

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

FACOLTÀ DI SCIENZE POLITICHE

DIPARTIMENTO DI STUDI SOCIALI E POLITICI

CORSO DI DOTTORATO DI RICERCA IN

SOCIOLOGIA (XXIII CICLO)

TESI DI DOTTORATO DI RICERCA

**MULTINAZIONALI E LAVORATORI: UN CONFRONTO DI HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT TRA ITALIA E BRASILE**

Sps/09 Sociologia dei processi economici e del lavoro

Dott. Lorenzo Frangi
Matricola: R07439

Relatore: Prof. Marino Regini

Coordinatore del dottorato: Prof.ssa Luisa Leonini

ANNO ACCADEMICO 2009/2010

a Jéssica...

Indice

Introduzione	p.8
Parte prima - Aspetti teorici: oltre varieties of capitalism	13
Capitolo 1 - Oggetto della ricerca e <i>framework</i> teorico: oltre varieties of capitalism	14
1.1 - Definizione oggetto della ricerca: MNCs, lavoratori e isoformismo nazionale di HRM	14
1.2 - L'importanza delle istituzioni: Polanyi, North e l'approccio di <i>political economy</i>	15
1.3 - Il contesto istituzionale e le azioni delle imprese	17
1.4 - La globalizzazione e gli assetti istituzionali: un nazionalismo metodologico	19
1.5 - Varieties of capitalism: una bipolarità analitica che pone al centro l'azienda	22
1.6 – I due idealtipi di capitalismo di VoC: LMEs e CMEs	24
1.7 - Hierarchical Market Economies e South European Market Economies	27
1.7.1 - HMEs e il caso brasiliano	28
1.7.2 - SEMEs e il caso italiano	31
1.8 - Critiche e nuove prospettive intorno al modello delle varietà di capitalismo	33
1.9 - Il modello analitico della ricerca: oltre VoC e protagonismo anche dei lavoratori	38
Parte seconda – Aspetti metodologici e il field	40
Capitolo 2 - Aspetti metodologici della ricerca e caratteristiche del <i>field</i>	41
2.1 – Gli studi di caso e le MNCs oggetto di studio	41
2.2 – Metodi qualitativi: le interviste semi-strutturate e l'analisi di documenti	42
2.3 – Definizione dell'ambito temporale della ricerca	45
2.4 – Il percorso della ricerca	45
2.5 – Limiti ed apporti della ricerca al dibattito scientifico	46
Parte terza – Comparazione istituzionale	48
Capitolo 3 - L'istituzione sindacato: risorsa strategica per i lavoratori	49
3.1 - Il sindacato brasiliano: un'organizzazione al di fuori del tessuto lavorativo	50
3.1.1 – Le origini: un'istituzione plasmata dalla legge	51
3.1.2 - Il <i>novo sindacalismo</i> : mobilitazione politica senza raggiungere l'inserimento sindacale nel tessuto produttivo	53
3.1.3 - <i>Unicidade e imposto sindical</i> : un “sindacalismo di stato democratico”	55
3.1.4 - L'affiliazione sindacale: una “sopravvivenza” depoliticizzata	60

3.1.5 – Limiti contestuali all’azione sindacale	61
3.1.6 – Azioni sindacali: il ruolo dei servizi e il rinforzo della logica associativa	63
3.1.7 - Gli asfittici spazi lasciati dalla legge ad una “contrattazione polverizzata”	64
3.1.8 - Un conflitto ingessato e “giudizializzato”	70
3.2 – Il sindacato italiano: ancora risorsa influente nelle pratiche di lavoro	73
3.2.1 – Un movimento autorganizzato, ideologicamente diviso e dall’alta commistione con i partiti	73
3.2.2 - Gli “anni operai”: il sindacato si struttura all’interno delle fabbriche	75
3.2.3 – Caratteristiche strutturali: pluralismo competitivo, categorie e confederazioni	76
3.2.4 - Dinamiche di affiliazione e di partecipazione	78
3.2.5 – Ampia spazio di azione sindacale: soft law e “informalità contrattata”	81
3.2.6 – Azione di contrattazione: determinante ruolo sindacale	83
3.2.7 – Un’azione di mobilitazione ancora possibile	89
Conclusioni	92
4 – Associazioni degli imprenditori: risorsa istituzionale per il management	94
4.1 – Brasile: forzate associazioni corporative svuotate di vitalità	95
4.1.1– Una nascita corporativa che ha limitato le logiche associative	96
4.1.2 – Struttura corporativa e caratteristiche del tessuto produttivo: frammentazione e autonomia organizzativa	97
4.1.3 – Tentativi di rinnovato associazionismo	100
4.1.4 – Azione extrassociativa: la lobbying politica	102
4.1.5 - Azione extrassociativa: il sistema professionale e l’interazione con il sindacato	105
4.1.6 - Azione intrassociativa: servizi legali e scarsa rilevanza nelle pratiche di HRM	107
4.2 - Le associazioni imprenditoriali italiane: attori delle relazioni industriali nelle imprese	109
4.2.1 - Le radici storiche: una frammentazione organizzativa contro il nascente sindacalismo	109
4.2.2 - La struttura organizzativa: frammentazione e assi di divisione	111
4.2.3 - Confindustria e il doppio inquadramento	114
4.2.4 – Azione extrassociativa: <i>lobbying</i> politica	116
4.2.5 - Azione extraorganizzativa: interazione con il sindacato	118
4.2.6 - Azione intrassociativa: i servizi	120
Conclusioni	121
5 – Sistema educativo: il capitale umano come risorsa per lavoratori ed impresa	124
5.1 - Brasile: un profondo dualismo immerso in logiche di mercato	126

5.1.1 – Razionalità nella <i>skill formation</i> : caratteristiche da LME e <i>welfare</i> marginale	126
5.1.2 - Differenze all’origine: dualismi strutturali e di formazione del capitale umano	128
5.1.3 - Il sistema professionale e la svolta professionalizzante neoliberale	134
5.1.4 - <i>From school to work</i> : sistema professionale e educativo	138
5.1.5 – Globalizzazione e svolta neoliberale: l’ <i>empregabilidade</i>	141
5.2 - Italia: un sistema fluido, pubblico e che fornisce importanti risorse	142
5.2.1 – <i>Welfare</i> e <i>skills</i> : una relazione non chiara	142
5.2.2 – Un sistema statale centralizzato, accessibile e che crea mobilità	145
5.2.3 – Una struttura tripartita: professionale, media-superiore e università	146
5.2.4 – Un percorso non strutturato scuola-lavoro e importanza delle reti personali	149
Conclusioni	150
Parte quarta – Le pratiche di <i>human resource management</i>	153
6 - Contesto istituzionale e HRM	154
7 – Recruitment: un’interazione all’ingresso delle <i>subsidiaries</i> non solo basata su risorse individuali	158
7.1 – Brasile: il recruitment come dinamica binaria di mercato	161
7.1.1 - Un attore sociale terzo come intermediario di mercato per cercare profili definiti	162
7.1.2 - La “via bassa” del recruitment	163
7.1.3 - La “via alta” del recruitment	167
7.1.4 – Un recruitment fluido nel mercato del lavoro esterno	168
7.1.5 - Dalla selezione al <i>task</i> : un percorso legale	170
7.1.6 - <i>Pheriphery</i> e <i>de-recruitment</i> : liofilizzazione organizzativa decisa dal management	171
7.2 - Il recruitment in Italia: una pratica a non esclusiva gestione del management	174
7.2.1 - Profili ideali non specifici e canali per la costituzione di <i>pool</i> non solo di mercato	174
7.2.2 - Il recruitment e le diverse influenze sindacali	180
7.2.3 - Dai <i>pool</i> alla selezione: il prevalere di dinamiche interne e di <i>knowledge workers</i>	181
7.2.4 - L’affidamento di un <i>task</i> : <i>task enrichment</i> , organizzazione e contrattazione	184
7.2.5 – Spazi di interazione per le organizzazione degli interessi collettivi nel <i>de-recruitment</i> e nel <i>recruitment</i> alla periferia	186
Conclusioni	188
8 - Training: possibilità di sviluppo del capitale umano e delle risorse di interazione	191
8.1 – Brasile: il training come approfondimento del dualismo	195

