, que, por não ser detentora de um capital expressivo, necessita buscar uma ocupação assalariada ou autônoma de baixa remuneração. Essa fragilidade do mercado e das relações de trabalho tem permitido aos novos ventos da política econômica quebrar a rede de proteção do mundo do trabalho construída no pós-

guerra. Segundo Guy Standing, a desarticulação da rede decorreu do rompimento:

- (1) da *segurança do mercado de trabalho*, com o abandono da política de pleno emprego;
- (2) da *segurança do emprego*, com a possibilidade da demissão arbitrária;
- (3) da *segurança do trabalho*, com a menor regulamentação social das regras que protegiam a saúde e reduziam o risco ocupacional;
- (4) da *segurança da ocupação*, com o deslocamento das regras que ordenavam a alocação de mão-de-obra no processo de trabalho;
- (5) da *segurança da renda*, com as mudanças nas regras de remuneração do trabalho e de seus vínculos com o sistema de *Welfare*;
- (6) da *segurança da reprodução do trabalho*, com a redução dos custos sociais para o desenvolvimento educacional e da qualificação profissional;
- (7) e da *segurança da representação do trabalho*, com a menor inserção do Estado nos sistemas nacionais de relações de trabalho.⁵

Como afirma Anthony Sampson, *ninguém pode se sentir completamente seguro, mesmo que tenhamos anos e anos de crescimento constante com inflação baixa*, advertiu Andrew Britten, diretor do Instituto Nacional de Pesquisas Econômica e Sociais [Estados Unidos], em 1994. *Políticos conservadores estão imprensados entre duas ideologias: enquanto os neoliberais elogiam a competitividade e a desregulamentação, os*

⁵ Cf. Standing (1991). Ver a síntese desta visão em Mattoso (1996).

conservadores tradicionais deploram o declínio dos valores da família estável, que é responsabilizado pelo crime, drogas e desintegração social. Contudo, trata-se de duas faces da mesma moeda: o dinamismo industrial foi conseguido às custas da estabilidade social. Estamos de volta ao século XIX, mas com muito menos apoio das Igrejas e das famílias (...) que proporcionavam alguma espécie de rede de segurança social nos tempos vitorianos... O downsizing e o "achatamento" infundáveis das empresas promovem uma insegurança ubíqua e tornam a lealdade à empresa um piada cruel (1996: 363). Para o ex-secretário do Trabalho americano, Robert Reich (1996), a superação destas dificuldades requer que os interesses da maioria da sociedade se imponham sobre os interesses privados, obrigando que estes se reorganizem no sentido de elevar o padrão de vida dos trabalhadores, aproveitando democraticamente os elevados ganhos de produtividade propiciados pelo novo ambiente tecnológico.

Contudo, o baixo crescimento e a política de desregulamentação econômica e social implicaram em rupturas que impõem maiores dificuldade para uma mudança da atual perspectiva política conservadora que domina tanto os países avançados como os em desenvolvimento. Após anos de desregulamentação e progressiva dominância dos mecanismos de mercado, a precariedade dos mercados de trabalho tem se traduzido em fragmentação dos interesses políticos e em desmantelamento das instituições que ampararam a democracia econômica e social – sindicatos e partidos – e o próprio aparelho de Estado. A fragmentação dos interesses impôs barreiras claras a um processo de negociação entre segmentos sociais que permitisse retomar os mecanismos tripartites de representação e, por consequência, a regulação social. Ao contrário, a fragmentação provocou grandes

estragos no sistema de representação e de articulação de interesses, como na experiência alemã, considerada paradigmática pelos estudos sobre neocorporativismo (cf. Lehbruch, 1984; Esping-Andersen & Korpi, 1984; Cawson, 1986; e Streeck, 1995), que têm comprometido progressivamente a lógica de organização social e econômica e os mecanismos de regulação do mercado e das relações de trabalho (cf. Streeck, 1996; 1994).

Estas alterações nos sistemas de representações têm indicado um progressiva dominância do modelo anglo-saxão (Estados Unidos e Reino Unido) de organização social sobre o modelo renano (Alemanha), reforçando a esfera do microcorporativismo em detrimento daquelas macro e meso (Quadro 24). As experiências européias de um menor desenvolvimento de sistemas de representação de interesses no pós-guerra, como a França e Itália, conheceram uma aproximação mais rápida ao modelo anglo-saxão, com a crescente dominância da esfera micro na organização do mercado e das relações de trabalho.

Quadro 24
Tipologia de variações de corporativismo

Níveis organizacionais dos atores	Tipos de Corporativismo	Níveis de instituições estatais
Associações centrais	Setorial/tripartite Macrocorporativismo	governo (primeiro ministro, presidência ou ministérios)
Associações de interesses	Setorial mesocorporativismo	Departamentos e órgãos centrais e agências regionais
Empresas	microcorporativismo	Departamentos e órgãos centrais e autoridades locais

Fonte: Cawson (1986).

