

## Da reorganização do trabalho à parceria regional: os modelos na Europa<sup>1</sup>

---

*Danièle Leborgne*

O fordismo, modelo de desenvolvimento basicamente autocentrado, é fruto da História da constituição de uma “frente comum para o crescimento” no final da Segunda Guerra Mundial: ajudas do Plano Marshall, programas de reconstrução e de recuperação dos níveis de produtividade alcançados pelos Estados Unidos, fruto da vontade política, portanto, por parte dos governos do conjunto dos países industrializados, no sentido de implantar um amplo projeto de desenvolvimento.

Hoje em dia, mais de duas décadas após este modelo ter enfrentado uma crise, a volta da lucratividade do capital industrial não tem implicado um retorno da aposta no crescimento por parte de todas as grandes potências ocidentais. Ao mesmo tempo, o desemprego não pára de progredir e afeta 35 milhões de pessoas nos países da OCDE –, dos quais 18 milhões na CEE – sem falar da população condenada ao trabalho precário e pouco remunerado.

A única vontade comum consiste em combater a inflação e reduzir os déficits públicos, objetivos estes que levam a limitar a taxa de crescimento e a tomar o nível de emprego como variável de ajuste, adotando-se a política do *Non Accelerating Inflation Rate of Unemployment* (NAIRU) tanto na Inglaterra quanto nos Estados Unidos. Na Europa, apesar da diversidade das situações nacionais no tocante à modernização e, portanto, às margens de manobra para administrar as restrições externas, prevalece em Bruxelas a opção pelo não crescimento, ou política de estagnação competitiva, com o intuito de satisfazer os critérios de convergência estabelecidos pelo Tratado de Maastricht.

Tal política prejudica a competitividade europeia no seu conjunto, tendo em vista a importância adquirida pelos intercâmbios intracomunitários. Da mesma forma, seu conteúdo de liberalismo ameaça os compromissos sociais mais avançados assumidos pelos países que melhor resistem à ofensiva liberal. Esta resistência, provavelmente, deve-se – trata-se de uma hipótese – a uma forte inércia por parte das instituições e das práticas relacionadas a uma organização social descentralizada que existia antes da crise do fordismo.

Ao longo da crise, instaurou-se uma fratura no próprio seio dos países ricos. A sociedade dual instalou-se e a precariedade institucionalizou-se na França, na Bélgica, na Inglaterra, bem como nos Estados Unidos, países estes

---

(1) Texto apresentado pela autora no Seminário dos Docentes do Instituto de Economia da UNICAMP em maio de 1996. Traduzido do francês por Catherine Marie Mathieu e revisado por Marcelo Proni.

cujos territórios vão se desindustrializando em relação aos de países tais como a Alemanha, a Itália, a Suíça, a Áustria, a Suécia, o Japão. Estes últimos conseguem socializar e valorizar seu *know-how*, bem como consolidar a coerência de seu aparelho produtivo nacional.

São duas as classes de modelos de crescimento (Leborgne & Lipietz, 1989, 1990, 1992). Uns conservam os lados “bons” do fordismo e os ultrapassam (manutenção dos compromissos anteriores e abertura de novos espaços de negociação dentro da empresa): trata-se do “pós-fordismo”. Outros, ao contrário, prisioneiros do paradigma tayloriano, pregam uma política de desregulamentação do mercado do trabalho e de pressão em cima dos custos (“o trabalho-mercadoria”): é o “neo-taylorismo”. Essas opções ilustram dois modos de inserção no processo de internacionalização da produção muito divergentes no que diz respeito às conseqüências sociais internas.

Política ofensiva no caso dos primeiros, os quais se modernizam ao valorizar seu *know-how* (baseando-se numa formação adquirida nas empresas) e para os quais as mutações das estruturas industriais e o desenvolvimento do terciário industrial garantem margens de manobra maiores (para expandir as instituições do Estado do Bem-Estar), aumento do poder aquisitivo e diminuição da jornada de trabalho. A manutenção do contrato de trabalho em tempo integral e com duração indeterminada serve de referência obrigatória para os demais contratos de trabalho “atípicos”, não-padronizados, de modo a garantir a estes últimos a mesma proteção social.

Política defensiva para os segundos, os quais perdem o domínio dos processos de produção e de difusão das inovações ao se desindustrializarem e se voltarem para empregos em serviços para pessoas físicas, assim como estágios para jovens e indivíduos desempregados há muito tempo, com o intuito de desacelerar o aumento do desemprego. Seus territórios estão competindo diretamente com aqueles dos países em desenvolvimento nas atividades de montagem, atividades essas que são pouco qualificadas (com baixa remuneração) e, além do mais, altamente voláteis.

Uma espiral para baixo leva estes países a implementar políticas que buscam exercer uma pressão sobre o custo do trabalho e fazer do nível local e/ou da empresa os novos espaços de administração da crise e de negociação de um compromisso social alterado.

A modernização não é algo que se decreta. Novos princípios produtivos estão surgindo. Estes levam a um aprofundamento da divisão do trabalho inter e intra-empresas e entre elas, conforme mostraremos num primeiro momento, o que exige que existam, em compensação, relações de qualidade entre os diferentes atores da vida econômica e social. No entanto, a administração da crise e da modernização vai revelar a multiplicidade e a especificidade dos modos de regulação – ou conjuntos de arranjos institucionais, de práticas, de regras,

herdados da História de cada um dos territórios – bem como a desigual capacidade das sociedades em promoverem a modernização e o progresso social, em realizar uma saída da crise “por cima”. Estes pontos serão abordados num segundo momento.

## **1. Novos princípios produtivos**

### **1.1. Progresso técnico e relações sociais**

O progresso técnico possui uma temporalidade que lhe é relativamente própria, contudo as opções feitas para desenvolver tal técnica no lugar de tal outra representam escolhas da sociedade e passam pelo filtro das relações sociais. As novas tecnologias oferecem inúmeros exemplos, entre os quais o do Comando Numérico (CN) relatado por Noble (1979).

Essa história é aquela da concorrência no final da segunda guerra mundial, entre duas técnicas de automação, o CN e o *record playback*. A escolha favoreceu o CN, o qual consiste num sistema que retira da unidade de fabricação o poder do domínio do processo de produção, ao contrário do *record playback*, que deixa ao operador o controle de sua máquina. As promessas do CN, ressalta Noble, são a transferência das decisões de produção para o escritório de engenharia e o emprego de uma mão-de-obra não qualificada.

Isso ocorreu em 1950. Três décadas depois, o mesmo tipo de problema surge no que diz respeito à concepção da máquina-ferramenta com comando numérico, conforme analisado por Eyraud et al. (1983). Sucintamente, pode-se dizer que o estatuto que regulamenta as relações de trabalho na fábrica, as formas organizacionais da empresa (maior ou menor peso da hierarquia), o jogo das instituições sindicais (mais ou menos corporativas) explicam porque, de acordo com o país (Alemanha Ocidental, França ou Grã-Bretanha), a máquina será ou não concebida de modo a ser programada pelo operário na fábrica.

O taylorismo triunfa nos Estados Unidos, na década de 50, com uma estrita definição do conteúdo das tarefas, difícil de ser mudada sem que se questione os princípios de organização do trabalho. Persiste ao longo dos anos 80 por motivos específicos em outros dois países (França e Inglaterra), prisioneiros de todo tipo de rigidez (que continuam opondo de modo estrito o escritório de engenharia à fábrica) e de uma forma de controle social do trabalho regressiva e contraproducente (aniquila qualquer possibilidade de criatividade). Este desdém pela iniciativa operária, fonte de inovações no dia-a-dia e de produtividade, pode levar a uma racionalização cara e a um viés tecnicista.

Inversamente, a Alemanha, a Suécia, o Japão, a Suíça e a Itália são países onde uma tradição de formação dentro da empresa desempenha um papel

favorável à aquisição de novos conhecimentos e ao reconhecimento destes. A promoção interna à empresa garante um processo de formação de executivos e de futuros empresários fortemente envolvidos com as questões industriais.

Para os países citados, estes exemplos condensam todo um conjunto de práticas e de comportamentos que, costumeiramente, são resumidos ao se invocar a cultura industrial. Na realidade, porém, remetem a sistemas nacionais de formação, de aprendizagem, de administração da empresa e de relações industriais e profissionais que levam, ou não, a reconhecer explícita e concretamente (através dos níveis de qualificação e de remuneração) o fato de que o operário trabalha tanto com sua cabeça quanto com suas mãos. Este pequeno detalhe parece ser notado novamente pelos países muito marcados pelo taylorismo, frente às restrições de tempo na produção, que substituem a noção de qualificação pela de competência (voltaremos a este ponto mais adiante).

A “fábrica sem homem” do futuro provocou muitos protestos por parte dos sindicatos suecos, alemães e italianos, aparentemente mais atentos quanto às diversas escolhas de reestruturação e às conseqüências destas em termos de nível de emprego – tendo em vista o risco de polarização das qualificações e, até, de desqualificação e de diminuição das remunerações no caso dos assalariados mais frágeis. Sua tomada de posição fica muito clara já no início dos anos 80, com o protocolo de acordo SAF-LO-PTK, na Suécia, com o Manifesto do D.G.B. “*Der Mensch muss bleiben*” – o homem deve permanecer – ou ainda, com o protocolo de acordo do IRI (Rinaldini, 1986), na Itália.