8.1.1 - <i>Empregabilidade</i> , training esterno e bipolarità	196
8.1.2 - Disincentivi ambientali al training per i lavoratori meno strategici: un dualismo crescente	198
8.1.3 - Circoli viziosi ...	200
8.1.4 - ... e circoli virtuosi	203
8.1.5 - <i>Development</i> : tra alti profili e paternalismo	205
8.2 - Italia: un potenziale dualismo limitato dalle pratiche informali	207
8.2.1 - Introiezione del mismatch e il management come unico attore	207
8.2.2 - Tra dualismo e fluidità	210
8.2.3 - <i>Induction period</i>	212
8.2.4 - Formazione continuata	214
8.2.5 - <i>Development</i> dove c'è già alto capitale umano	219
Conclusioni	219
9 - Compensation policies: da differenze di risorse ambientali a differenze economiche organizzative e sociali	222
9.1 - Brasile: da risorse bipolari a un <i>hierarchical salary model</i>	227
9.1.1 – Politiche salariali duali con interazione marginale degli attori delle relazioni industriali	227
9.1.2 - <i>Pay level</i> : livelli minimi e livelli alti	228
9.1.3 - <i>Pay system</i> : logiche legali, individuali ed importanza degli aspetti secondari	230
9.1.4 – <i>Pay structure</i> : un modello gerarchico bipolare	237
9.2 – Italia: continuità nelle politiche retributive	238
9.2.1 - <i>Pay level</i> : al di sopra del mercato	238
9.2.2 - <i>Pay system</i> : centralità della quota monetaria contrattata	239
9.2.3 - <i>Pay structure</i> : dinamiche di continuità	248
Conclusioni	248
10 – Conclusioni: aspetti rilevanti della ricerca e possibili sviluppi	251
10.1 – Istituzioni e pratiche intraorganizzative	251
10.2 – Le istituzioni comparate	251
10.3 – Le pratiche di HRM comparate	252
10.4 – Apporti della ricerca e suoi possibili sviluppi	254
Bibliografia	257

Appendice 1 Schema intervista semi-strutturata per dirigenti di HR	279
Appendice 2 Schema intervista semi-strutturata per funzionari e rappresentanti aziendali sindacali	282
Appendice 3 Schema intervista semi-strutturata per dirigenti delle associazioni imprenditoriali	284

Multinational corporations and workers: a human resource management comparison between Italy and Brazil

Abstract: In order to compare human resource management (HRM) practices between Italian and Brazilian subsidiaries of three multinational corporations (MNCs) at the shop floor, the relevance of the institutions for the economic actions is highlighted and the varieties of capitalism framework is assumed as a theoretical model.

This analytical model is broadened through the inclusion of workers' (i.e. non managerial employees) protagonism, along with the firm's. Afterwards, the most influential institutions on the shop floor HRM dynamics are selected and assessed. So, human resource management dynamics in subsidiaries are analyzed as a social space where managers and workers interact individually and collectively, according to resources and limits provided them by industrial relations and education system institutions. The national institutional characteristics of trade unions, employer associations and educational systems are traced with reference to sociological literature and through empirical data collected by semi-structured interviews of local managers, trade unions union directors, members of the works council (if it exists) and local representatives of employer associations. These data are the most important empirical source of the research besides the analysis of some (some?) documents (working contracts, national handbook of HRM of the MNCs). After the theoretical and methodological research section, the subsequent section is dedicated to the analysis of the most important characteristics of the selected institutional sub-systems.

Path dependency, structural features and organizational agency are the most important analytical dimensions explored in trade unions and employer associations.

In Brazil the two institutions present similar features, mainly: still alive corporative origins and high state dependence, low influence in the industrial relation field (due to the "hard law" environment) and limited influence in the HRM dynamics at the shop floor. On the contrary, Italian industrial relations institutions present autonomous and self-organized origins, high power in shaping the labour dynamics through central as well as peripheral and firm bargaining, and they influence many human resource management practices.

Moreover, the education system in Brazil is characterized by dualism between good structures voted to social elites versus inadequate structures for the popular classes. As a result, human capital resource is generally linked to this class. The Italian education system on the contrary is fluid, allows social mobility and introduces growing rates of graduated students in the labour markets.

The final part of the research analyzes human resource management practices, specifically: recruitment, training and compensation policies. In Brazil dualism is verified as a feature of all practices, whereas dynamics of continuity among the different levels of the work system prevail in Italian subsidiaries. Low influence of industrial relation institutions allows great freedom for local managers in Brazil, in opposition to the Italian context where trade unions and employer associations maintain a higher level of influence. Institutional divergence of resources possessed by employees at the entrance in the subsidiaries are deepened by HRM internal practices in Brazil, whereas in Italian subsidiaries active trade unions limit this outcome.

The most relevant contributions of this research to the academic debate are to link the VoC literature with the HRM one and to propose a innovative comparative analysis between two distant institutional environments.

Key words: Institutions, Varieties of Capitalism, Multinational Corporation, Human Resource Management.

Introduzione

Ripercorrendo i bassi confini che intercorrono tra il macro contesto istituzionale e le dinamiche micro che si sviluppano all'interno delle imprese, l'obiettivo di questa ricerca è quello di comparare le pratiche di gestione delle risorse umane tra le *subsidiaries*¹ italiane e brasiliane di tre multinazionali.

Il percorso di analisi proposto unirà, in maniera innovativa, l'approccio teorico delle varietà di capitalismo con la letteratura scientifica propria dello *human resource management* (HRM), studiando le pratiche intraorganizzative di gestione delle risorse umane, non come ambito ad esclusiva definizione delle imprese, ma invece come dinamica sociale le cui caratteristiche dipendono dall'interazione tra il management e i lavoratori.

Nella fase storica attuale le forze del "turbocapitalismo economico senza confini" (Cardoso 2003), dimensione maggiormente invasiva della globalizzazione, vengono assorbite, respinte o ibridate diversamente dalle "varietà di capitalismo" (Hall e Soskice 2001) in cui si proiettano.

Le caratteristiche dei diversi *institutional environment* nazionali, sviluppatesi lungo determinati percorsi storici (North 1994), non solo hanno capacità di elaborazione sociale del fenomeno della globalizzazione economica, ma possiedono contemporaneamente una profonda influenza su dinamiche microsociali, come quelle di HRM negli *shop floor*.

L'ambiente istituzionale verrà così analizzato come *framework* in cui sono *embedded* le interazioni economiche degli attori sociali, i quali interagiscono strategicamente in base a risorse e *constraints* presenti in tale contesto.