Este movimento aponta para a *mudança do contrato social*. *Pode-se, para simplificar, representar o antigo contrato social como contendo toda uma rede implícita de “subvenções” entre agentes; subvenções que eram favoráveis ao emprego. A baixa taxa de juros permitia distribuir uma massa salarial mais elevada, chancelando um nível de emprego mais elevado. Uma distribuição salarial menos aberta significava aceitação de remuneração mais baixa pelos assalariados de qualificação mais elevada, que permitia às empresas contratar trabalhadores de baixa qualificação. Os jovens aceitavam uma remuneração mais baixa quando ingressavam no mercado de trabalho, pois sabiam que sua remuneração cresceria ao longo de sua carreira ... Desde que esta rede de subvenções desaparece, porque cada um procura obter do mercado o máximo que este pode lhe dar – pois uma taxa de juros mais alta atiza a impaciência e exalta a preferência pelo presente – o desemprego se desenvolve(...) como resultado desvantajoso de um enfraquecimento da coesão social.*⁶

Assim, a solução dos problemas de emprego e renda não apenas exige que se recomponha o sistema de regulação econômica e social, a dominância do interesse público sobre o privado e o aparelho de Estado, mas que se supere a fragmentação e que se rearticulem os interesses políticos nesta direção. Analisando a experiência italiana, Accornero (1992) considera que a dificuldade em superar a fragmentação no contexto atual constitui uma verdadeira parábola para a ação sindical. Em face da extensão da fragmentação, cabe ampliar a idéia formulada pelo autor, pontuando que tal parábola se coloca para todas as instituições de representação da sociedade.

⁶ Fitoussi (1996: 214). Ver também OFCE (1994).

A rearticulação depende, entre outras coisas, de uma alteração da preferência entre inflação e desemprego. Ao final da Segunda Grande Guerra, ... *o desemprego era o medo dominante; o pleno emprego era o principal teste do desempenho econômico...* [Na] realidade [atual] a inflação é considerada, pela parte mais influente da sociedade moderna politicamente organizada, a ameaça central ao bom desempenho econômico; preços estáveis são o objetivo dominante. O desemprego, nessa visão, tornou-se um instrumento de estabilização de preços. Isso reflete uma nova realidade, que não costuma ser tão rudemente descrita, mas visivelmente, até intrometidamente, descrita (Galbraith, 1996: 51).

Pensar a questão do emprego e renda requer, portanto, que se desloque o debate sobre o desemprego e a desigualdade social de supostas disfunções do mercado de trabalho para o problema da organização e dinâmica do capitalismo na atualidade, a qual se encontra indissociável de uma tendência de baixo crescimento com crescente desemprego.

Referências bibliográficas

ABERG, R. Centralisation des négociations salariales et politique active de l'emploi, essor et crise du modèle suédois. In: BOYER, R.; DORE, R. *Les politiques des revenus en Europe*. Paris, La Découverte, 1994.

ACCORNERO, A. *La parabola del sindacato*. Bolonha, Il Mulino/Contemporanea, 1992.

AGIR ensemble contre le Chomage (AC). Paris: Donnés & Arguments, 1994.

ALESSANDRINI, P.; CANULLO, G. *I Distretti Marchigiani: evoluzione e prospettive*. Bologna, 1994. (Apresentado no Seminário Internacional Industrial Districts and Local Economic Development in Italy, Challenges and Policy Perspectives, Bolonha, maio 1994). (Mimeo).

ALTERNATIVES Économiques. *Le bonnm du temps parcial*. Paris, 4. trim. 1996. (Special Emploi, Hors-série, 30).

AOKI, M. *Economie Japonese, informations, motivations et marchandage*. Paris: Economica, 1991.

_____. *Information, incentives and bargaining in the Japanese economy*. Cambridge: Cambridge University Press, 1988.

ASENCIO, A.; MAZIER, J. Competitivité, avantages coûts et hors-coûts et spécialisation. *Revue d'Economie Industrielle*, Paris, v. 55, 1991.

BAGLIONI, G. Le relazioni industriali in Europa negli anni ottanta. In: LE RELAZIONI industriali in Italia e in Europa negli anni '80. Roma: Lavoro, 1989.

BAGNASCO, A.; TRIGILIA, C. *La construction sociale du marché, la défi de la troisième Italie*. Cachan: ENS-Cachan, 1993.

BARCA, F.; MAGNANI, M. *L'industria fra capitale e lavoro*. Bolonia: Il Mulino, 1989.