## **1.2. Automação flexível e integrada: a caça à “vadiagem” do capital**

Começemos por um comentário. No regime de crescimento fordista, a produção de bens de capital permanecia muito afastada do arquétipo da produção em massa que existia na seção dos bens de consumo: a produção de média e pequena séries constituía a norma. Um cálculo realizado em 1975 por McCarter (Presidente da Sociedade dos Engenheiros de Produção e engenheiro da firma Cincinnati-Milacron) a respeito da distribuição do tempo gasto por peça numa fábrica mostra que: durante apenas 5% do tempo que uma peça permanecia na fábrica, esta ficava posicionada na máquina que a torneava ou que a transformava. Os outros 95% do tempo correspondiam a tempo de espera e de deslocamento para as demais máquinas, o que representava uma massa importante de capital imobilizada de modo improdutivo.

Os comandos numéricos trazem a solução técnica para acabar com os tempos “mortos” do capital, mediante a automação, a concepção modular e a integração das funções de gestão informatizada e das funções de produção automatizada através de um sistema único de comando.

Deve-se ressaltar que a automação buscada é, em primeiro lugar, aquela do trabalho qualificado e, depois, a produção de peças estritamente idênticas que possam ser montadas automaticamente. Permanece, porém, a automação inacabada do trabalho manual de montagem, carregamento, acondicionamento... complexa demais por se tratar de substituir os olhos e as mãos, bem como muito onerosa. A concepção modular das máquinas (ou de qualquer outro bem manufaturado), por sua vez, tem como objetivo simplificar a fabricação e obter várias configurações do produto através do agenciamento de módulos, sendo essa a própria definição da produção flexível em massa. Busca-se este objetivo tanto no setor de bens de capital, com o intuito de atender da melhor forma possível às necessidades, quanto no setor de bens de consumo, onde a flexibilidade das técnicas representa algo mais no sentido de “diferenciar” a oferta e de “estimular” uma demanda bastante estagnada.

Portanto, a automação inscreve-se na tendência longa de substituição capital/trabalho e de aprofundamento da divisão do trabalho. Autoriza a disjunção doravante possível na esfera dos bens de capital entre as diversas funções – concepção, fabricação, montagem, comercialização, manutenção – e, assim, a internacionalização da produção com esta nova dimensão que consiste em combater a “vadiagem” do capital, tanto na empresa quanto entre as empresas, com o princípio do *just-in-time*.

Além do mais, a dimensão transetorial dos comandos numéricos levou à desmultiplicação de aprendizados acumulados específicos e complementares que se desenvolvem em cada um dos ramos. Esta dinâmica ilustra um processo de socialização mais ampla dos conhecimentos e de surgimento de um novo regime de inovação mais exigente do ponto de vista da organização e do funcionamento da sociedade.

A autonomização das diferentes funções e o novo regime de inovação levam ao aparecimento de novas estruturas produtivas, que se implantam na base do princípio da explosão do processo de produção entre múltiplos capitais produtivos. A indústria da máquina-ferramenta constitui um exemplo deste movimento, conforme veremos adiante. O contexto marcado pela crise do investimento e da demanda e pela competitividade japonesa precipita as mutações.

Sucintamente, pode-se dizer que a crise do investimento é tanto mais acirrada quanto mais o capital financeiro foge da esfera industrial em boa parte dos países – como mostrado por Farnetti, 1995, no caso da Grã-Bretanha – e quanto mais os capitais necessários empregados em Pesquisa & Desenvolvimento, (na compra de bens de capital cuja obsolescência é rápida<sup>2</sup> e em seu

---

(2) A obsolescência acelerada dos bens de capital implica em amortizá-los rapidamente. Há um grande número de exemplos na imprensa especializada. Um deles merece ser citado: em 1984, a linha de montagem robotizada dos microcomputadores MacIntosh fornecia um aparelho a cada 27 segundos. Esta linha tinha uma

funcionamento, (com a ampliação dos investimentos imateriais que resulta...) ultrapassam as capacidades de financiamento de cada uma dessas firmas.

No tocante ao Japão, este país está muito adiantado em relação ao “Velho Mundo” industrial. Em meados dos anos 60, o Japão dotou-se de um aparelho de produção de bens de capital na base de compras maciças de patentes americanas e européias, por um lado, e por outro, através de relações de cooperação muito estreitas entre grandes grupos, simultaneamente financeiros e industriais, e um grande número de Pequenas e Médias Empresas, financeiramente ligadas umas às outras por participações cruzadas e sustentadas pelos bancos regionais. O modelo japonês de organização produtiva caracteriza-se por uma estrutura “piramidal” que articula vários níveis de subcontratação sob a direção de um contratante. Ao modo das “missões-produtividade” do início do século, que consistiam em mandar indivíduos aos Estados Unidos para estudar o taylorismo, há agora “missões” de peritos ocidentais que vão ao Japão, ao mesmo tempo em que surge uma literatura abundante a respeito dos métodos japoneses.

### **1.3. A empresa especializada: pedra angular da nova organização produtiva**

Este novo modelo de organização constitui, na realidade, um modelo de “produção comandada a jusante”, no qual a realização da produção está em grande parte resolvida através de um processo de ordens de compra em cascata e *just-in-time*, e no qual os contratantes controlam o montante e o fluxo do processo de produção. Controlam a concepção e a comercialização, administram e arbitram as diferentes fabricações (modulares) a serem realizadas por – ou a serem encomendadas a – numerosas empresas subcontratadas, necessariamente modernizadas (por causa da padronização dos produtos) e especializadas.

A firma especializada torna-se a pedra angular deste novo edifício que chamei de “quase-integração vertical”, baseando-me nos trabalhos de Enrietti (1983) a respeito da reestruturação da Fiat. Esta organização é verdadeiramente flexível e está presente em todas as atividades manufatureiras. Abre-se um espaço para as PMEs, cada vez mais convidadas a trabalhar em rede para as grandes firmas, firmas essas qualificadas de grandes por sua capacidade de administração das informações. Este tipo de desdobramento das atividades produtivas é exemplificado também por duas formas espaciais, as “áreas-sistemas” na Alemanha e os “distritos industriais” na Itália, particularmente densos do ponto de vista das relações inter-empresas.

---

vida útil prevista para ser de dois anos, sendo que a amortização de 2/3 dos investimentos devia ser completada após um ano. Note-se que embora robotizada, e, portanto re-programável, a empresa optava por renovar a linha quando mudava a concepção dos aparelhos. Nesta firma, o custo do trabalho representa apenas 1% do custo da montagem (American Machinist, 04/84).

Cabe notar que a renovação do interesse despertado pela PME encontra uma justificativa neste processo de socialização dos capitais produtivos, dos riscos e do *know-how*, mas não na flexibilidade que desfrutaria por causa de sua dimensão reduzida, como sugerido pela tese da especialização flexível. No entanto, apenas a estabilidade das relações entre contratante e subcontratado pode desembocar na constituição de empresas especializadas, o que não acontece em todo lugar. Tal reestruturação comporta numerosas vantagens num contexto de crise e de concorrência decuplicada.

Do lado das empresas subcontratadas, estas dispõem de um horizonte temporal e de um mercado de escoamento suficientes para realizar investimentos conseqüentes e, eventualmente, desenvolver pesquisas caras. Podem controlar melhor seu processo de produção e as características de seus produtos, bem como melhorar seu desempenho. São capazes de inovar rapidamente.

Do lado dos grandes mandantes, essa organização permite a partilha dos riscos e dos custos dos investimentos, o benefício rápido das inovações da rede, a resposta rápida também às flutuações da demanda, como também permite exercer um certo peso sobre as orientações do mercado (o que relativiza o mito do consumidor-rei).

Nestas bases, o capital industrial reapropria-se das condições de sua acumulação e de sua valorização, bem como continua a racionalização da produção. A busca de economias de escala e de ganhos de produtividade (cuja mensuração contábil, já difícil, deverá ser ainda mais problemática ou arbitrária) dá-se na base da rede de empresas.

Em relação ao modo de acumulação fordista, os investimentos não têm como função essencial o dever de aumentar a capacidade produtiva e sim de produzir de outro modo. Trata-se de acelerar a circulação do capital, dimensão essa “esquecida” pelos adeptos da especialização flexível. Novas formas de concorrência de tipo oligopolística articulam-se com estas mudanças.

Na prática, a eficiência esperada dos novos equipamentos depende fortemente da organização produtiva, que se instaura tanto na empresa – escolha dos equipamentos (mais ou menos sofisticados), autonomização, com necessária descompartmentalização das funções; administração preventiva das falhas técnicas, aprendizagem da qualidade; circulação da informação etc. – quanto entre as empresas – escolha das fabricações a serem externalizadas, escolha dos subcontratados, domínio, pelo subcontratado, de seu *savoir-faire*, de seus investimentos e de seu horizonte temporal.

O ambiente da empresa é cada vez mais levado em consideração e gerou esta noção de “competitividade extra-custo”. Este conceito refere-se, por exemplo, ao nível de qualificação da população economicamente ativa e, em seguida, à qualidade dos sistemas educativos e de formação, à qualidade e à densidade das relações entre o sistema produtivo e as instituições de P&D, à densidade das infra-

estruturas de comunicação, ao papel desempenhado pelas autoridades governamentais locais ou regionais no tocante à prestação de serviços... Em suma, a qualidade do ambiente depende da capacidade dos diversos atores da vida econômica e social para tecer relações de cooperação, chave da modernização. A noção de competitividade territorial resume, de algum modo, estas disposições desigualmente eficientes para produzir, acumular e valorizar os saberes, bem como faz referência ao modo pelo qual os territórios são “governados”. Numa primeira abordagem, a governabilidade dos territórios remete à sua organização mais ou menos centralizada ou, ao contrário, descentralizada.