Il principio di razionalità dell'*homo economicus* smithiano verrà così superato in favore di un approccio di *political economy*, secondo cui le diverse forme assunte dall'azione economica sono analizzate in stretta relazione con le caratteristiche istituzionali di una determinata realtà sociale; questa attenzione alla struttura sociale permetterà di rivalutare profondamente l'aspetto "sociale ed umano" (Polanyi 2000) dell'interazione economica.

Inserendosi nel dibattito scientifico delle varietà di capitalismo (VoC) (Hall e Soskice 2001) si vogliono delineare le caratteristiche istituzionali maggiormente rilevanti del contesto italiano e brasiliano.

Questo approccio teorico coniuga gli studi di business con quelli di *political economy* comparata, relazionando aspetti microeconomici, quali sono le pratiche di HRM nelle *subsidiaries*, ad importanti dinamiche macroeconomiche

¹ Se per *subsidiary* la letteratura di business intende generalmente un'impresa con una propria ragione sociale ma che è controllata (almeno al 50%) da un'altra impresa, nel corso della ricerca si farà riferimento ad una accezione più definita del termine, riferendosi alle unità produttive delle multinazionali presenti nelle diverse nazioni.

Inoltre VoC offre un *framework* teorico e strumenti analitici per lo studio delle pratiche gestionali delle MNCs in contesti diversi, in quanto propone un approccio analitico che riserva posizione centrale all'impresa, quale attore economico che interagisce strategicamente con il contesto istituzionale e che struttura le proprie azioni, sia esterne che interne alla propria organizzazione produttiva, in base alle risorse e ai *constraints* presenti nell'ambiente in cui si inserisce.

Le multinazionali, dimensione produttiva entro cui vengono studiate le pratiche di HRM, sono il maggiore attore propulsivo del fenomeno della globalizzazione economica, avendo estesa capacità di interazione transconfinaria, che attinge contemporaneamente molte società dalle diverse caratteristiche istituzionali (Sassen 2007).

Non solo le MNCs sono organizzazione produttiva trainante del mercato globale, ma la loro attuale importanza sociale risiede anche nell'aver acquisito rilevanza politica, guadagnando ampi margini di libertà di azione, a fronte dell'indietreggiare del potere imperativo degli stati (Sassen 2007).

Una selezione di tre casi di MNCs, che presentano una produzione quanto più simile in Italia e in Brasile, permetterà di sviluppare la ricerca all'interno di una dimensione di continuità organizzativa e produttiva, focalizzando maggiormente le divergenze delle politiche gestionali nelle *subsidiaries* dovute alle diverse caratteristiche dei due contesti istituzionali.

Tra le varie dinamiche dell'interazione economico-sociale, che prendono vita nell'estensione organizzativa delle MNCs, si è scelto di porre l'attenzione sulle caratteristiche che assumono le pratiche di HRM negli *shop floor*, in quanto ambito che presenta alta capacità performante delle dinamiche lavorative e sociali vissute quotidianamente da molte persone.

L'attività lavorativa è stata così scelta come oggetto di indagine, non considerandola semplicemente una relazione tecnica di produzione, ma soprattutto come un momento privilegiato di inserimento individuale e collettivo nella più ampia struttura sociale (Castel 1998).

Inoltre il lavoro, nell'essere dinamica essenziale di strutturazione delle società, è divenuto una delle questioni più dirimenti della contemporaneità (Antunes 2007b), percepita e vissuta da una moltitudine di persone, principalmente in quelle che sono le sue pratiche quotidiane, che si mostrano diverse in differenti contesti istituzionali.

La ricerca farà propria la suddivisione analitica del lavoro in due dimensioni principali, ovvero il "lavoro morto" e il "lavoro vivo" (Antunes 2007b).

Se una visione d'insieme delle caratteristiche tecnico-scientifiche di produzione ("lavoro morto") permetterà di tracciare alcune variabili contestuali importanti, sarà invece attraverso un *focus* analitico sui lavoratori e sulle dinamiche di cui loro sono protagonisti all'interno degli *shop floor* ("lavoro vivo"), che si potranno rilevare le diversità nelle pratiche di HRM in Italia e Brasile.

I lavoratori non verranno analizzati come corpo sociale su cui vengono applicate *top-down* le decisioni gestionali macro definite negli *head quarter* (HQ), ma il percorso della ricerca vuole invece rilevare quello che è il loro protagonismo nella definizione delle pratiche micro di HRM.

Lo studio si focalizzerà su quei lavoratori non proprietari dei mezzi di produzione e che non dispongono nemmeno di potere decisionale sulla gestione del capitale, ovvero non appartenenti al management all'interno di una MNCs.

Il percorso della ricerca vuole così raggiungere, e rendere protagonista, quella parte di umanità che vive vendendosi come “merce fittizia” (Polanyi 2000) nel mercato del lavoro, divenendo salariato.

Dato che le caratteristiche delle pratiche di HRM, in cui è coinvolta questa categoria di lavoratori delle MNCs, presentano bassi livelli di standardizzazione gestionale internazionale e maggiore dipendenza dai contesti istituzionali nazionali (Marchington et al. 1992), l'analisi potrà rilevare maggiormente l'importanza dell'ambiente sociale in cui le imprese si inseriscono.

Il protagonismo dei lavoratori viene raggiunto attraverso un ampliamento ed arricchimento del modello teorico di VoC, superandone l'impostazione funzionalistica e l'esclusiva *agency* dell'azienda, aspetti fortemente criticati nel dibattito scientifico, riuscendo così anche ad incorporare le dinamiche del conflitto.

Infatti, secondo il modello proposto dalla ricerca, la definizione delle pratiche di HRM ha luogo nell'interazione sociale che si sviluppa tra l'impresa (rappresentata dal management nelle *subsidiaries*) e i lavoratori, in cui ognuno di questi due attori sociali interagisce in base alle risorse e ai *constraints* presenti nel contesto istituzionale.

Nel percorso di studio i lavoratori assumeranno così ancor più la caratteristica di essere “lavoro vivo”, non solo per contrapposizione alla categoria analitica di “lavoro morto”, ma in quanto soggetto attivo che possiede capacità di partecipare alle decisioni delle pratiche lavorative interne degli *shop floor*.

La selezione di Italia e Brasile, come contesti istituzionali in cui analizzare le pratiche di HRM, permette uno studio innovativo all'interno della letteratura di HRM, in quanto si compara un paese con una consolidata profondità di sviluppo economico, con uno che invece presenta un percorso di crescita economica solo recente.

Inoltre questa scelta permette di focalizzare l'attenzione su casi nazionali che in VoC non sono classificabili all'interno dei due modelli idealtipici proposti (*Coordinated Market Economies* – CMEs e *Liberal Market Economies* - LMEs), potendo così approfondire le loro specificità istituzionali.

Il caso nazionale brasiliano assume particolare rilevanza scientifica, in quanto la letteratura sociologica che lo ha analizzato si è focalizzata solo marginalmente sull'ambito della gestione delle

risorse umane. Oltre a ciò la ricerca propone una convergenza di ambiti di studio che nelle scienze sociali brasiliane hanno presentato percorsi separati (Schneider 2009), incorporandoli all'interno dell'analisi delle caratteristiche delle pratiche di HRM nelle *subsidiaries* di MNCs.