- BATSCH, L. La diversité des activités des groupes industriels, une approche empirique du recentrage. *Revue d'Economie Industrielle*. v. 66, 1993.
- BELMAN, D. The quality of labor relations, and firm performance. In: MISHEL, L.; VOSS, P. *Unions and economic competitiveness*. New York: Economic Policy Institute/M.E.Sharpe, 1992.
- BIBES, G.; MORIAUX, R. *Les syndicats européens à l'épreuve*. Paris: Presses de la FNSP, 1992.
- BOBROFF, J. Les formes d'organisation des projets. In: ECOSIP. *Pilotages de projet et entreprises*. Paris: Economica, 1993.
- BONAZZI, G. *Il tubo de cristallo: model giapponese e fabbrica integrata alla Fiat Auto*. Bolonha: Il Mulino, 1993.
- _____. Modelo giapponese, toyotismo, produzione snella: alcune questione aperte. *Quaderni di Sociologia*, v. 3, 1992.
- BOULIN J.-Y. et al. Les politiques du temps de travail en France: la perte du sens. In: _____ et al. *Le temps de travail*. Paris: Futuribles/Syros, 1993.
- _____ et al. Les temps de travail, une mutation majeure: introduction générale. In: _____ et al. *Le temps de travail*. Paris: Futuribles/Syros, 1993b.
- BOYER, R. et al. *Les figures de l'irréversibilité en économie*. Paris: Ehes, 1991.
- BRAUDEL, F.; LABROUSSE, E. *Histoire économique et sociale de la France 1950-80*. Paris: Quadrige/PUF, 1982. Livre 5, t. IV.3.
- BRODSKY, M. M. Labor market flexibility: a changing international perspective. *Monthly Labor Review*. Washington, DC, Bureau of Labor Statistics, v. 117, n. 11, Nov. 1994.
- BROWN, W. Du pouvoir syndical aux stratégies des firmes, l'expérience britannique. In: BOYER, R.; DORE, R. *Les politiques des revenus en Europe*. Paris: La Découverte, 1994.
- BURTLESS, G. (Ed.). *A futures of lousy jobs? The changing structures of U.S. wages*. Washington, DC: The Brookings Institution, 1990.
- CAIRE, G. *La négociation collective: Que sais je?* Paris: PUF, 1992.
- CAWSON, A. *Corporatism and political theory*. New York: Basic Blackwell, 1986.

- CELLA, G. P. (Ed.). *Il ritorno degli incentivi*. Milão: F. Angeli, 1989.
- _____; TREU, T. (Ed.). *Relazioni industriali, manuale per l'analisi dell'esperienza italiana*. Bolonha: Il Mulino, 1989.
- CEPII – Centre d'Études Prospectives et d'Informations Internationales. *La Lettre du CEPII*. Paris, v. 102, 1992. (Documentation Française).
- CERC – Centre d'Étude des Revenus et des Coûts. *Precarité et risque d'exclusion en France*. Paris, 1994.
- _____. *Salaires de la main-d'œuvre dans les principaux pays industriels*. Paris, 1993. (La Documentation Française).
- _____. *Salaires et coûts de la main-d'œuvre dans les principaux pays industriels*. Paris, 1992. (La Documentation Française, Document, 106).
- CESOS – Centro de Studi Sociali e Sindicali. *Le relazioni sindacali in Italia 1981-1982*. Roma: Lavoro, 1983.
- _____. *Le relazioni sindacali in Italia 1983-1984*. Roma: Lavoro, 1985.
- _____. *Le relazioni sindacali in Italia 1985-1986*. Roma: Lavoro, 1987.
- _____. *Le relazioni sindacali in Italia 1986-1987*. Roma: Lavoro, 1988.
- _____. *Le relazioni sindacali in Italia 1987-1988*. Roma: Lavoro, 1989.
- _____. *Le relazioni sindacali in Italia 1990-1991*. Roma: Lavoro, 1992.
- _____. *Le relazioni sindacali in Italia 1991-1992*. Roma: Lavoro, 1993.
- _____. *Le relazioni sindacali in Italia 1992-1993*. Roma: Lavoro, 1994.
- CETTE, G.; TADDÉI, D. Les effets économiques d'une réduction réorganisation du travail. In: BOULIN J.-Y et al. *Le temps de travail*. Paris: Futuribles/Syros, 1993.
- CHANDLER, A. D. *Strategy and structure*. Cambridge: MIT Press, 1962.
- _____. *The visible hand: the managerial revolution in American business*. Harvard: Harvard University Press, 1977.
- _____. Une réponse de firmes américaines aux nouvelles normes de concurrence. *Revue Française de Gestion*. v. 70, Sept./Oct. 1988.
- CHANDLER, A. D. *Scale and scope, the dynamics of industrial capitalism*. Cambridge: The Belknap Press, 1990.

- CHANDLER, A. D. Organizational capabilities and the economic history of the industrial enterprise. *Journal of Economic Perspectives*. v. 6, n. 3, Summer 1992.
- CHESNAIS, F. *La mondialisation du capital*. Paris: Syros, 1994.
- CHIESI, A. *Politiche del tempo, metodi di ricerca e strumenti de intervento*. Milão: Ires, 1992. (Ires Papers, 19).
- _____. *Sincornismi Sociali*. Bolonha: Il Mulino, 1989.
- CICCRONE, G.; GNESUTTA, C. *Conflito di strategia, economia e società italiana negli anni novanta*. Roma: Nuova Italia Scientifica, 1993.
- CLARK, K. et al. *Dynamic manufacturing, creating the learning organization*. The Free Press, 1988.
- CLERC, D. Inégalité de revenus et crise de solidarité. *Alternatives Économiques*, Paris, v. 130, Sept. 1995.
- COFFINEAU, M. *Les Lois Auroux, dix ans après - février 1993*. Paris, 1993. (Rapport au Premier Ministre). (La Documentation Française).
- COHEN, S. Hors-coût. In: CORIAT, B.; TADDÉI, D. *Made in France*. Paris: Livre de Poche, 1993. v. 2.
- _____; ZYSMAN, J. *Manufacturing matters: the myth of the post-industrial economy*. New York: Basic Book, 1987.
- COMMISSION on the Future of Worker-Management Relation. *Fact finding report*. Washington, DC: Department of Labor/Department of Commerce, 1994.
- CORDOVA, E. Del empleo total al trabajo atípico: d'hacia un mirage en la evolución de las relaciones labores? *Revista Internacional del Trabajo*, Gênova, v. 105, n. 4, out./dez. 1986.
- CORIAT, B.; TADDÉI, D. *Made in France*. Paris: Livre de Poche, 1993. v. 1.
- CROUCH, C. I destini passati e futuri delle relazioni industriali. In: BAGLIONI, G. *Le relazioni industriali in Italia e in Europa negli anni '80*. Roma: Lavoro, 1989.
- CUCCHIARELLI, A. *L'orario di lavora in Italia e in Europa, una ricerca della FIOM-CGIL sulla riduzione del tempo de lavoro*. Roma: Datanews, 1990.
- DARES. *Negociation et innovation salariale dans les entreprises*. Paris, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, 1994. (Premières Synthèses, 57).