No caso de modernização exitosa, cadeias de *know-how* são constituídas. Na Itália, no Japão, na Alemanha (mas também na Suécia e na Suíça), por exemplo, o domínio das inovações na indústria da máquina-ferramenta e, mais amplamente, nos ramos de bens de produção, garante um encadeamento virtuoso, modernização dos bens de capital e modernização a jusante da produção dos bens de consumo. A pertinência da avaliação das necessidades ou de um programa de investimento depende muito, de fato, da capacidade de diálogo entre o do construtor e o usuário, bem como do acesso destes às inovações. A existência de centros de P&D regionais torna-se primordial, ainda que, aqui também, estes centros não possam existir em todos os territórios. A competitividade japonesa (ou alemã ou italiana) é o resultado de todos estes elementos.

#### **1.4. As mutações na indústria da máquina-ferramenta**

As mutações na organização produtiva desta indústria não só ilustram a lógica das reestruturações e o alto nível de socialização do *know-how*, como também explicam porquê a internacionalização da produção dos bens de capital é doravante possível, implicando uma nova aposta para todos os países. Dentro do conjunto dos países industrializados, alguns (Estados Unidos, Grã-Bretanha, França) acabam perdendo o domínio desta indústria, num primeiro momento e, em seguida, do setor de bens de consumo, enquanto outros países conseguem realizar o processo de reestruturação de ambos os setores, de capital e de consumo (Japão, Alemanha, Itália, Suíça). Finalmente, alguns novos países industrializados (Coreia do Sul, Taiwan, China) importam e equipam-se, produzem para o consumo próprio e exportam cada vez mais ao longo dos últimos 20 anos, conquistando fatias de mercado no setor dos bens de consumo. As reestruturações e a modernização levam a uma nova reconfiguração da hierarquia dos países na indústria mundial e da competitividade dos territórios.

A indústria da máquina-ferramenta, ou máquina que faz máquinas, possui a característica de ser simultaneamente local de produção e de utilização de seus próprios produtos. Esta indústria pode, assim, ser tomada como modelo das

formas organizacionais e das novas estruturas, às quais induz seu próprio produto. Atributo dos países ricos industrializados, essa indústria constitui o espaço no qual todo o *know-how* do mundo industrial está incorporado (a mecânica e a eletricidade ontem; a informática, a eletrônica, os novos materiais, a ótica, entre outros, hoje). Por isso, sua modernização testemunha a maior ou menor capacidade de um território em promover a difusão do progresso técnico e a evolução de seu *know-how*.

Pode-se dizer, sucintamente, que até a introdução dos CN, a indústria escapou em boa medida da segmentação do processo de trabalho e, freqüentemente, tinha-se a equação uma máquina/uma firma. As funções concepção/fabricação/montagem permaneciam intimamente ligadas, o que explica porque, qualquer que fosse o país estudado, a estrutura da profissão mostrava-se pouco concentrada, ao mesmo tempo em que não havia, praticamente, nenhuma empresa multinacional na indústria. Com a introdução dos CN, esta indústria passou da produção sob encomenda extremamente especificada pelo cliente à produção para o mercado de grande parte de sua produção (as máquinas ditas especiais continuam sendo produzidas sob encomenda), vindo também a se internacionalizar.

Como já mencionamos, a automação das atividades qualificadas (o “jeitinho” manual, vale dizer, as habilidades) permite a autonomização das diversas funções: concepção/fabricação/montagem/comercialização/manutenção.

A atividade de concepção requer competências em muitas áreas e não se trata mais de conceber uma máquina, mas sim uma “função máquina” comportando os autômatos periféricos (captador, robô de carregamento etc.). Esta atividade autonomiza-se e desenvolve-se com a iniciativa do usuário ou do produtor, e também a partir da iniciativa de empresas de engenharia e de consultoria da produção, a montante (centros de pesquisa e de estudos) e a jusante (através da engenharia de aplicação, atividade esta que deve levar em conta o ambiente sempre singular no qual os novos equipamentos deverão ser inseridos). Grandes firmas tais como IBM, General Electric, Siemens etc., bem como firmas de engenharia civil, desenvolvem filiais de engenharia de sistemas.

A fabricação passa do produto-máquina ao produto modular, sendo fragmentada entre múltiplas empresas subcontratadas especializadas, necessariamente modernizadas (por causa da padronização). O domínio do conjunto do ciclo produtivo pertence à firma capaz de conceber, juntar os sistemas complexos e administrar a informação.

As funções de venda e de assistência pós-venda também se desenvolvem e se autonomizam. Constitui-se um mercado dos bens de capital. Multiplicam-se as filiais de comercialização, bem como as atividades de distribuição e de manutenção.

Está claro que a estrutura dos empregos modifica-se a favor dos segmentos do terciário (que representa uma parte crescente do valor agregado), cuja dinâmica está estritamente relacionada a aquela das atividades de produção direta. Isto desmente os discursos que procuram justificar o desemprego a partir do seguinte argumento: doravante, o crescimento se dá com pouca geração de empregos. É evidente que, para um mesmo nível de produção, o número de empregos diretos diminui, porém é preciso considerar os empregos terciários gerados.

Quanto à adaptação dos diversos países a estas novas regras do jogo, os resultados são muito diferenciados, conforme já mencionamos. O estudo da reestruturação desta indústria nos países ricos revela que não existe meio termo: ou a indústria nacional é competitiva no mercado internacional e possui o domínio da cadeia das inovações que revolucionam permanentemente os processos de produção, ou desaparece e deixa o lugar para importações maciças ou para a implantação de filiais de montagem de grupos estrangeiros.

No decorrer da década de 70, o destino foi selado. De fato, nem todos os países foram capazes de promover relações negociadas entre todos os atores da vida econômica e social de seu território e não puderam satisfazer as exigências de uma maior socialização da produção. O Japão, a Alemanha, a Suíça e também a Itália passaram a controlar o mercado. Os Estados Unidos perderam o domínio desta indústria já em meados da década de 70, não sendo capazes de implementar exitosamente políticas de reestruturação baseadas numa organização produtiva que associasse necessariamente múltiplas PMEs. Do mesmo modo, assistiu-se ao naufrágio desta indústria na França e também na Grã-Bretanha devido, entre outros fatores, a práticas que estrangulam as PMEs, levando à sua atomização e à sua falência.

A reestruturação de um ramo antigo (a máquina-ferramenta) e a estruturação de um ramo novo (a robótica) seguem os mesmos caminhos de acordo com o país estudado, fato este que confirma que o êxito de um projeto industrial é menos uma questão de ramo e mais uma questão de características macroeconômicas e sociais de um território. As potencialidades que oferece o CN, portanto, não serão exploradas, com a mesma eficiência, dependendo dos espaços nacionais ou regionais. Isto é o que foi apreendido ao se estudar os três tipos de relações constitutivas do modo de regulação, vale dizer, as relações entre capitais produtivos, as relações entre sistema industrial e sistema bancário e, finalmente, as relações entre capital e trabalho.

## **2. Reestruturação e modos de regulação**

### **2.1. Relações entre capitais industriais**

Vários critérios permitem observar a densidade das relações entre as empresas e sua capacidade de tecer relações de cooperação ou de parceria, notadamente o papel desempenhado pelas Associações Empresariais<sup>3</sup>, as iniciativas no tocante à P&D, à coleta e circulação da informação, ao apoio concedido à modernização das PMEs (organização de eventos/feiras, empréstimos-ponte para adquirir novos equipamentos, “empréstimos” de mão-de-obra, constituição de clubes reunindo os subcontratados e os contratantes etc.). Mas há um critério que, por si só, resume a dinâmica das relações entre as empresas: a existência, ou não, de uma malha densa de PMEs, médias-grandes como na Alemanha ou pequenas como na Itália, cuja dinâmica demográfica (ritmo de criação e de desaparecimento) não seja por demais turbulenta (como, por exemplo, na França, país que detém, proporcionalmente, o recorde de falências todos os anos). Não basta criar empresas, é preciso também que permaneçam no tempo. A taxa de renovação elevada tanto na França quanto na Itália do Sul (Garavini, 1988), ao contrário da Itália do Norte, é bastante significativa.

No entanto, a organização produtiva quase-integrada assume formas múltiplas que vão, ou não, garantir seu desenvolvimento.

Fica bastante deteriorada no caso da falsa subcontratação, quando se trata, para a firma principal, de externalizar parte de seus custos, como no transporte: o ex-assalariado torna-se trabalhador autônomo, com isto constituindo o primeiro passo em direção à substituição do direito trabalhista pelo direito comercial (Morin, 1994). Pode também ser extremamente perigosa, como no caso da manutenção de centrais nucleares (Lallier, 1995).

Pode ser destrutiva, com o tempo, para o conjunto da malha industrial de PMEs, caso as práticas de fixação dos preços as estrangulem ou quando a grande não hesita em repatriar aquilo que costumava subcontratar, assim que aparecer qualquer sinal de enfraquecimento da conjuntura. A atomização das empresas torna difícil a constituição de redes. Frente à concorrência, a destruição do tecido industrial é rápida e leva à desindustrialização ou à periferação. Os poderes locais (ou regionais) entram então no jogo e procuram, através de uma política de subsídios, atrair os investimentos externos, geralmente mais pobres em termos de

---

(3) A respeito das Associações Profissionais da máquina-ferramenta: a UCIMU, na Itália, consiste num conglomerado de filiais que intervêm em todas as áreas (informação e projeto industrial, estudos em contato com o centro de pesquisa científica italiano, criação de bolsas de pesquisa/estudo no nível regional, atividades de formação, grupos de padronização, empréstimos-ponte para a conquista de mercados etc.). Nos Estados Unidos, frente à deterioração acelerada do setor, a Associação profissional recorreu às autoridades governamentais, em 1983, no sentido de pedir a imposição de quotas para as importações de máquinas japonesas, alegando práticas anticoncorrenciais por parte do Japão.

qualificação – atividades de montagem desvalorizadas, conforme a “velha” métrica do trabalho em vigor – bem como voláteis. Ao fazê-lo, essas substituem a iniciativa empresarial mas, levando-se em conta algumas formas de subcontratação vertical pobre em termos de transferência de inovação, fortemente marcadas pela falta de consistência das relações entre indústrias, suas iniciativas pontuais só têm um alcance limitado e conjuntural (como é o caso na França e na Inglaterra, por exemplo).