La ricerca si sviluppa in quattro parti. La prima parte (cap.1) approfondisce il *framework* teorico delle varietà di capitalismo, analizza i due idealtipi di capitalismo proposti (LMEs e CMEs), presenta le critiche e gli sviluppi di questo dibattito scientifico, focalizzando in seguito l'attenzione su due varietà di capitalismo più prossimi al caso nazionale brasiliano e a quello italiano (Hierarchical Market Economies-HMEs e South European Market Economies-SEMEs); infine viene proposto un modello proprio della ricerca, ampliando l'approccio di VoC attribuendo centralità analitica, oltre all'azienda, anche ai lavoratori.

La seconda parte (cap. 2) presenta in maniera critica, giustificandone la scelta, i metodi di indagine qualitativi utilizzati nella ricerca per le rilevazioni empiriche, e descrive, in seguito, le caratteristiche del *field*.

La terza parte (cap. 3, 4, 5) è dedicata all'analisi delle istituzioni maggiormente rilevanti nei due contesti nazionali, per la definizione delle pratiche di HRM negli *shop floor*.

Il capitolo 3 analizza comparativamente le caratteristiche delle organizzazioni sindacali in Italia e in Brasile, rileva brevemente i caratteri di *path dependency* istituzionali da specifici percorsi storici, e approfondisce le caratteristiche della struttura organizzativa e le capacità di azione che possiedono.

Il capitolo 4, riprendendo la stessa struttura analitica del capitolo precedente, studia le caratteristiche delle associazioni imprenditoriali nei due paesi.

L'analisi istituzionale si conclude con uno studio comparato dell'*education and vocational system* in Italia e Brasile, per rilevare le specificità del capitale umano presente nei rispettivi mercati del lavoro, quale importante risorsa a disposizione dei lavoratori (capitolo 5).

La quarta parte della ricerca (cap. 6, 7, 8, 9), attraverso l'analisi del materiale empirico rilevato, studia comparativamente le pratiche di gestione delle risorse umane, nelle *subsidiaries* italiane e brasiliane delle tre MNCs oggetto di studio, in stretta relazione alle caratteristiche dei due *institutional environments*.

Dopo un'introduzione, in cui si analizza l'alta influenza delle caratteristiche ambientali istituzionali sullo HRM negli *shop floor* (cap. 6), nel capitolo 7 si comparano le pratiche di recruitment e selezione tra le *subsidiaries* italiane e quelle brasiliane, con un focus dedicato alle varie fasi che portano all'ingresso di nuove risorse umane all'interno del *work system* aziendale, e sull'influenza che in questa pratica hanno gli attori collettivi degli interessi organizzati e l'*education system*.

Il capitolo 8 analizza invece le pratiche di *training* e *development* e osserva come queste si sviluppino in relazione alle caratteristiche dei due contesti istituzionali nazionali e quali capacità abbiano di arricchire il capitale umano dei lavoratori.

Infine, nel capitolo 9, lo studio comparato delle *compensation policies* valuta come una diversa interazione tra management e lavoratori, in Italia e Brasile, definisce le variabili di *pay level*, *pay system* e *pay structure*.

Il contributo di questa ricerca consta nell'ampliare il modello analitico di VoC, soprattutto attraverso l'introduzione del protagonismo dei lavoratori, nel creare un legame tra gli apporti della letteratura di VoC e quelli dello HRM e sperimentare una comparazione tra contesti nazionali con livelli di sviluppo molto differenti.

La ricerca vuole rivolgersi non solo al dibattito scientifico nell'ambito delle varietà di capitalismo e di HRM comparato, ma si propone di divenire uno studio significativo anche per gli attori sociali coinvolti nelle pratiche di HRM e per i *policy makers*.

Si vuole infatti fornire, principalmente ai sindacati, alle associazioni imprenditoriali e alle imprese, un'analisi delle caratteristiche dell'*institutional environment* italiano e brasiliano e di come queste influenzino le dinamiche di HRM; una risorsa scientifica su cui si potrebbero basare possibili sviluppi delle loro interazioni.

L'analisi delle dinamiche di HRM presenti negli *shop floor* dei due contesti istituzionali, si propone di essere anche utile strumento per i *policy makers*, come momento analitico per poter, in seguito, progettare il proprio intervento politico in maniera coerente con le caratteristiche del sistema istituzionale nazionale.

Parte prima

Aspetti teorici: oltre *varieties of capitalism*

1 – Oggetto della ricerca e *framework* teorico: oltre *varieties of capitalism*

Il presente capitolo si propone inizialmente di definire più approfonditamente l'oggetto di ricerca, per poi individuare un approccio teorico che possa essere struttura di riferimento per uno studio empirico comparativo.

Dopo aver ripercorso la rilevanza delle istituzioni nell'influenzare profondamente le azioni economiche in diversi contesti sociali, si approfondirà come i contesti nazionali siano importanti, anche nell'epoca della globalizzazione, per definire le caratteristiche che assumono le pratiche organizzative aziendali.

Si analizzerà la ricchezza del modello teorico proposto dalla letteratura scientifica di *Varieties of Capitalism* e i due idealtipi da esso delineati, per poi focalizzare su modelli di capitalismo più vicini alla realtà brasiliana e italiana. In seguito si proporrà un modello analitico proprio della ricerca, introducendo, all'interno del *framework* teorico di VoC, il protagonismo analitico dei lavoratori, per uno studio delle dinamiche di HRM nelle *subsidiaries*.

Infine si delineeranno le domande e le ipotesi che guideranno le varie fasi della ricerca.

1.1 – Definizione oggetto della ricerca: MNCs, lavoratori e isoformismo nazionale di HRM

L'oggetto di studio della ricerca è la comparazione delle pratiche di HRM tra le *subsidiaries* italiane e brasiliane di MNCs presenti in entrambe le nazioni.

Una comparazione tra le *subsidiaries* italiane e brasiliane, che appartengono alla continuità produttiva di una stessa MNCs, permette così di rilevare come lo stesso attore economico adotti strategie di HRM differenti in relazione alla struttura specifica dei contesti istituzionali nazionali e alle dinamiche di interazione con i lavoratori.

Questo studio comparativo si concentrerà quindi sulle politiche organizzative di gestione delle risorse umane a livello della *subsidiaries*, in quanto ambito di *decision making* con minor dipendenza dalle politiche di gruppo definite dagli HQ, maggiormente *embedded* invece nelle caratteristiche del contesto istituzionale (Ferner e Quintanilla 1998, Edwards, Rees e Coller 1999, Ferner et al. 2004, Kristensen e Zeitlin 2005, Geppert e Williams 2006).

La ricerca si focalizzerà inoltre sulle pratiche di HRM che coinvolgono i lavoratori non appartenenti al management, in quanto “*sono altamente immerse nell'ambiente in cui l'impresa opera*” (Marchington et al. 1992, p. 44, tr. mia), diversamente dalle politiche organizzative per le categorie manageriali, maggiormente standardizzate a livello internazionale dagli HQ, che mostrano una minore varianza contestuale.

L'attenzione analitica rivolta alle pratiche di HRM negli *shop floor* delle *subsidiaries*, nei due diversi contesti nazionali, non tralascierà di osservare anche i livelli più alti del *work system*,

considerandoli però soprattutto come elemento di confronto rispetto alle dinamiche vissute dai “lavoratori”.