- DE BRANDT, J. Politiques industrielles et de la concurrence: quelles priorités, quelles combinaisons. *Revue D'Economie Industrielle*, v. 63, 1993.
- DEDECCA, C. S. *Desemprego e regulação no Brasil hoje*. Campinas: Cesis/IE/Unicamp, 1996. (Cadernos Cesis, 20).
- _____; MONTAGNER, P. Crise econômica e o desempenho do terciário nos anos 80. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, 1992.
- _____; _____. *Flexibilidade produtiva e das relações de trabalho*. Campinas: IE/UNICAMP, 1993. (Textos para Discussão, 29).
- _____; MENEZES, W. A contratualidade das relações de trabalho e o problema do emprego na Europa Ocidental: as experiências sueca, italiana e francesa. *Revista de Economia Política*, São Paulo, 1995.
- DELLA ROCCA, G. *Le ricerche sulle retribuzioni ad incentivo: risultati e problemi*. Milão: Fondazione Regionale Pietro Seveso, 1991. (Quaderni di Formazione e Ricerca, 3).
- DESMARS, M. Ne pas en rester au slogan. In: AGIR ENSEMBLE contre le Chomage (AC). Paris: Donnés & Arguments, 1994.
- DEZES, M.-G. La préhistoire des conventions collectives françaises. In: JOBERT, A. et al. *Les conventions collectives de branche, déclin ou renouveau?* Marselha: Céreq, 1993. (Étude, 65).
- DOCKÈS, P. Les recettes fordistes et les marmites de la histoire (1907-1993). *Revue Economique*, Paris, v. 46, 1993.
- DORINGER, P.; PIORE, M. *Internal labor market and manpower analysis*. New York: Sharpe, 1977.
- DOSI, G. et al. (Ed.). *Technical change and economic theory*. London: Pinter, 1988.
- DU TERTRE, C. *Technologie, flexibilité, emploi, une approche sectorielle du post-taylorisme*. Paris: L'Harmattan, 1989.
- DUNLOP, J. *Industrial relations systems*. Harvard: Harvard Business School Press Classic, 1993.
- _____. (Ed.). The task of contemporary wage theory. In: THE THEORY of wage determination. London: Macmillan, 1957.

DURAND, J. P. *Questions sur une brisure*. In: LA FIN du modèle suédois. Paris: Syros, 1994.

_____. (Ed.). *La fin du modèle suédois*. Paris: Syros, 1994b.

DUVAL, G. Il faut augmenter les salaires. *Alternatives Économiques*, Paris, v. 135, mar. 1996.

_____. Le boom du travail répétitif. *Alternatives Économiques*, Paris, v. 137, maio 1996b.

ECOSIP. *Pilotages de projet et entreprises, diversités et convergences*. Paris: Economica, 1993. cap. IV.

EDWARDS, R. *Rights at work, employment relations in the post-union era*. Washington, DC: The Brookings Institution, 1993.

ESPING-ANDERSEN, G., KORPI, W. Social policy as class politics in post-war capitalism. In: GOLDTHORPE, J. H. *Order and conflict in contemporary capitalism*. New York: Clarendon Press, 1984.

EYRAUD, F.; ROZEMBLATT, P. *Les formes hiérarchiques: travail e salaires dans neuf pays industrialisés*. Paris: Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, 1994. (La Documentation Française, Cahier Travail et Emploi).

FAUGÈRE, J. P. L'État et la formation des salaires en Europe: logique de marché et logique politique. *Revue Française d'Economie*, Paris, v. 9, n. 2, 1994.

FERNIE, S.; METCALF, D. *Participation, contingent pay, representation and workplace performance: evidence from Great Britain*. London: Center for Economic Performance/London School of Economics, 1995. (Discussion Paper, 232).

FITOUSI, J.-P. Après l'écoulement du communisme, existe-t-il encore une troisième voie? In: CROUCH, C.; STREECK, W. *Les capitalismes en Europe*. Paris: La Découverte, 1996.