Torna-se inovadora e competitiva, ao contrário, quando o subcontratado tem o domínio de toda, ou parte, da concepção de seu produto. Num território em que predominam relações fortes de cooperação, as PMEs especializam-se, funcionam em rede e inovam. Cadeias de *know-how* são constituídas e garantem uma maior coerência do sistema produtivo. São formas de subcontratação horizontal e de reestruturação do tipo autocentrado, que levam a relações de parceria entre a empresa e seu ambiente. As relações com as autoridades locais e regionais são estruturadas e contribuem para uma oferta de serviços de qualidade para as empresas, como no *Bade-Wurtemberg*, na Alemanha, ou nas regiões da Itália do Norte.

As conseqüências em termos de empregos e de renda distribuída, evidentemente, são radicalmente diferentes. Um território em que predomina a subordinação dos subcontratados (pouca iniciativa, pouca pesquisa aplicada) não oferece as mesmas potencialidades que um território onde, ao contrário, as firmas especializadas dominam o desenvolvimento de seu *know-how* particular e desenvolvem relações de parceria com seus contratantes ou coordenam entre si as diversas fases do processo de produção.

Este contraste existente nas relações entre capitais industriais nos níveis nacional e regional está também presente nas relações entre capital industrial e capital financeiro.

## **2.2. Relações entre capital industrial e capital financeiro**

Qualquer que seja o país, as grandes firmas estão em condições de encontrar os recursos financeiros junto ao sistema bancário. O fator discriminante situa-se mais do lado do financiamento das PMEs. Uma análise, mesmo rápida, das ligações existentes entre o banco e a indústria em diversos países mostra que, quando os grandes grupos industriais são estreitamente relacionados com os bancos, tem-se não apenas o fato de que estes países souberam proteger sua indústria das OPA<sup>4</sup> nada amigáveis, mas também a existência, em geral, de

---

(4) OPA é Offre Publique d’Achat, vale dizer, oferta pública de compra. (n.d.t.).

estruturas de financiamento especializadas na concessão de empréstimos para as PMEs.

Este é o caso do Japão onde se tem, por um lado, conglomerados – banco, grupo industrial, casa comercial – e, por outro lado, uma rede de bancos regionais ou locais e numerosas associações de crédito mútuo e cooperativo com caráter local, especializadas exclusivamente no financiamento do artesanato e da PME.

Também é o caso da ex-RFA onde o sistema bancário é composto, por um lado, pelo setor dos grandes bancos privados que possuem uma parte do capital dos grandes grupos industriais e participam da votação das decisões tomadas por estes e, por outro lado, pelo setor público administrado pelos Länder, encarregados do desenvolvimento de seu território e, portanto, da promoção das atividades econômicas de suas PMEs dentro dos grandes grupos (VW, Daimler Benz). Os setores privado e público representam, respectivamente, um terço e dois terços do sistema bancário.

Na Itália, encontra-se também esta dicotomia entre os interesses dos grandes grupos bancários e industriais que se expressam no nível dos grandes bancos e do Estado, por um lado, e por outro, o interesse por parte das regiões – as do Norte em particular, levando-se em conta a dicotomia Norte/Sul – em favorecer o desenvolvimento das PMEs e seu acesso à poupança local.

Em todos os casos citados, cabe notar a importância assumida pelos estabelecimentos regionais na administração da poupança local e do financiamento das PMEs.

Em outros países, onde o financiamento das PMEs não é especialmente organizado, não apenas o capital financeiro foge da esfera industrial, o que se torna problemático no tocante ao futuro da indústria (Gonenc, 1993), mas também se pode comumente identificar modernização com “*high tech*” e se pensa que simplesmente a criação de sociedade com capital de risco tornará mais fácil a modernização. Nesta situação, estão países como Estados Unidos, Grã-Bretanha e França.

Tomando a França como exemplo, os bancos, de fato, concedem empréstimos aos grandes grupos. Contudo, não são especialmente atentos às atividades industriais em geral, nem às necessidades de financiamento local, entre as quais aquelas das PMEs, e sua administração não escapa da grande tradição francesa de centralização. A CDC (*Caisse des Dépôts et Consignations*/Caixa de depósitos e consignações), que se auto-apresenta como sendo o maior transformador de poupança do mundo, criada em 1816, centraliza desde o ano de 1837 a administração dos recursos drenados pelas instituições de poupança (vale dizer, 40 milhões de cadernetas, que representaram FF 700 bilhões de um total de FF 850 bilhões captados em 1991). Uma de suas filiais, a *Crédit Local de France*, parcialmente privatizada desde sua criação, ocupou o nicho constituído pelos

empréstimos concedidos aos novos mercados, uma expressão das coletividades locais (municípios, departamentos).

### **2.3. A evolução das relações capital/trabalho no decorrer da crise: flexibilidade externa *versus* flexibilidade interna**

No tocante às relações de trabalho, já no início da crise se encontra ora o discurso a respeito da rigidez do mercado de trabalho ora, a idéia contrária, segundo a qual a estabilidade do contrato de trabalho, bem como a perspectiva de uma organização do trabalho que permita mais autonomia, favorecem a acumulação e a valorização do *know-how* adquirido e garantem a adesão às operações de modernização. Em 1995, essa dicotomia continua existindo e, ao longo destas últimas duas décadas, instauraram-se e fortaleceram-se práticas regressivas cada vez menos questionadas.

Se examinarmos a evolução da legislação trabalhista relacionada, em particular, à introdução das novas tecnologias, o conteúdo dos acordos coletivos e o nível em que estes são negociados (ou, ainda, a evolução da participação do trabalho precário no total do emprego, bem como a situação do contrato de trabalho “padrão”), observamos uma partição entre, de um lado, países onde a desregulação do mercado de trabalho é forte (ou sempre existiu, como nos Estados Unidos) e onde a modernização “não pega” e, de outro, países onde, pelo contrário, os compromissos capital/trabalho sempre são em função da relação “normal” de trabalho (ou seja, tempo integral e duração indeterminada) e nos quais há a garantia da estabilidade do emprego. Qualquer derrogação desta regra deve ser negociada com contrapartidas e qualquer forma nova de contrato de trabalho “atípico” é presa ao contrato padrão, de modo que as mesmas formas de proteção social sejam garantidas – como é o caso, por exemplo, dos contratos de tempo parcial na Alemanha (Wolter, 1992). Pode-se acrescentar que o aumento do poder aquisitivo, assim como a diminuição da jornada de trabalho, constituem reivindicações que nunca foram abandonadas ao longo da crise, pelos países que “vencem”.

No primeiro caso, tem-se o uso da “flexibilidade externa”, que consiste em adaptar o volume de emprego de acordo com a conjuntura. Trata-se de uma opção defensiva que atribui a origem da crise à rigidez do contrato de trabalho. Esta rigidez tem fama de exercer peso sobre a rentabilidade do capital industrial, bem como de constituir uma fonte de inflação e, mais recentemente, de ser responsável pelo desemprego. Esta opção é amplamente defendida e difundida nos Estados Unidos e na Grã-Bretanha e também na França, e por organismos internacionais tais como a OCDE, em suas “recomendações”, além da CEE em suas “diretrizes” e suas “propostas” expostas no *Livre Blanc* de dezembro de

1993, chamado “Crescimento, competitividade, emprego”. Este *Livre Blanc* recomenda um aumento de flexibilidade, convidando os países do Sul (Espanha, Portugal e Itália) a “suavizar a legislação relativa às condições de demissões dos trabalhadores com contrato de trabalho com prazo indeterminado, o que deverá contribuir para limitar o trabalho precário” (p. 16); não se explicita o raciocínio que leva a esta proposta. Sob o título “As virtudes da descentralização e da iniciativa” (p. 16), lê-se que “os sistemas de emprego envelheceram”. O contrato de trabalho “padrão” de tempo integral e prazo indeterminado bem como a proteção social (rigidez do sistema de aposentadoria...) pertencem ao passado e devem ser flexibilizados.

Uma nova ortodoxia impõe-se no mercado das idéias e na pesquisa acadêmica na França e em Bruxelas: a diminuição dos salários leva à geração de empregos. A massa de empregos gerados nos Estados Unidos serve como referência para legitimar a proposta. Esta proposta, aliás, assim como aquela que preconiza simultaneamente mobilidade/precariedade e formação, surpreende muitas pessoas na Alemanha.

Na França, no decorrer da década de 80, em nome da reconciliação capital/trabalho, alguns discursos fizeram de tal relação uma questão exclusivamente de percepção que exigia uma atitude “modernista” por parte dos parceiros sociais (patrões, sindicatos e poderes públicos) a fim de combater todo o tipo de rigidez, principalmente aquelas que dizem respeito ao mercado de trabalho. Dessa forma, votou-se uma série de leis visando aliviar as restrições existentes no tocante às demissões, bem como autorizando que se recorra ao contrato de trabalho com prazo determinado<sup>5</sup>... e ao trabalho noturno para a mão-de-obra feminina (em nome da igualdade dos sexos! Deve-se notar que essa diretriz não foi ratificada pela Alemanha).