Sarà quindi scopo della ricerca rilevare in primo luogo le caratteristiche di “*isomorfismo orizzontale*” nell’ambito dello HRM (Ferner e Quintanilla 1998) tra le *subsidiaries* di diverse MNCs presenti nello stesso contesto istituzionale nazionale, senza comunque tralasciare eventuali rilevanti differenze intranazionali.

Saranno quindi elementi di attenzione analitica della ricerca i fattori di convergenza intranazionali e di divergenza internazionali, tra Italia e Brasile, delle pratiche di HRM negli *shop floor* delle MNCs.

1.2 – L’importanza delle istituzioni: Polanyi, North e l’approccio di *political economy*

L’analisi teorica prende avvio rilevando l’importanza riservata alle istituzioni sociali per lo studio delle azioni economiche, attraverso un riferimento, anche testuale, a due opere che, in momenti storici diversi, hanno dato apporti fondamentali al dibattito scientifico, ovvero: “*The great transformation*” di Polanyi [1944] (tr. it. 2000), e “*Institutions, institutional change and economic performance*” di North [1990] (tr. it. 1994).

Secondo l’approccio polaniano l’azione economica non è comprensibile in termini individualistici, ma è profondamente influenzata dalle istituzioni sociali, tanto che “*l’eccezionale scoperta delle recenti ricerche storiche ed antropologiche è che l’economia dell’uomo, di regola, è immersa nei suoi rapporti sociali.*” (Polanyi 2000, p.61).

Polanyi capovolge l’idea liberale secondo cui la società di mercato autoregolantesi costituisca un punto di approdo naturale dell’umanità, ponendo invece il *focus* analitico sulle caratteristiche delle istituzioni, in quanto il sistema economico è assorbito nel sistema sociale stesso (Polanyi 2000, p.88).

Le dinamiche economiche per Polanyi devono essere quindi sottratte all’”*utopia annullatrice del mercato autoregolantesi*” e alle azioni “*dei pescicani dell’alta finanza*” (Polanyi 2000, p.46), per essere invece ricomprese e spiegate come parte della società, della cultura e delle interazioni che gli uomini affrontano quotidianamente, ritornando quindi a quella normalità in cui “*l’ordine economico è semplicemente una funzione dell’ordine sociale nel quale esso è contenuto*” (Polanyi 2000, p.92).

Polanyi (2000) analizza, con riferimento a vari momenti storici e a diversi contesti, come l’economia sia *embedded* nei rapporti sociali, tanto che la società umana viene considerata il centro, e non un accessorio, delle logiche economiche.

L'attenzione viene focalizzata su tre elementi economico-sociali che devono essere riassorbiti nella società, ovvero la moneta, la terra e soprattutto il lavoro, dove *“il lavoro è soltanto un altro nome per un'attività che si accompagna alla vita stessa”* (Polanyi 2000, p.93-94) degli uomini e della società.

Si tratta quindi di recuperare la dimensione *“sostanziale”* dell'economia, in cui i motivi dell'azione economica sorgono in stretta relazione con il contesto istituzionale della vita sociale, che sappia opporsi alla fallacia economicistica smithiana dell'*homo economicus*, e ad una concezione esclusivamente *“formale”* ed utilitarista dell'economia.

Nei successivi sviluppi del dibattito scientifico intorno a questa prospettiva analitica, si ritiene importante sottolineare l'apporto di North (1994). Oltre a fornire una chiara definizione ed osservazione dello sviluppo storico delle istituzioni, lo studio di North rileva le relazioni che intercorrono tra queste e l'economia, per spiegare la performance economica di un determinato contesto sociale.

In primo luogo North (1994) fornisce una definizione di istituzione come *“qualsiasi tipo di vincolo che gli esseri umani concepiscono al fine di regolare l'interazione sociale”* (North 1994, p.24), configurandosi, in prospettiva analitica più ampia, come *“le regole del gioco di una società o, più formalmente, i vincoli che gli uomini hanno definito per disciplinare i loro rapporti”* (North 1994, p.23).

Le istituzioni sono vincoli all'azione che stabiliscono la struttura entro la quale prendono forma le interazioni tra gli attori sociali, definendo contemporaneamente *“l'insieme di opportunità di una società”* (North 1994, p.29); le istituzioni possono essere informali o formali, le prime come *“convenzioni e vincoli morali”*, le seconde come *“regole espressamente fissate dall'uomo”* (North 1994, p.12).

Le istituzioni sociali, e il loro cambiamento, sono aspetto, non solo rilevante, ma centrale per ogni interazione economica e per l'evoluzione stessa dell'economia, tanto che *“si sente la necessità di una vera teoria della political economy. Un insieme di vincoli istituzionali che fissa i rapporti di scambio tra le due (politica ed economia) e quindi stabilisca il funzionamento del sistema”* (North 1994, p.161), per poter delineare *“un sistema teorico che offre una qualche speranza di collegare il livello dell'attività microeconomica con quello degli incentivi macroeconomici forniti dal sistema istituzionale”* (North 1994, p.162).

È fondamentale anche rilevare l'attenzione analitica che North pone in merito alla profondità storica delle istituzioni, considerate come punto di continuità tra il passato e il futuro di una società.

Le istituzioni sono così concepite come motivo di legame tra momenti storici diversi, non configurandosi però come materia inerte, ma come dinamiche che evolvono in maniera graduale e

secondo una “*logica incrementale*” (North 1994, p.27), piuttosto che per salti discontinui; le istituzioni attuali sono così espressione di un percorso di *path dependency*.

È quindi all’interno delle caratteristiche del sistema istituzionale che devono essere analizzate le dinamiche delle interazioni economiche, in quanto “*l’ordinamento istituzionale ha un’importanza fondamentale rispetto alle prestazioni di un sistema economico*” (North 1994, p.107).

La rilevanza dell’insieme delle istituzioni che reggono una società è tale che non si limita a influenzare i costi di transazione dei beni, ma diviene fondamentale anche per risolvere “*problemi di coordinamento e di produzione*” (North 1994, p.61).

Quindi la trasformazione di “*terra, lavoro e capitale in produzione di beni e servizi [...] è una funzione non solo della tecnologia impiegata*” (ovvero di quello che è stato definito dalla letteratura sociologica brasiliana come “lavoro morto” (Antunes 2007b)), “*ma anche delle istituzioni. Ne deriva perciò che queste ultime giocano un ruolo importante anche nel definire i costi di produzione* (North 1994, p.97)” e, si aggiunge, le caratteristiche che assumono le pratiche di produzione.

1.3 - Il contesto istituzionale e le azioni delle imprese

Gli attori economici perseguono così la massimizzazione dei loro interessi all’interno dei *constraint* e delle risorse presenti in uno specifico *institutional environment* (Campbell 2010).

La scelta che muove l’azione economica è di tipo razionale, trattandosi però non di una razionalità astratta e semplicemente utilitaristica, ma di una *bounded rationality* inserita all’interno di determinati limiti istituzionali, che influenzano l’insieme delle scelte possibili nel perseguire i propri fini (Nee 1998, Scharpf 1997).

Quindi gli attori economici nel loro agire sono limitati dalle caratteristiche di un determinato contesto istituzionale, ovvero dalla struttura.

Le organizzazioni, come attori economici, si comportano non solo strumentalmente rispetto al fine che vogliono perseguire, ma soprattutto in maniera strategica rispetto all’ambiente sociale in cui si inseriscono, anche perché è da questo che ricevono legittimazione sociale per poter sopravvivere.