FONDAZIONE Regionale Pietro Seveso. Gli incentivi: cosa sono e come si contrattano. *Prospettiva Sindicale*, Turim, v. 75/76, 1990.

FRANCE/Commissariat Général Du Plan. *Aménagement et réduction du temps de travail*. Paris: 1984 (La Documentation Française).

FRANCE. Ministère du Travail, de l'Emploi e de la Formation Professionnelle. *La negotiation collective en 1993*. Paris, 1994. (La Documentation Française).

- FRANCE. Ministère du Travail, de l'Emploi e de la Formation Professionnelle. *La négociation collective en 1992*. Paris, 1993. (La Documentation Française).
- _____. *La durée annuelle et l'aménagement du temps de travail en 1990*. Paris, dez.1992. (Dossiers Statistiques du Travail et de l'Emploi, 85-85).
- FREEMAN, R. Toward an apartheid. *Harvard Business Review*, Cambridge, set./out. 1996.
- _____; SOETE, L. *Work for all or mass unemployment, computerized technical change into the 21st century*. London: Pinter Publishers, 1994.
- _____; KATZ, L. Rising wage inequality: the United States vs. other advanced countries. In: _____ (Ed.). *Working under different rules*. New York: Russel Sage, 1994.
- _____ et al. *Unemployment and technical innovation*. London: F. Printer, 1982.
- FREYSSINET, J. *Emploi et chômage*. In: COMBALE, P.; PIRIOU, J.-P. *Nouveau manuel sciences économiques et politiques*. Paris: La Découverte, 1995.
- _____. *Durées du travail, politique de l'emploi et négociation collective 1978-83*. Noisy-Le-Grand: Ires, 1994. (Document de Travail, 94.02).
- FRIDENSON, P. Les temps de travail, enjeu de luttes sociales. In: BOULIN J.-Y. et al. *Le temps de travail*. Paris: Futuribles/Syros, 1993.
- GALBRAITH, J. K. *A sociedade justa*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- GIARD, V. et al. Les temps dans la gestion des projets. In: ECOSIP. *Pilotages de projet et entreprises*. Paris: Economica, 1993.
- GOMEL, B. et al. *Les nouvelles exigences des donneurs d'ordres: une incitation au dynamisme pour les sous-traitants?* Noisy Le Grand: CEE, 1992.
- GORDON, D. et al. *Segmented work, divided workers*. London: Cambridge University Press, 1982.
- GORDON, D. *Fat and mean, the corporate squeeze of working americans and the myth of managerial downsizing*. New York: The Free Press, 1996.
- GORGEU, A.; MATHIEU, R. Dix ans de relations de sous-traitance dans l'industrie française. *Travail*, Paris, 28, 1993.
- _____ et al. *Partenaire ou sous-traitant*. Noisy Le Grand: Centre d'Études de l'Emploi, 1990. (Dossier de Recherche, 31).

- GRAZIANI, A. *L'economia italiana dal 1945 a oggi*. Bologna: Il Mulino, 1979.
- GROUX, G.; MOURIAUX, R. Les cas Français. In: BIBES, G.; MOURIAUX, R. (Ed.). *Les Syndicats Européens à l'Épreuve*. Paris: Presses de la FNSP, 1990.
- HAMMARSTRÔM, O. Projets et réalités de la codétermination. In: DURAND, J.P. (Ed.). *La fin du modèle suédois*. Paris: Syros, 1994.
- HANADA, M. *Syndicalisme japonais et gestion des conflits sociaux: compromis social au Japon et ses ambiguïtés*. Paris: 1994. (Mimeogr.).
- HARVARD Business Review. *Beyond Toyota, how to root out waste and pursue perfection*. Cambridge, Sept./Oct. 1996.
- HATCHUEL, A.; SARDAS, J.-C. Les grandes transitions contemporaines des systèmes de production. In: TERSAC, G.; DUBOIS, P. *Les nouvelles rationalisations de la production*. Toulouse: Cepadue Éditions, 1992.
- HICKS, J. *The theory of wages*. London: Martin's Press, 1966.
- HOBSBAWN, E. J. *The age of empires 1870-1914*. London: Unwin Paperbacks, 1987.
- HOFFMANN, M. P.; BRANDÃO, S. M. C. *Medição de emprego: recomendações da OIT e práticas nacionais*. Campinas: CESIT/IE/Unicamp, 1996. (Cadernos Cesit, 22).
- IRES. *Syndicalismes, dynamique des relations professionnelles*. Paris: Ires-Dunod, 1992.
- ITALIA. Ministero del Lavoro e de la Previdenza Sociale. *Obiettivo occupazione: una strategia di medio periodo per il mercato del lavoro italiano*. Roma: jan. 1994.
- JACOBI, O.; MÜLLER-JENTSCH, W. Germania: la solidità sindacale fra cambiamenti economici e politici. In: BAGLIONI, G. *Le relazioni industriali in Italia e in Europa negli anni '80*. Roma: Lavoro, 1989.
- JEAMMAUD, A. Le droit de la convention collective dans son rapport aux relations professionnelles: constats, mystères et hypothèses. In: JOBERT, A. et al. *Les conventions collectives de branche: déclin ou renouveau?* Marselha: Céreq, 1993. (Étude, 65).
- JOUBERT, A. et al. *Les conventions collectives de branche: déclin ou renouveau?* Marselha: Céreq, 1993. (Étude, 65).