A anualização dos horários de trabalho, no caso das empresas “voluntárias”, foi instituída no âmbito da lei dita “qüinqüenal” de dezembro de 1993 (integralmente financiada pela Comunidade Européia). Uma das últimas “inovações”, o CDII – contrato com duração indeterminada intermitente –, significa simplesmente que o assalariado fica ao lado do seu telefone aguardando ser chamado para trabalhar. Cabe notar que este tipo de contrato, idêntico àquele que existia na Inglaterra – o contrato “zero hora” –, é oferecido na França novamente para as empresas “voluntárias”. Posto em prática para experimentação nos serviços postais, este tipo de contrato provocou recentemente um movimento social que paralisou todos os serviços durante várias semanas.

---

(5) As modalidades de estágio nas empresas foram multiplicadas, sendo que algumas se revelaram escandalosas, a ponto de tornar necessária uma intervenção dos poderes públicos em 1989, no sentido de “moralizar” (termo empregado pelo próprio Ministro) o emprego de uma mão-de-obra extremamente barata e explorável *ad infinitum*.

Em suma, a evolução da legislação trabalhista com as diversas medidas conjunturais tomadas ao longo de toda a década de 80 levou a mudanças estruturais profundas no funcionamento do mercado de trabalho, sendo que o direito comercial tendeu a substituir o direito trabalhista num contexto em que, em nome de uma preocupação com a modernidade, prega-se a grande reconciliação capital/trabalho, na qual o nível de negociação preconizado é o da empresa.

No segundo caso, recorre-se à flexibilidade interna nos países onde as restrições, afetando o direito de demitir não foram abolidas. Essas restrições deram lugar a programas de formação já no início da década de 70, na Itália por exemplo, quando das primeiras reestruturações (Cerato et al., 1984). Neste país, a organização do trabalho e o reconhecimento do valor da formação “no dia a dia” na empresa favorecem uma mobilidade interna. Os adeptos desta opção são, na Europa, a Alemanha, a Suíça, a Suécia, e também a Itália do Norte, onde o grau de envolvimento do trabalhador no trabalho é negociado.

Nos demais países citados, não se trata, para os sindicatos, de firmarem acordos que prefigurariam um interesse partilhado tanto por patrões quanto por sindicatos, mas sim de uma linha de conduta a ser seguida, com o intuito de se conduzir a negociação nas melhores condições possíveis. Fixam-se as regras do jogo no mais amplo nível territorial (nacional ou regional) e no nível setorial. Podemos referir-nos aos acordos assinados na Suécia, em abril de 1982, entre os sindicatos patronais, operários e de executivos (respectivamente SAF, LO, PTK), aos acordos assinados na metalurgia (sob a pressão do IG.Metall) e na química, ou ainda, aos acordos firmados no Bade-Wurtemberg (Zachert, 1989) na Alemanha. No que diz respeito à Itália<sup>6</sup>, podemos mencionar o protocolo de acordos do IRI (Instituto de Reconstrução Industrial, principal organismo de administração das empresas parcial ou totalmente estatais) firmado em 1984 (Rinaldini *apud* Bachet, 1986), bem como aqueles assinados em 1986 pelo ENI e pelo UFIM (outros dois grupos industriais com participação estatal). Esses acordos abrem novos espaços para os sindicatos, ao instituir no âmbito de comitês consultivos paritários, o direito de os sindicatos intervirem já na fase de elaboração dos projetos de modernização. Esses são os tipos de acordos que os sindicatos italianos estão atualmente procurando estender para o setor privado, no sentido de avançar em direção à co-determinação que caracteriza o modelo alemão ou suíço de negociação.

Na Suíça, a lei sobre a co-determinação, de 01/01/77, eliminou o conceito jurídico de prerrogativa empresarial e todas as decisões são submetidas à negociação coletiva (Cantaro & Carrieri, 1988). Neste país, não por acaso a

---

(6) No tocante à Itália, cabe ressaltar que as sociedades de trabalho em ínterim não existem, sendo que a venda do trabalho de outrém é “moralmente condenável” e sancionada por uma lei de 1960. Esta lei está atualmente sendo questionada. Este fato explica porque os contratos de prazo determinado são pouco difundidos, com a participação do trabalho em tempo parcial no total apresentando-se como uma das mais baixas da Europa: 5,7% em 1989 (Garibaldi, 1992).

descentralização ativa caracteriza o modo de governo dos territórios, o que leva à rápida difusão dos acordos mais favoráveis pelos diversos ramos dentro de cada região ou *länder*. O sindicato, ator regional, tem condições de representar simultaneamente tanto o nível da empresa quanto aquele do ramo, no âmbito de negociações articuladas. Na França, embora conste no papel, a descentralização da instituição sindical consiste numa “concha vazia”, não tendo absolutamente nenhuma existência.

### **3. Reorganização do trabalho, competência e envolvimento – como fica a qualificação?**

#### **3.1. As inovações semânticas**

Em alguns países, as inovações semânticas multiplicam-se, enquanto precisamente a precariedade do trabalho progride e as condições de trabalho se deterioram. Desse modo, a formação torna-se “qualificante” (bem como a organização do trabalho), mas ao esmo tempo, a qualificação desaparece do vocabulário em benefício das competências. Saber ser, saber comunicar, saber tomar iniciativas e ser autônomo... constituem doravante os novos critérios de seleção e de admissão da mão-de-obra, a própria mão-de-obra que se torna “Recursos Humanos”.

Dependendo das abordagens, a referência às competências deve supostamente corresponder às mutações do sistema produtivo – no final do taylorismo o trabalho tornar-se-ia mais complexo –, ou ainda, à re-descoberta de saberes escondidos que existem no trabalho mais repetitivo, as competências tácitas. Essas abordagens são criticadas por Alaluf & Stroobants (1994), de quem tomamos emprestada esta citação: “... pode-se entender a passagem da noção de qualificação para aquela de competência como uma tentativa de legitimar qualificações profissionais além das relações sociais, vale dizer, na realidade, naturalizar as hierarquias decorrentes. Utilizar o termo competência como sinônimo consiste em adotar, sem intermediário analítico, as teorias racionais da organização do trabalho... Conseqüentemente, basta para justificar o lugar ocupado por cada indivíduo”.

Dentro do mesmo espírito, a noção de “tempo escolhido”, desenvolvido principalmente na França, serve para justificar o trabalho em tempo parcial e a anualização do tempo de trabalho. Deste modo, aborta o debate a respeito da redução da jornada de trabalho e objetiva substituir o direito trabalhista pelo direito comercial. É em nome do tempo escolhido que a UIMM – União das Indústrias Metalúrgicas e de Mineração –, poderosa associação empresarial na

área das relações industriais, propõe uma lei sobre “o trabalho diferenciado” (Leborgne, 1995), que consta do relatório da Comissão Minc (1995).

Para encerrar esta parte sobre “o trabalho das idéias”, cabe observar que, depois dos argumentos tais como crescimento pobre em empregos ou deslocalizações, o último elemento a aparecer como responsável pelo desemprego irreduzível na França, além do custo do trabalho, seria o progresso técnico. Aqui, novamente, faz-se necessário reafirmar que o progresso técnico não destrói empregos e sim diminui o tempo de trabalho; trata-se de uma problemática totalmente diferente daquela que diz se inspirar na “solidariedade”, na partilha do tempo de trabalho, dos empregos de proximidade... e que, na realidade, consiste em exigir que os pobres se auto-organizem. Na Alemanha ou na Itália, está claro que a ausência de crescimento é responsável pelo desemprego maciço: as regiões do Bade-Wurtemberg ou do Norte da Itália, as mais dinâmicas em termos da indústria, são aquelas com os menores níveis de desemprego da Europa.

### **3.2. As situações de trabalho que se pode observar**

O trabalho manual (tarefas de acondicionamento, de abastecimento, de montagem...), que requer movimentos repetitivos e que está em todas as indústrias manufatureiras (farmacêutica, agroalimentar, vestuário, calçados, automobilística...), bem como nos serviços (hotelaria, bancos...) está longe de ter desaparecido. Neste caso, de um tipo de trabalho historicamente tido por “não-qualificado” mas que exige, porém, a “participação informal” do operador, instaura-se, qualquer que seja o país, um “taylorismo assistido por computador”, conforme a expressão de Mathews (1989).

Resta saber quais serão suas contrapartidas, em termos de duração da jornada de trabalho, de níveis de remuneração, de tipos de contratos de trabalho e de organização do trabalho.

No caso da França, a resposta é simples: são fábricas povoadas por trabalhadores jovens, com forte intensidade do trabalho,<sup>7</sup> bem como o “envelhecimento pelo trabalho” é acentuado; a renovação da mão-de-obra é facilitada pelo recurso dos contratos de trabalho com duração determinada e, finalmente, esses empregos são mal remunerados.

No caso da Suécia, da Alemanha e, cada vez mais, da Itália, os órgãos paritários criados no âmbito da co-determinação determinam, geralmente, as condições de trabalho (ritmos, duração da jornada, remunerações etc.), de longe muito mais favoráveis do que na França ou na Inglaterra. A passagem para 35 horas semanais e a qualidade legendária de seus produtos são testemunhas, se for

---

(7) No setor têxtil, o cálculo dos prêmios é feito em tempo real e exibido. Esta prática é sentida como particularmente detestável pelas operárias, que costumam escondê-lo.

preciso, do papel perturbador, porém benéfico (para cada parte da empresa) que pode desempenhar uma presença sindical forte.