Nel corso degli anni ’80, soprattutto dopo l’inizio del declino del modello di produzione fordista, diviene centro dell’indagine sociologica la rilevanza dell’*institutional environment* in cui si inseriscono le organizzazioni produttive.

Contrariamente ad una visione dell’impresa come funzione di produzione i cui termini di azione sono esclusivamente legati alla tecnologia, ovvero al “lavoro morto” (Antunes 2007b), viene suggerita una “*social-institutional perspective on the supply side*” (Streeck 1992, p.2).

Al contrario del modello neoclassico, che sostiene la necessità di depoliticizzare il “*supply side*” (Streeck 1992, p.26), queste nuove prospettive teoriche conferiscono centralità analitica alle

caratteristiche dell'ambiente istituzionale per studiare le strategie degli attori economici, unendo diversi apporti scientifici, che hanno per lo più origini comuni nella tradizione della "specializzazione flessibile" (Piore e Sabel 1984) e nell'approccio dei "new production concepts" (Kern e Schumann 1984).

Secondo la "supply side perspective", rifiutando profondamente la linea della *best practice* e dell'approccio neoclassico dell'attore iposocializzato, i modelli di azione e le pratiche delle imprese sono orientati e fortemente influenzati dall'ambiente istituzionale, all'interno del quale si sviluppano le interazioni economiche.

Le organizzazioni produttive, che condividono uno stesso ambiente istituzionale, tendono così ad adottare pratiche e strutture simili (Campbell 2010), come conseguenza delle pressioni mimetiche, coercitive e normative presenti in un determinato contesto (DiMaggio e Powell 1983).

L'importanza degli effetti sociali e contestuali diviene maggiormente rilevante, rispetto invece alle specificità tecnologiche e di mercato di cui un'impresa è portatrice (Maurice, Sellier e Silvestre 1984), elementi invece prevalenti nell'approccio fordista.

Le organizzazioni produttive non hanno la capacità di costruire le istituzioni *ex nihilo* per perseguire i propri fini, né semplicemente di definirle attraverso un'azione contrattuale; infatti le istituzioni sono strettamente legate al percorso di una società, dove ha preso forma un certo grado di integrazione e coerenza tra le istituzioni, ovvero una logica istituzionale, che riflette una comune matrice culturale formatasi in una storia di lunga durata (Hollingsworth e Boyer 1997).

Le istituzioni evolvono infatti secondo un percorso lento, anche perché i soggetti socialmente influenti, ovvero degli *institutional entrepreneurs* (DiMaggio 1988, Fligstein 1997, 2001), pongono resistenze ad un cambiamento radicale delle istituzioni a fronte di determinati shock esterni, anche qualora si mostrassero inefficienti rispetto a possibili alternative (Campbell 2010).

La capacità di adattamento degli attori economici a nuove sfide, come è stato l'insorgere dei mercati globalizzati, si è così strutturata secondo dei percorsi di *path dependency* del cambiamento istituzionale (Zysman 1994).

Gli *arrangement* istituzionali pre-esistenti all'azione delle imprese sono così fondamentali, in quanto rappresentano vere e proprie condizioni strutturali che assumono un ruolo di variabile interveniente e di filtro tra le pressioni esterne di fattori esogeni, come la globalizzazione economica, e le dinamiche economiche interne ad un determinato contesto sociale. L'organizzazione della produzione nelle imprese è così fortemente condizionata dal contesto

istituzionale e sociale nel quale ha luogo (Maurice, Sellier e Silvestre 1984), che definisce un sistema di regolazione dell'economia².

L'alta influenza dell'*institutional environment* sulle imprese non si limita solo alle loro azioni esterne, ma ciò avviene anche per le dinamiche che si sviluppano all'interno della organizzazioni produttive (Whitley 1999)³.

Anche nelle MNCs, pur essendo un attore economico centralizzato ed etnocentrico, le *employment practices* interne alle *subsidiaries* si sviluppano in base, non tanto delle direttive degli HQ, quanto al sistema istituzionale, culturale e legale in cui si inseriscono (Capelli e McElrath 1992).

I *societal effects* (Sorge 1996) locali sono quindi fondamentali nel dare forma ai comportamenti interni presenti nelle *subsidiaries* delle multinazionali (Edwards 1998), in particolare nella relazione tra management e lavoratori.

Le prassi di *decision-making* delle filiali di MNCs, nelle dinamiche di gestione interna, sono così strettamente legate alle caratteristiche di *embeddedness* in determinati *institutional environment*, tanto che particolare capacità di decisione strategica, in merito a queste pratiche, è riservata al management locale (Mueller 1994; Geppert e Williams 2006).

È quindi uno specifico contesto che fornisce al management locale delle imprese multinazionali diverse risorse e *constraint* di azione, supportando determinate strategie e politiche interne alle aziende, scoraggiandone allo stesso tempo altre (Geppert e Williams 2006).

Lo studio delle pratiche interne di HRM nelle MNCs non può essere ridotto ad aspetti economici "formali" (come categorizzato da Polanyi (2000)), o semplicemente a dinamiche organizzative dipendenti dagli HQ, ma deve invece essere strettamente relazionato alle caratteristiche istituzionali della società in cui queste imprese si inseriscono.

1.4 – La globalizzazione e gli assetti istituzionali: un nazionalismo metodologico

La globalizzazione si è profilata come uno shock esogeno che ha colpito i diversi sistemi istituzionali, portando i regimi regolativi delle economie ad essere un sistema maggiormente complesso. Infatti le interazioni economiche si sviluppano lungo nuove spazialità (Giddens 1999),

² In una prospettiva di *political economy*, con la categoria "sistema di regolazione dell'economia" ci si riferisce quindi ad un sistema economico, inteso come una modalità di regolazione istituzionale complessiva di una determinata economia, al modo in cui il complesso di attività e di rapporti legati alla produzione e distribuzione di risorse economiche venga coordinato, come le risorse vengano allocate, e i relativi conflitti reali o potenziali, siano strutturati (cioè prevenuti o composti) (Lange e Regini 1987, p. 13).

³ Sviluppandosi un legame forte tra il tipo di azione economica, sia esterna che interna, che le imprese intraprendono e il contesto istituzionale, diviene così difficile trasferire completamente modelli produttivi ed organizzativi da una società ad un'altra (Hollingsworth e Boyer 1997, Whitley e Kristensen 1997).

che uniscono ed intersecano contemporaneamente il livello globale, nazionale e la micro interazione situata (Sassen 2007).

A fronte di questo processo globale, che ha portato con sé un avanzamento tecnologico e l'estensione a livello mondiale delle capacità di azione dei mercati finanziari, sembrava essere tracciata una inesorabile convergenza delle diverse economie, attraverso meccanismi di imitazione esplicita o di apprendimento organizzativo, tanto che le istituzioni pre-esistenti erano considerate solo un elemento che ritardava il corso della storia (Regini 2000).

Questa interpretazione economicistica non ha riconosciuto l'importanza imprescindibile del ruolo delle istituzioni, portando alla falsa conclusione che i mercati potessero sostenere da soli il dinamismo economico, non considerando quindi l'ibridazione e la regolazione istituzionale a cui il processo di globalizzazione era sottoposto (Regini 2000)⁴.