- JURGENS, U. *et al.* *Breaking from taylorism*. Cambridge: Cambridge University Press, 1993.
- KATZ, H.; KERSIE, R. *The transformation of American industrial relations*. New York: Basic Books, 1986.
- KOCHAN, T.; OSTERMAN, P. *The mutual gains enterprise*. Cambridge: Harvard Business School Press, 1994.
- _____; KATZ, H. *Collective bargaining and industrial relations, from theory to policy and practice*. Illinois: Irwin, 1988.
- _____ et al. *The transformation of American industrial relations*. New York: Basic Books, 1986.
- KOSHIRO, K. Organisation du travail et flexibilité interne dans les relations professionnelles au Japon. In: OCDE. *Nouvelles orientations dans l'organisation du travail, la dynamique des relations professionnelles*. Paris, 1992.
- LANDES, D. *The unbound Prometheus*. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.
- LE MONDE. *L'exclusion sociale*. Paris, 1993. (Manière de Voir, 20).
- LE NOUVEAU Observateur, Paris, n. 1536, 1994.
- LEHMBRUCH, G. Concertation and the structure of corporatist. In: GOLDTHORPE, J. H. *Order and conflict in contemporary capitalism*. New York: Clarendon Press, 1984.
- LEMERLE, B. J'ai peur du flux bien tendue. In: AGIR ensemble contre le Chômage (AC). Paris: Données & Arguments, 1994.
- LOCKE, R.; NEGRELLI, S. Il caso Fiat Auto. In: REGINI, M.; SABEL, C. *Strategie di riaggiustamento industriale*. Bolonha: Il Mulino, 1989.
- LORINO, P. *L'economiste et le manager*. Paris: La Découverte, 1989; 1991.
- LYNCH, L. Payoffs to alternative training strategies at work. In: FREEMAN, R. *Working under different rules*. New York: Russell Sage, 1994.
- MACHIN, S. et al. Multiple unionism, fragmented bargaining and economic outcomes in uniuonised UK establishments. In: METCALF, D.; MILNER, S. *New perspectives on industrial disputes*. London: Routledge, 1993.

- MADDISON, A. Explaining the economic performance of nations, 1820-1989. In: BAULMOL, W. et al. *The convergence of productivity*. New York: Oxford University, 1994.
- MARCHAND, O. Une comparaison internationale des temps de travail. In: BOULIN, J-Y. et al. *Les temps de travail*. Paris: Syros/Futuribles, 1993.
- MARSHALL, R. Work organization, unions, and economic performance. In: MISHEL, L.; VOSS, P. *Unions and economic competitiveness*. New York: Economic Policy Institute/M. E. Sharpe, 1992.
- MARSHALL, T. H. *Class, citizenship, and social development*. New York: Doubleday & Cia., 1964.
- MATHIS, J. et al. *La compétitivité industrielle*. Paris: Ires/Dunod, 1988.
- MATTOSO, J. *A desordem do trabalho*. São Paulo: Scritta, 1996.
- MEIDNER, R. *Faiblesses et perspectives d'avenir du mouvement syndical suédois*. Paris: Ires/Fondation Friedrich-Ebert, 1993. (Mimeogr.).
- MESSINE, P. *Les Saturniens*. Paris: La Decouverte, 1987.
- METCALF, D.; MILNER, S. *New perspectives on industrial disputes*. London: Routledge, 1993.
- MICHEL, L.; SCHIMITT, J. *Beware the US model, jobs and wage in a deregulated economy*. Washington: Economic Policy Institute. 1995.
- MIDLER, C. *L'auto qui n'existait pas: menagement des projets et transformation de l'entreprises*. Paris: Intereditions, 1993.
- MOMIGLIANO, F.; SINISCALCO, D. Mutamenti nella struttura del sistema produttivo e integrazione fra industria e terziario. In: PASINETTI, L. (Ed.). *Mutamenti strutturali del sistema produttivo: integrazione tra industria e settore terziario*. Bolonha: Il Mulino, 1986.
- NATIONAL Center for Education Statistics. *Literacy, economy and society description of the prose: document, and quantitative literacy levels*. Washington: NCES, 1995. (Mimeogr.).
- NAVARRÉ, C. Pilotage stratégique de la firme et gestion des projets: de Ford et Taylor à AGILE et IMS. In: ECOSIP. *Pilotages de projet et entreprises*. Paris: Economica, 1993.