Em muitos casos, a ergonomia ajudou no agenciamento dos equipamentos, em forma de U na maioria dos casos, de modo a facilitar a vigilância e o abastecimento de várias máquinas sem que fosse preciso percorrer quilômetros – note-se que os japoneses chamam estes deslocamentos de “pulos de coelho”, nas indústrias de bens de capital. Este agenciamento em forma de U, junto com a utilização de recursos de vídeo no sentido de adquirir o melhor movimento operacional calculado em centésimos de minutos, foi concebido e realizado pela Toyota em muitos setores industriais, sendo que os primeiros foram justamente aqueles de bens de capital no Japão, antes de se estender ao conjunto do setor de bens de consumo, do qual o setor têxtil constitui um marco emblemático.

Quanto à organização do trabalho, generaliza-se o trabalho em equipe ou módulos. No entanto, aqui também as realidades são muito diferentes (embora seja, potencialmente, uma fonte de conflitos em todos os casos). A este respeito, o setor automobilístico foi objeto de muitos trabalhos, entre os quais se deve mencionar os estudos do GERPISA (grupo de pesquisas internacional) e aqueles de Gorgeu & Mathieu (1994, 1995) e de Labit (1994). Esses trabalhos esboçam um quadro dos sistemas de admissão/contratação, de remuneração, de formação, bem como das condições de trabalho e da organização do trabalho, cujo interesse, no nosso caso, consiste no fato de que a classe de modelos sócio-técnicos supera o toyotismo.

Finalmente, a comparação dos dados a respeito da evolução das condições de trabalho na França, de 1970 a 1984 e de 1985 a 1992 (Aquain et al., 1994), mostra que, entre o primeiro e o segundo período, o trabalho na linha de montagem progrediu entre os operários e as condições de trabalho são percebidas como mais difíceis. Parece envolver um esforço físico maior (postura desconfortável, cargas pesadas etc.) e uma pressão mental e um estresse mais importantes, relacionados com ritmos mais intensos e riscos maiores (inalação de poeiras, quedas graves etc.). Estes fatores são responsáveis por uma deterioração que corrobora, de acordo com os autores, o aumento dos acidentes de trabalho entre 1988 e 1991. Mais autonomia e iniciativas, bem como a valorização do trabalho em equipe, constituem dimensões apreciadas pelos assalariados. No entanto, seu âmbito é o trabalho temporário.

### **3.3. As formas de envolvimento**

As exigências da qualidade total, dos fluxos contínuos (zero pane, zero defeito, zero prazo etc.), bem como da produtividade, incentivam a romper com a

monotonia das tarefas de modo a evitar os erros, assim como estimulam a implantação de grupos de trabalho semi-autônomos ou totalmente autônomos. O objetivo consiste em mobilizar as qualidades do indivíduo, em conseguir sua “disponibilidade benevolente”. O envolvimento torna-se uma forma obrigatória de atitude no trabalho em todas as atividades industriais e terciárias. Resta saber se constitui uma fonte de enriquecimento para o trabalhador.

A organização do trabalho em grupos ou módulos não é uma idéia nova. Foi experimentada já a partir de 1920, na Alemanha, e não está especificamente ligada à introdução das novas tecnologias. Esta forma de organização do trabalho adquiriu peso na Itália, sob a pressão do movimento operário no início da década de 70. Hoje em dia, embora em perpétua evolução, ela se dá na base de três modelos distintos, cuja principal característica é, como seria de se esperar, a duração dos ciclos de trabalho: da ordem de alguns segundos nos casos do toyotismo e do neo-taylorismo e de 30 a 45 minutos para o modelo sócio-técnico.

O envolvimento exigido nos três casos é, portanto, imposto ou negociado. Resumiremos essas situações com três casos estilizados: neo-taylorista, toyotista e sócio-técnico.

No modelo neo-taylorista (como na França; ver, por exemplo, Gorgeu & Mathieu, 1995), o envolvimento é imposto de modo autoritário e sem contrapartida, nem em termos de estatuto – a maioria dos contratos de trabalho são de duração determinada e não há nenhuma perspectiva de carreira – nem em termos de remuneração – os salários correspondem ao mínimo legal. No setor têxtil, como na automobilística, as empresas de trabalho íterim selecionam e formam a mão-de-obra.

No modelo toyotista, o envolvimento é “subordinado”, conforme a expressão utilizada por Dina (1992). É aceito em troca de abonos, cujo valor pode alcançar o equivalente a seis meses de salário e, no caso das grandes empresas, em troca da estabilidade do emprego. Hoje em dia, o toyotismo enfrenta três tipos de dificuldades (Lecler, 1994). Um deles é de ordem demográfica: a população está envelhecendo. O segundo é de ordem ecológica: as estradas estão lotadas e a poluição é grande. Finalmente, a disciplina implacável do *just-in-time* leva muitas empresas a constituírem estoques, o que é contraproducente e fere as economias de escala realizadas no nível do conjunto da rede.

Finalmente, no modelo sócio-técnico, o envolvimento é negociado, vale dizer, é objeto de negociações no tocante à redução da jornada de trabalho, à fixação dos ritmos, à organização do trabalho, aos programas de formação e ao reconhecimento das novas qualificações. Neste caso, cabe notar que se trata, de fato, de qualificação e não de competência.

### 3.4. O princípio da co-determinação da “segunda geração” na Itália: uma utopia ?

Para a CGIL, um projeto de democracia eficiente e moderno exige que cada um dos contratantes tenha plena consciência de seus poderes, seus direitos e suas responsabilidades.

A participação dos trabalhadores constitui a condição do sucesso da reestruturação industrial, mas é necessário encontrar um compromisso entre as exigências da produção e as necessidades objetivadas dos trabalhadores. Por outro lado, o trabalho de cada um é cada vez mais correlacionado ao dos demais e novas interdependências nascem e levam a uma nova “socialidade”.

A co-determinação italiana, seguindo os passos do *Mitbestimmung* alemão – o conselho de empresa –, supera este órgão de vigilância e integra uma nova dimensão que é aquela da participação direta e contínua dos trabalhadores no processo de melhora de suas condições de trabalho e na realização de suas aspirações.

O objetivo consiste em inscrever no cotidiano a afirmação dos direitos individuais e coletivos dos trabalhadores, o que significa uma participação dos empregados da produção na própria definição da organização do trabalho e, portanto, também nos projetos de investimentos e na escolha dos equipamentos com os quais terão que trabalhar. A realização deste objetivo passa, necessariamente, pela redistribuição do poder decisório dentro da empresa.<sup>8</sup>

Segundo Trentin, “Para os trabalhadores, a democracia industrial deve ser algo que se come, algo que consegue incidir sobre a condição de trabalho e em relação ao trabalho”<sup>9</sup> (*apud* Rinaldini, 1992).

A co-determinação diz respeito, portanto, à relação entre o trabalho e a gestão da empresa. Este princípio não se confunde com as negociações coletivas realizadas, nem com a participação que leva à qualidade total, e não é definido apenas em termos de acordos sindicais. A co-determinação deve ser “uma prática progressiva e contínua, a afirmação de uma autonomia e de um projeto dos trabalhadores”, conforme a formulação de Dina (1992), cuja análise será sucintamente explicitada agora:

– a falência das soluções puramente tecnológicas é patente. O modelo japonês é de tipo taylorista, pois a participação é subordinada, num sentido só, e a forma de controle extremamente dura é aplicada a ciclos de trabalho de apenas alguns segundos, contrariamente ao modelo sócio-técnico alemão ou escandinavo. A resposta puramente técnica contribuiu para manter as estruturas hierárquicas das empresas e o controle;

---

(8) O direito de colaborar na administração da empresa, aliás, consta da constituição italiana (Art. 46).

(9) N.d.T.: original em italiano traduzido por Geraldo Di Giovanni.

- deve-se ser pragmático e resolver as situações reais, e não estudar os meios de resolvê-las;
- os postos de trabalho devem ser pensados simultaneamente com três objetivos: técnico, econômico e social; e
- o grupo de trabalho integrado constitui um espaço de elevação da qualificação profissional. No entanto, este modelo já mostrou seus limites. A participação é limitada, o grupo de trabalho é definido de fora e é desta constatação que nasce a questão da co-determinação: ter a possibilidade de estudar a organização do trabalho.

Quanto à evolução dos direitos de informação e de consulta adquiridos no decorrer dos últimos 15 anos na Itália, a CGIL estabelece uma distinção entre três períodos. De 1970 até 1985, trata-se de uma primeira geração de direitos à informação. A segunda fase, de 1985 a 1990, é caracterizada pelo desenvolvimento de procedimentos e instrumentos que dão um conteúdo mais preciso a esses novos direitos. Trata-se de coletar regularmente as informações e de avaliá-las. Ao longo dos últimos anos, uma terceira fase, enriquecida com as experiências concretas de negociações desde 1984/85,<sup>10</sup> quando foi assinado o protocolo do IRI, ilustra a importância assumida por esta tendência básica.<sup>11</sup>

No tocante a este ponto, a Emília-Romagna não “parte do zero”. Essa região dispõe de uma rica experiência de controle da organização do trabalho. Na área das cooperativas, já em 1976, um contrato regional, que havia sido retomado em nível nacional para este setor, estabeleceu um direito de informação preventivo para as situações em que as mudanças técnico-organizacionais tivessem um impacto sobre o emprego e sobre a organização do trabalho.

Entre 1987 e 1990, a CGIL computou 1.363 acordos na Emilia-Romagna, afetando 138.000 trabalhadores, aos quais se acrescenta o contrato regional do artesanato que encobre 70.000 operários (o equivalente a 85% dessa categoria).