Un diverso grado di istituzionalizzazione rende possibile una minore o maggiore resistenza sociale rispetto alle forze della globalizzazione, e determina quale sia il livello di penetrazione e diffrazione di questo fenomeno nella società (fig. 1).

Anche le MNCs, come imprese principali del fenomeno della globalizzazione economica, a fronte di queste pressioni, hanno comunque continuato a basare le loro azioni economico-produttive nelle *subsidiaries* sui diversi vantaggi competitivi istituzionali presenti nei diversi contesti locali.

L'analisi del contesto istituzionale, tracciato come rilevante per le azioni sia interne che esterne delle imprese, ibridatosi diversamente con le forze della globalizzazione, ha trovato sua naturale unità di analisi nella nazione, come sottolineato dall'impostazione teorica della letteratura dei *national business system* (Whitley 1997) o di *varieties of capitalism* (Hall e Soskice 2001).

A fronte delle dinamiche multispaziali introdotte dalla globalizzazione economica, la dimensione istituzionale nazionale non è l'unica analiticamente possibile. In questa ricerca si vuole assumere comunque un approccio di "nazionalismo metodologico" (distanziandosi da un possibile idea di "nazionalismo ontologico"), perché la scelta degli stati come ambito di riferimento analitico è teoricamente e empiricamente sostenuta per la rilevanza che questi hanno nelle dinamiche istituzionali e per la determinazione di molte variabili socio-economiche (Cotts Watkins 1991, Rodriguez-Pose 1998).

Una prospettiva di *political economy* non può infatti non riconoscere l'importanza della dimensione nazionale per le azioni economiche; la varietà di risorse e *constraints*, in cui gli attori sociali si trovano inseriti, anche nell'attuale periodo della globalizzazione, è sensibilmente dovuta alle

⁴ Bisogna inoltre sottolineare che il tentativo di deregulation può avere effetti negativi, in quanto le istituzioni che pongono vincoli possono anche fornire risorse o vantaggi competitivi; l'effetto cumulativo di una tale deregolazione può rivelarsi negativa e portare verso squilibri sociali e non verso l'equilibrio di mercato (Regini 2000).

diverse tradizioni di logiche istituzionali che hanno preso forma all'interno degli stati, secondo un percorso di *path dependency*.

La dimensione nazionale è stata riconosciuta importante, particolarmente nell'ultimo secolo, per le azioni delle imprese, tanto che, come riportato da Crouch e Streeck (1997, p.1, tr. it. mia), “*il capitalismo del ventesimo secolo è stato regolato dalla società del ventesimo secolo, e in particolare è solo a livello nazionale che le società erano capaci attraverso politiche democratiche di rispondere alle loro economie*”.

Bisogna ricordare inoltre che lo stato si attesta ancora come principale fonte delle leggi, e quindi lo stato stesso, i mercati e le organizzazioni produttive fanno riferimento a questa dimensione spaziale nel loro agire (Crouch et al. 2001).

Questa relazione storica e politica tra istituzioni e sistemi nazionali ha contribuito a sviluppare dinamiche di inerzia della struttura istituzionale stessa (Whitley e Kristensen 1997).

Il sistema nazionale rimane così sociologicamente rilevante nell'agire economico delle imprese, sia in quanto contenitore istituzionale storicamente consolidato, sia per le sue capacità di azione di *policy* che possono divenire strategiche nel sostenere beni collettivi, che il mercato da solo, come ricorda Olson (1965), non è capace di garantire.

L'aumento dei flussi di mercato proprio della globalizzazione, non ha così cancellato le differenze istituzionali sviluppatasi tra le diverse nazioni (Hall e Soskice 2001, p.60), e le predizioni di convergenza e omogeneizzazione attraverso una competizione basata sulla deregolamentazione non sono state confermate (Ferner e Hyman 1992, Hyman 1994, Berger e Dore 1996, Boyer 1996, Iversen 1996, Regini 2000).

Se la globalizzazione ha reso importante la dinamiche transfrontaliera come spazio di riferimento per le MNCs, dall'altra parte le azioni economiche di queste imprese nelle *subsidiaries* rimangono ancora fortemente legate alle caratteristiche del sistema istituzionale nazionale, sia nel perseguimento dei propri obiettivi di mercato che, soprattutto, nella definizione delle pratiche interne agli *shop floor*.

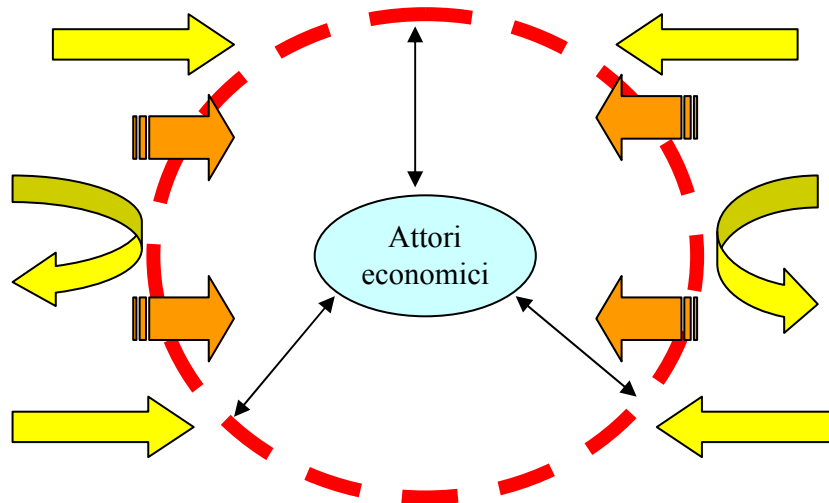


Figura 1 – Le forze della globalizzazione (freccie gialle) premono dall'esterno sugli *institutional environment* nazionali (circonferenza rossa tratteggiata), che sono *constraints* e risorse delle azioni degli attori economici; il contesto istituzionale possiede diversa capacità di schermarle (freccie circolari gialle) ed ibridarle (freccie arancione con strisce).

1.5 - Varieties of capitalism: una bipolarità analitica che pone al centro l'azienda

Varieties of Capitalism (VoC) (Hall e Soskice 2001) è stato scelto come approccio teorico di riferimento per la ricerca, in quanto delinea le caratteristiche di diversi sistemi produttivi nazionali attraverso un'analisi *actor-centered*, in cui le aziende sono considerate come attore economico centrale, che si relaziona in maniera strategica con la struttura istituzionale nazionale, per perseguire i propri obiettivi di mercato ed organizzativi.

Nell'analizzare l'importanza dei contesti istituzionali per le azioni economiche delle imprese, VoC oltrepassa tre prospettive teoriche pregresse nel campo degli studi comparativi sul capitalismo: l'approccio della modernizzazione e del noecorporativismo, entrambi incentrati sul ruolo dello stato, e quello dei sistemi sociali di produzione. Viene riservato così maggiore protagonismo all'impresa, all'interno di una prospettiva sociologica più ampia, che considera anche uno spettro maggiore di variabili sociali (Hall e Sockice 2001, p.2).

L'architettura teorica delle varietà di capitalismo prende avvio dalla *new economic* delle organizzazioni, estendendo i concetti propri dei problemi microeconomici per poter comprendere anche il livello macroeconomico (Milgrom e Roberts 1992).

Contemporaneamente, conferendo protagonismo teorico alle aziende, la prospettiva analitica di VoC unisce gli apporti degli studi di business con quelli di *political economy* comparata, e coniuga le caratteristiche istituzionali contestuali con le dinamiche che le imprese sviluppano, sia extra che intra organizzative, che implicano sempre un *incomplete contracting* (Williamson 1985).