- NEGRELLI, S.; SANTI, E. Processi contrattuali e pratiche di concertazione in Italia. In: BAGLIONI, G. *Le relazioni industriali in Italia e in Europa negli anni '80*. Roma: Lavoro, 1989.
- NORA, D. *Les possédés de Wall Street*. Paris: Folio/Actuel, 1989.
- OCDE – Organização de Cooperação para o Desenvolvimento Econômico. *Hot Files*. Paris, 1998. Disponível em: <<http://www.oecd.org>>.
- _____. *Littérature et Société du Savoir*. Paris, 1997.
- _____. *Economic Surveys Italy*. Paris, 1996.
- _____. *Economic Surveys France*. Paris, 1995.
- _____. *Perspectives de l'emploi*. Paris, 1995b.
- _____. *L'étude de l'OCDE sur l'emploi, données et explications*. parte 1. Paris, 1994.
- _____. *Perspectives de l'emploi*. Paris, 1994b.
- _____. *La technologie et l'économie*. Paris, 1992.
- _____. *Nouvelles orientations dans l'organisation du travail, la dynamique des relations professionnelles*. Paris, 1992b.
- OFCE – Observatoire Français des Conjonctures Économiques. *Taux d'intérêt et chômage*. Paris: Presses de l'FNSP, 1993.
- OFCE/Groupe International de Politique Économique de l'OFCE. *Pour l'emploi e la cohésion sociale*. Paris: Presses de la FNSP, 1994.
- _____. *La désinflation compétitive, le mark et les politiques budgétaires en Europe*. Paris: Seuil, 1992.
- OFFE, C. *Il tunnel, l'Europa dell'est dopo il comunismo*. Roma: Donzelli, 1993.
- OIT – Organização Internacional do Trabalho. *Comating unemployment and exclusion: issues and policy*. Genebra, 1996. (Contribution of the Director-General of the Ilo for G7 Employment Conference, Lille, 1-2.abr.1996). (Mimeogr.).
- PACI, M. *Il mutamento della struttura sociale in Italia*. Bolonha: Il Mulino, 1992.
- PARI, L. *Due regioni per la piccola impresa: le politiche per l'innovazione tecnologica in Emilia-Romana e Rhone-Alpes*. Milão: F.Angeli, 1993.

- PARI, L. Le trasformazioni dei distretti industriali italiani: successi e difficoltà tra privato, associativo e pubblico. *Piccola Impresa, Small Business*, Urbino, v. 2, 1993.
- PERULLI, P. Il distretto industriale di Modena. In: REGINI, M.; SABEL, C. *Strategie di riaggiustamento industriale*. Bologna: Il Mulino, 1989.
- PIKE, F.; SENGENBERGER, W. (Ed.). *Industrial districts and local economic regeneration*. Gênova: IILS/OIT, 1992.
- PIORE, M.; SABEL, C. *The second industrial divide: possibilities for prosperity*. New York: Basic Books, 1984.
- POLANY, K. *The great transformation*. New York: Rinehart & Winston, 1957.
- POTEL, J.-Y. France, la lutte fratricide. In: BIBES, G.; MOURIAUX, R. (Ed.). *Les Syndicats européens à l'épreuve*. Paris: Presses de la FNSP, 1990.
- POTTIER, C. Acquisitions et concurrence oligopoliste mondiale, le cas des groupes industriels français. *Revue Française d'Economie*. v. 8, n. 2, primavera 1993.
- _____. *Stratégies d'acquisition des groupes industriels français*. Paris: Eyrolles, 1992.
- PROSPERETTI, L.; COSENTINO, F. La diffusione di accordi di "gain sharing" in Italia: tendenze, problemi e prospettive. *Prospettiva Sindicale*, Turim, 75/76, 1990.
- PUGLISE, E. *Sociologia della disoccupazione*. Bologna: Il Mulino, 1993.
- QUÉINNEC, Y. Travail de nuit, travail posté, vics connus, vices cachés. *Collectif*, Paris, v. 16, 1992.
- REGALIA, I. L'Area di Sesto S. Giovanni. In: REGINI, M.; SABEL, C. *Strategie di riaggiustamento industriale*. Bologna: Il Mulino, 1989.
- REGINI, M.; SABEL, C. *Strategie di riaggiustamento industriale*. Bologna: Il Mulino, 1989.
- REICH, R. Seven modest steps toward more equality. *Harvard Business Review*. Cambridge, Sept./Oct. 1996.
- _____. How to avoid these Layoffs. *New York Times*, New York, Jan. 4, 1996b.
- _____. *The work of nations*. London: Random House, 1991.