De um ponto de vista qualitativo, a CGIL estabelece uma distinção entre três tipos de acordos:

- os acordos de tipo “A”: ampliaram o campo do direito à informação, através de uma diminuição do patamar do porte das empresas autorizadas;
- os acordos do tipo “B”: introduzem um direito preventivo à informação, caso haja algum projeto de inovação tecnológica e organizacional. Colocam à disposição documentos necessários na fase de estudos de viabilidade ou de estudos das conseqüências sobre o emprego, a dinâmica profissional, a organização do trabalho, os horários, o sistema decisório e organizacional, e os programas de formação. Acordos deste tipo geralmente prevêm a possibilidade

---

(10) No decorrer do período recente, um balanço a respeito dos grandes grupos foi apresentado por Carrieri (1993).

(11) Para o observador exterior, aqui também se deve ressaltar a importância adquirida pela descentralização regional, espaço de negociação frente a frente, que supera o âmbito de cada empresa tomada individualmente.

de estarem presentes, durante as negociações, trabalhadores não eleitos ou não diretamente afetados pela área da inovação, ou mesmo técnicos externos. Esses acordos são chamados de “informação e consulta à boca fechada”; e

- finalmente, os acordos de tipo “C”: introduzem a possibilidade e o direito de formular propostas alternativas, ou seja, antes de se fechar o projeto de investimento. Esses acordos geralmente prevêem a instituição de um comitê, de comissão técnica paritária ou, ainda, de um grupo de trabalho bilateral. O protocolo de acordo do IRI, firmado em 1984, constitui o exemplo típico e muitas empresas, com porte e territorialidade de ordens diversas, firmaram acordos desse tipo.

Concluindo, para a CGIL, a co-determinação deve levar a uma limitação das formas mais rudes de exploração, de alienação e de desqualificação nos setores privado, público e administrativo. Trata-se de afirmar o direito à formação profissional e também, posteriormente, a possibilidade de questionar o sistema de classificação que deve reconhecer as novas *professionalité*; trata-se de afirmar o direito à saúde e à melhora das condições de trabalho, que devem ser não uma consequência das mudanças técnicas, mas sim, uma lógica de ação, um vetor que sustente a negociação; trata-se de exigir que o ganho de tempo realizado na produção seja revertido numa redução da jornada de trabalho; trata-se, na realidade, de afirmar direitos individuais e coletivos no âmbito de negociações coletivas.

Eis aí os direitos “tradicionais”, dos quais dependem a humanização e a valorização do trabalho, bem como a realização de uma democracia industrial. Estamos bem longe dos discursos da elite intelectual francesa a respeito dos direitos da terceira geração, a empresa cidadã, e também distantes do sentido atribuído ao tempo escolhido!

O princípio da co-determinação da “segunda geração” constitui os primeiros passos de uma reflexão mais ampla, onde se trata de reconsiderar o lugar da empresa na sociedade. O questionamento das prerrogativas empresariais e patronais, no que diz respeito à organização do trabalho e, portanto, às decisões de investimentos e de formação também constitui um modo de exercer pressões sobre as arbitragens feitas no tocante à repartição dos benefícios.

#### **4. As estruturas de gestão dos territórios: o modelo Emiliano**

Os objetivos de desenvolvimento do território no período fordista foram a correção das disparidades regionais e a melhor repartição das atividades dos grandes grupos industriais. Esses objetivos, hoje em dia e em todo o mundo, são substituídos por aquele de incentivar as regiões a desenvolverem suas potencialidades e a criarem um ambiente favorável para a empresa, em particular

as pequenas e médias empresas, através de uma política de serviços de qualidade, de formação, de auxílios...

No entanto, alguns países ou territórios estão mais adiantados em relação a outros na questão da implantação desta política. São aqueles nos quais a descentralização administrativa, econômica e social já era efetiva antes da crise e onde se havia, de fato, brechado a instauração de uma partição fordista do trabalho no espaço (como se encontra, por exemplo, na França), com todas as conseqüências negativas que esta partição traz para a possibilidade das forças sociais participarem na elaboração de um projeto territorial e até expressarem suas reivindicações.

Essas regiões possuem um *know-how* na elaboração de um projeto territorial: fator de competitividade extra-custo. A Itália é um perfeito exemplo disto.

Em relação à Itália, já nos perguntamos a respeito do corte Norte/Sul que o crescimento do período fordista, longe de diminuir, pelo contrário, reforçou. Dois modos de regulação consolidaram-se depois do final da Segunda Guerra Mundial. O primeiro, no Norte, teve como resultados a modernização rápida e a competitividade nos mercados internacionais, tanto dos bens manufaturados tradicionais quanto dos ramos mais recentes, como automação e serviços industriais. O nível de desemprego foi da ordem de 4 a 5% em 1993, na Emilia-Romagna, no Trentino e na Lombardia. O outro modo de regulação, no Sul, levou ao desenvolvimento daquilo que chamamos hoje de “terciário delinqüente”, com uma taxa de desemprego oscilando, em 1993, entre 20 e 26%.

O estudo das políticas regionais de desenvolvimento revela a implantação de dois tipos distintos de estruturas de gestão dos territórios depois da Segunda Guerra Mundial.

Um, no Sul, é centralizado: o subdesenvolvimento justificava, na tradição fordista, que o Estado assumisse o Mezzogiorno. O outro, descentralizado, no Norte, atendia às aspirações de autonomia regional.

Apesar de a descentralização inscrita na Constituição de 1948 ter tido que esperar até 1970 para que as regiões fossem oficialmente institucionalizadas, no Norte, na realidade, as coletividades locais e os atores sociais – câmaras de comércio, associações profissionais, sindicatos, partidos políticos – já pensaram o desenvolvimento da região em termos de planejamento, a partir dos anos 50.

A Itália do Norte, reforçada por suas “Cidades-Estados”, tem uma longa tradição de planejamento urbano, cuja problemática, idêntica àquela dos *länders* alemães, consiste em considerar simultaneamente as três dimensões – econômica, social e territorial – para a tomada de toda e qualquer decisão. Do mesmo modo, sempre se preocupou com as atividades econômicas, praticando uma política sistemática de desenvolvimento de áreas artesanais e industriais.

Cada cidade ou grupo de povoados possui, assim, “sua” zona de atividades, onde se podem ver as condições materiais favoráveis à formação de distritos industriais e à materialização das relações estreitas entre sociedade local e atividades econômicas.

Os debates a respeito do planejamento regional e suas relações com o planejamento nacional ao longo de toda a década de 50 levaram a iniciativas e experiências, entre as quais aquela dos *comprensori* ou agrupamento de municípios. Este nível territorial, que não tem realidade institucional oficialmente reconhecida, tornou-se progressivamente, a partir de 1961, a unidade de base da programação e atendeu à necessidade de se enfrentar as novas demandas sociais, bem como de se desenvolver o território além das fronteiras municipais. No entanto, institucionalizado em 1975, foi perdendo importância e acabou sendo abolido em 1984. Note-se que a experiência *comprensoriale* é contemporânea do período de expansão dos distritos industriais e do amplo processo de participação da comunidade local na administração da “coisa pública” – inclusive no primeiro nível, com as experiências de conselhos de bairros nas cidades.

Os grupos profissionais, por sua vez, exerceram um certo peso no nível local ou provincial a favor de uma política de cooperação entre as empresas, criação de cooperativas, consórcios diversos (exportações, compra de matérias-primas, financiamentos etc.).

A partir de 1970, todas as regiões do Norte (mas apenas duas regiões do Sul) tomaram a ferramenta constituída pela programação como instrumento de sua autonomia e criaram seus próprios instrumentos de intervenção. A criação de centros de “serviços reais” para as empresas, numerosos na Emilia-Romagna, revela o *know-how* da região. O serviço real (Bianchi et al., 1988) decorre da idéia de que uma intervenção exerce um efeito transitório (política de fomento à criação de empresas, tecnopólos etc.) ou, pelo contrário, permanente e estrutural, vale dizer, suscetível de modificar duradouramente a organização da produção da firma e/ou do setor. Esta política do serviço real requer que a região disponha da capacidade de propor e de implementar políticas de médio e longo prazo, bem como permite que se ultrapasse a divisão público/privado e sejam identificados os agentes capazes de representar os interesses coletivos com o intuito de se conduzir políticas de inovação. Isto representa, cabe notar, uma forma de ingerência na área administrativa da empresa. No entanto, nem todas as regiões têm condições de identificarem as necessidades de um setor e, mais amplamente, de conduzir uma política que leve em conta o conjunto dos interesses individuais e coletivos da população.

A especificidade econômica e sóciopolítica das regiões está presente nas opções feitas pelos instrumentos (tecnopólos e ajudas múltiplas no Sul, centros de serviços reais no Norte).

Percebe-se que o desempenho da Itália do Norte durante a crise chamou a atenção de muitos autores ,que vislumbraram nos distritos industriais um modelo alternativo ao fordismo para os países industrializados do Norte e um modelo de desenvolvimento para os países pobres do Sul. Mas isto consiste em não se levar em conta a condição de um tal modelo (Putman et al.), condição esta que envolve uma forte homogeneidade política, uma visão comum do interesse coletivo de longo prazo e uma organização da participação democrática da população na vida pública e no exercício do poder.

O modelo emiliano apresenta-se, conforme a fórmula utilizada por Bellini (1989), como “uma fascinante combinação de governo progressista, de integração social e de êxito empresarial”. Embora esteja, atualmente, buscando um novo fôlego – busca de uma identidade regional, limites do localismo, evolução problemática dos distritos industriais pobres em *know-how*, crescente complexidade da sociedade (problemas estes que, deve-se ressaltar, não são específicos exclusivamente da Emilia-Romagna) –, sua capacidade de pensar o futuro em relação com aos outros níveis (nacional e internacional) é exemplar, no exato momento em que o localismo defensivo está se tornando o modo de administração da crise.