- REICHLIN, L.; SALVATI, M. Industrial employment in Italy: the consequences of shifts in Union Power in the 1970s and 1980s. In: BRUNETTA, R.; DELL'ARINGA, C. *Labor relations and economics performance*. New York: New York University Press, 1990.
- RICCIARDI, M. (Ed.). *Gli studi di relazioni industriali negli anni '80*. Milão: Aisri/Franco Angeli, 1993.
- RIESER, V. La Fiat e la nuova fase della razionalizzazione. *Quaderni di Sociologia*, v. 3, 1992.
- RIFKIN, J. *The end of the work*. New York: Tarcher-Putnam, 1995. cap. 11.
- RIGAUDIAT, J. *Réduire le temps de travail*. Paris: Syros, 1993.
- RÉSEAU IPSE. *Le partae du profit en Europe*, Paris: La Documentation Française/Ministère de l'Emploi et de la solidarité, 1997.
- RODGER, G. Precarious work in Western Europe: the state of debate. In: _____; RODGERS, J. *Precarious jobs int labour market*. Geneve: ILS/ILO, 1989. (Introdução).
- _____; RODGERS, J. *Precarious jobs in labour market*. Gênova: ILS/ILO, 1989.
- RUBERY, J. Structured labour market, worker organisation and low pay. *Cambridge Journal of Economics*, Cambridge, v. 2, Mar. 1978.
- SABEL, C. *Work and politics*. Cambridge: University Press, 1982.
- SAMPSON, A. *O homem da companhia, uma história dos executivos*. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.
- SCHOR, J. *The overworked American, the unexpected decline of leisure*. New York: Basic Books, 1991.
- SCHUMANN, S. Forza lavoro e produzione snella nell'industria metalmeccanica tedesca. *Quaderni di Sociologia*. v. 3, 1992.
- SCHUMPETER, J. *Capitalism, socialism and democracy*. London: Unwin Paperbacks, 1997.
- SÉGUIN, P. De l'emploi et du chômage. In: CE QUE j'ai dit. Paris: Grasset, 1993.
- SENGENBERGER, W. *Introduction and objectives of the meeting*. Bologna: 1994. (Apresentado no seminário internacional Industrial Districts and Local

- Economic Development in Italy, Challenges and Policy Perspectives, Bologna, maio 1994). (Mimeogr.).
- SOHLBERG, P. La protection sociale fait ses comptes. *Alternatives Economiques*, Paris, 1^o trim. 1997.
- SORRENTINO, C. International comparisons of unemployment indicators. *Monthly Labor Review*, Washington, DC, v. 116, n. 3, Mar. 1993.
- SPYROPOULOS, G. *Sindicalismo y sociedad, problemas actuales del sindicalismo en el mundo*. Buenos Aires: Humanitas, 1991.
- STANDING, G. *Labour insecurity through market, regulations, legacy of the 1980s and challenge for the 1990s*. Genebra: OIT, 1991. (Mimeogr.).
- _____. *Unemployment and labour market flexibility: Sweden*. Genebra: OIT, 1988.
- STOREY, D. J.; JOHNSON, S. *Job generation and labour market change*. London: MacMillan Press, 1987.
- STREECK, W. Le capitalism allemand: existe-t-il? A-t-il des chances de survivre? In: CROUCH, C.; STREECK, W. *Les capitalismes en Europe*. Paris: La Découverte, 1996.
- _____. The rise and decline of neocorporatism. In: ULMAN, L. et al. *Labor and an integrated Europe*. Washington, DC: Brookings Institution, 1995.
- _____. Modérations salariales sans politiques des revenus: institutionnalisation du monétarisme et du syndicalisme en Allemagne. In: BOYER, R.; DORE, R. *Les politiques des revenus en Europe*. Paris: La Découverte, 1994.
- TADDÉI, D.; CORIAT, B. *Made in France*. Paris: Livre de Poche, 1993. v. 2.
- _____. *Le temps de l'emploi*. Paris: Hachette, 1988.
- _____. *Des machines et des hommes: pour l'emploi par une meilleure utilisation des équipements*. Paris, 1986. (La Documentation Française).
- TARLING, R. *Flexibility in labour market*. London: Academic Press, 1987.
- THOMPSON, E. P. *The making of English Working Class*. London: Penguin, 1968.
- THUROW, L. *The future of capitalism*. New York: William Morrow, 1996.

- TRAÚ, F. Dinamica dell'offerta, competitività e performance dell'industria italiana: verso un deterioramento strutturale? *L'Industria*, Roma, v. 14, n. 1, jan./mar. 1993.
- TRAVAIL & EMPLOI. *Actes du Colloque de la Revue Travail et Emploi*. Paris: Ministère du Travail, de l'Emploi e de La Formation Professionnelle, 1989.
- TREU, T. L'introuvable pacte social. In: BOYER, R.; DORE, R. *Les politiques des revenus en Europe*. Paris: La Découverte, 1994.
- TRIGILIA, C. Il distretto industriale di Prato. In: REGINI, M.; SABEL, C. *Strategie di riaggiustamento industriale*. Bolonia: Il Mulino, 1989.
- USA/Comission on the Future of Worker-Management Relation. *Fact finding report*. Washingt, DC: Department of Labor/Department of Commerce, 1994.
- VOLKOFF, S. Le temps de travail et ce qu'il y a dedans. *Le Nouveau Politics, la Revue*, Paris, v. 7, 1994.
- WILKINSON, B.; OLIVER, N. Obstacles to Japanisation: the case of Ford UK. *Employee Relations*, Bradford, v. 12, n. 1, 1990.
- WOMACK, J. P.; JONES, D. T. Beyond Toyota: how to root out waste and persue perfection. *Harvard Business Review*, Sept./Oct. 1996
- _____ et al. *A máquina que mudou o mundo*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- WOOD, S. *The transformation of works?* London: Unwin Hyman, 1988.
- ZARIFIAN, P. Productivité et emploi. *Le Nouveau Politics, la Revue*, Paris, v. 7, 1994.
- _____. *Quels modèles d'organisation pour la industrie européenne? l'émergence de la firme coopératrice*. Paris: L'Harmattan, 1993.