## **Conclusão**

Pode-se dizer que os países ou regiões que “vencem”, vale dizer, aqueles que conservam o domínio sobre as mudanças que ocorrem no modo de produzir, são caracterizados por um tipo de estrutura de gestão dos territórios em que se instaurou há muito tempo uma organização territorial descentralizada ativa. Durante o furacão liberal, tal organização desempenhou um papel a favor da estabilidade das instituições existentes e fortaleceu aquilo que já existia em termos de práticas de negociação, de cooperação e de face-à-face entre os atores da vida econômica e social. Portanto, atuou a favor da perenidade da adesão a uma certa concepção do progresso econômico e social. Esses territórios, não por acaso, caracterizam-se por relações capital/trabalho que privilegiam a flexibilidade interna apoiada por um movimento sindical forte e adepto do princípio da co-determinação, no caso dos países europeus.

Por razões de ordem sóciopolítica, estas duas dimensões – forma de gestão descentralizada dos territórios e presença de um contra-poder sindical forte – alimentam-se uma da outra para incentivar o reconhecimento das qualificações, a implantação de projetos de formação da mão-de-obra e de investimento de longo prazo nas atividades produtivas. Nestes países, o pleno emprego ou a indústria não são “coisas do passado”.

Danièle Leborgne é Pesquisadora do CNRS e integra a equipe do CEPREMAP - Paris, França.

### Referências bibliográficas

- ALALUF, M.; STROOBANTS, M. La compétence mobilise-t-elle l'ouvrier? *Revue Européenne Formation Professionnelle*, Paris, n. 1, p.47-56, 1994.
- AQUAIN, V. et al. Vingt ans d'évolution des conditions de travail. Premières synthèses, n.46-DARES. Ministère du Travail. *Travail et Emploi*, Paris, n.61, p.81-91, 1994.
- BACHET, D. et al. *Mutations technologiques, changements socio-culturels et systèmes de travail*. Paris: CESTA Ed., 1986.
- BELLINI, N. *Il socialismo in una regione sola. Il PCI e il governo del l'industria in Emilia-Romagna*. Bologna: Il Mulino, 1989.
- BENKO, G.; LIPIETZ, A., org. *Les régions qui gagnent – Districts et réseaux: les nouveaux paradigmes de la géographie industrielle*. Paris: PUF, 1991.
- BIANCHI, P.; GIORDANI, M.G.; PASQUINI, F. Industrial policy in Italy at a local level. In: CONGRES EUROPEEN REGIONAL SCIENCE ASSOCIATION, 28, 1988.
- CARRIERI, M. Verso la codeterminazione? Un primo studio sul campo. *Ires Materiali*, Roma, n.8, 1993.
- CERATO, L. *Italia-giappone tecnologia. Organizzazione e professionalità in dodici aziende italiane (1975-1983)*. 1984.
- ENRIETTI, A. Industria automobilistica: la 'quasi integrazione verticale' come modello interpretativo dei rapporti tra imprese. *Economia e Politica Industriale*, n.38, 1983.
- EYRAUD, F. et al. *Variabilité des formes de division du travail et technologies nouvelles: le cas des MOCN en France, en Allemagne et en Angleterre*. Provence, France: LEST, 1983. miméo.
- FARNETTI, R. *Le royaume désuni: l'économie britannique et les multinationales*. Paris: Syros, 1995.
- GARAVINI, R.; CALISTRI, F.; CILONA, O. *La quarta Italia*. Roma: Ediesse, 1988.
- GARIBALDO, F. Flessibilità e strategia sindacale. In: \_\_\_\_\_ *Flessibili o marginali? Le "nuove" forme di lavoro in Italia e in Europa*. Rome: Ediesse, 1992. p.9-23.
- GERPISA. *Acte n. 6 - Des réalités du toyotisme*. Paris: 1993. 91p.
- \_\_\_\_\_ *Acte n. 8 - Un nouveau toyotisme*. Paris: 1993. 224p.
- \_\_\_\_\_ *Acte n. 13 - Toyota à la recherche d'une nouvelle façon d'impliquer ses salariés*. Paris: 1995.
- GONENC, R. De la finance pour l'industrie à l'industrie pour la finance. *Revue d'Économie Financière*, Paris, n.27, p.301-8, 1993.
- GORGEU, A.; MATHIEU, R. Les processus de recrutement dans des organisations en juste à temps. Paris: Commissariat Général du Plan - CGP, 1994.
- \_\_\_\_\_ ; \_\_\_\_\_ *Automobile: sélection et exclusion à l'embauche. CEE*, Paris, n.7, jan. 1995.
- \_\_\_\_\_ ; \_\_\_\_\_ *Nouvelles usines: nouvelle gestion des emplois ? CEE la Lettre*, Paris, n.36, fév. 1995.
- LABIT, A. *Les groupes de travail chez VW: de l'humanisation du travail à la course à la productivité*. Paris: GERPISA, 1994.
- LALLIER, M. *Sous-traitance. Le cas du nucléaire. CGT du CNPE*. Paris: Chinon, 1995.
- Economia e Sociedade, Campinas, (6): 45-73, jun. 1996.

- LEBORGNE, D. *Equipements flexibles et organisation productive: les relations industrielles au coeur de la modernisation. Elements de comparaison internationale. Contrat CEPREMAP/Commissariat Général du Plan - CGP. Aspects de la crise.* Paris: CEPREMAP, 1987. mimeo.
- \_\_\_\_\_ *Les déterminants du développement régional en Italie.* Rapport de Contrat CEPREMAP/OSI. Observatoire des stratégies industrielles. Ministère de l'Industrie et de l'Aménagement du Territoire. Paris: CEPREMAP, 1991. mimeo.
- \_\_\_\_\_ Le travail différencié. In: LES MOTS du pouvoir, dictionnaire du prêt à penser. Paris: Droits Devant, 1995. n.2.
- \_\_\_\_\_; LIPIETZ, A. L'après fordisme et son espace. *Les Temps Modernes*, Paris, p.75-114, avr. 1988.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_ Flexibilité défensive, flexibilité offensive, Deux stratégies sociales dans la production des nouveaux espaces économiques. In: BENKO, G.; LIPIETZ, A., org. *Les régions qui gagnent.* Paris: PUF, 1991.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_ Pour éviter l'Europe à deux vitesses. *Travail et Société (Labour and Society)*, Paris, v. 15, n.2, 1990.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_ L'après-fordisme: idées fausses et questions ouvertes. *Problèmes Economiques*, Paris, n.2260, 1992.
- LECLER, Y. Les mutations du système d'approvisionnement japonais. *Historiens Géographes*, Paris, n.342, p.175-88, 1994.
- MATHEWS, J. New production concepts. *Prometheus*, v.7, n.1, juin, p.129-48, 1989
- \_\_\_\_\_ *Catching the wave: workplace reform in Australia.* St Leonards: Allen et Unwin, 1994.
- MINC, A. *La France de l'an 2000.* Paris: CGP Ed. Odile Jacob. 1994.
- MORIN, M.L. Sous-traitance et relations salariales. Aspects du droit du travail. *Travail et Emploi*, Paris, n. 60, p.23-43, 1993.
- NOBLE, D.F. Social choice in machine design: the case of automatically controlled machine tools. Case studies on the labour process. *Monthly Review Press*, London, 1979.
- PUTNAM, R.D.; LEONARDI, R.; NANETTI, R.Y. *La pianta e le radici: Il radicamento dell'Instituto regionale nel sistema politico italiano.* Bologna: Il Mulino, 1985.
- RINALDINI, T. La négociation collective des changements technologiques, le protocole d'accord de l'IRI et les expériences concrètes dans les entreprises privées de l'Emilie Romagne. In: BACHET, D. et al. *Mutations technologiques, changements socio-culturels et systèmes de travail.* Paris: CESTA Ed., 1986.
- \_\_\_\_\_ *Contrattazione e codeterminazione. Verso una nuova cultura del conflitto e della partecipazione.* Roma: Ediesse, 1992.
- WOLTER, H. L'esperienza contrattuale in Germania. In: GARIBALDO, F. *Flessibili o marginali?* Roma: Ediesse, 1992. p.176-82.
- ZACHERT, U. Les formes d'emploi: problèmes et tendances actuelles en Allemagne Fédérale. *Travail et Emploi*, Paris, n.39, 1989.

**Resumo**

Este trabalho mostra a presença de distintas modalidades regionais de reestruturação industrial na Europa, enquanto respostas diferenciadas à crise do fordismo. Através do exame das formas particulares das relações entre capitais industriais, entre estes e o capital bancário, bem como entre o capital e o trabalho, a autora evidencia como a materialização de novos princípios produtivos e de novas dinâmicas produtivas não se reduzem a um único padrão. O texto busca avaliar as diferentes potencialidades contidas em cada um dos modelos abordados, observando especialmente a experiência do Norte da Itália.

**Palavras-chave:** Pós-fordismo; Modo de regulação; Reestruturação industrial.

**Abstract**

This paper approaches the heterogeneity of industrial restructuring experiences in Europe as different responses to the crisis of fordism. By examining the particular forms of intra-industry, finance-industry and labour-capital relationships which have been assumed in each of the specific regional materialization of new productive principles and new production dynamics, the author shows that there is no unique pattern with respect to that restructuring. The text also seeks to point out how different potentials are embedded in those patterns, taking Northern Italy as a case study.

**Key-words:** Post-fordism; Mode of regulation; Industrial restructuring.