Vengono ad assumere rilevanza processi dispersi a livello della regolazione micro-sociale ed indiretta, dove attori economico-sociali periferici, come le imprese, diventano centrali rispetto a quelli politici, per la fisionomia e il funzionamento del sistema produttivo.

L'approccio delle varietà di capitalismo sviluppa così una nuova prospettiva analitica di management strategico, secondo cui un'impresa agisce in maniera differente in base a *constraint* e risorse presenti nel contesto istituzionale con cui si relaziona, cercando di valorizzarne sia i *comparative* che *competitive advantages* ambientali. Il successo delle azioni delle imprese dipende quindi dalla loro abilità di coordinarsi strategicamente con il contesto istituzionale, da cui sono altamente influenzate ma non completamente determinate.

Vengono individuate cinque sfere di coordinamento che le imprese devono affrontare nel loro agire strategico, nello specifico sono (Hall e Soskice 2001, p.8): l'ambito delle relazioni industriali, il sistema educativo e di apprendistato, la *corporate governance*, le relazioni *inter-firm* e il coordinamento con i lavoratori (fig. 2).

Secondo l'approccio teorico di VoC, l'analisi delle caratteristiche del coordinamento delle imprese in questi cinque sottosistemi istituzionali diviene elemento fondamentale per comprendere la fisionomia dei sistemi nazionali di *political economy* (Hancké, Rhodes e Thatcher 2007).

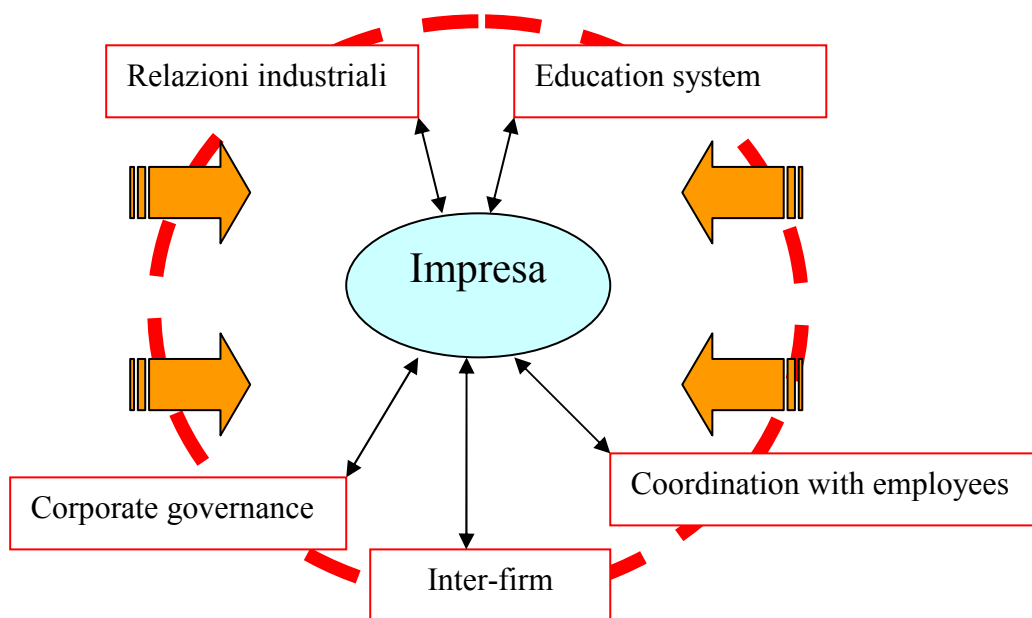


Figura 2 – All'interno del contesto istituzionale nazionale (circonferenza rossa tratteggiata), ibridatosi con alcune forze della globalizzazione economica (freccie arancione con strisce), possono essere evidenziati cinque sottosistemi istituzionali con cui le imprese si relazionano.

Altro elemento portante della teoria di VoC, richiamandosi agli apporti teorici di Aoki (1994) e North (1994), è l'aspetto della complementarità che esiste tra queste cinque sfere di coordinamento, all'interno dei diversi modelli di capitalismo.

La complementarità tra i diversi sottosistemi istituzionali esiste quando “*la presenza (o l'efficienza) di una istituzione aumenta il ritorno delle (o l'efficienza delle) altre*” (Hall e Soskice 2001, p. 17, tr. it. mia), così che “*le nazioni con un particolare tipo di coordinamento in una sfera economica dovrebbero tendere a sviluppare pratiche complementari nelle altre*” (Hall e Soskice 2001, pag.17-18, tr. it. mia), attraverso un processo di rinforzo istituzionale⁵.

Queste logiche istituzionali complementari conferiscono alle imprese vantaggi comparativi (e non assoluti), che spiegano le differenti dinamiche delle specializzazioni nazionali in determinate modalità di produzione, capacità di innovazione e gestione aziendale.

Attraverso un'analisi della relazione tra le strategie aziendali e le logiche istituzionali, la prospettiva analitica di VoC enuclea principalmente due idealtipi di capitalismo, caratterizzati da opposte *policy* e performance: le *liberal market economies* (LMEs) e le *coordinated market economies* (CMEs) (Hall e Soskice 2001).

1.6 – I due idealtipi di capitalismo di VoC: LMEs e CMEs

Date le diversità esistenti tra differenti contesti istituzionali, le imprese non si configurano come attori sociali simili tra le nazioni, in quanto reagiscono in maniera diversa anche a comuni sfide esterne, come la globalizzazione (Hall e Soskice 2001, p.56)

Questo shock esogeno ha condotto alla crescita della divergenza tra CMEs e LMEs, dovuta a differenze a livello macroeconomico, associate strettamente ad altrettante fondamentali disparità di strategie micro adottate dalle imprese (Thelen 1996, Kitschelt et al. 1999, Iversen e Pontusson 2000).

La presenza di determinati sottosistemi istituzionali, tra loro complementari, aumenta la performance del sistema nazionale come un tutto, dando forma a specifici aggiustamenti istituzionali in risposta ad pressioni esterne al cambiamento (Hancké, Rhodes e Thatcher 2007)

In diversi contesti così le imprese perseguono a volte anche simili finalità, ma che raggiungono attraverso differenti strategie, con conseguenze molto diverse anche per la regolazione organizzativa del lavoro all'interno dell'impresa (Hall e Soskice 2001, p.72).

⁵ Le politiche economiche degli attori pubblici potranno essere così effettive solo se saranno *incentive compatible*, ovvero complementari alle caratteristiche del tipo di coordinamento prevalente in un determinato contesto (Wood 1997).

Non è una novità introdotta da VoC, all'interno della letteratura scientifica istituzionalista, l'enucleazione di due modelli opposti di capitalismo⁶; la diversità e la ricchezza dell'approccio teorico di VoC constano nell'enfatizzare la centralità dell'azienda nel suo coordinarsi con le cinque sfere istituzionali prima delineate, secondo cui un diverso *framework* istituzionale genera sistematiche differenze tra le strategie adottate dalle imprese.

Nell'idealtipo delle CMEs le imprese agiscono basandosi principalmente su relazioni non di mercato, coordinano i loro sforzi con altri attori economicamente rilevanti e costituiscono le proprie *core competencies* su relazioni collaborative (Hall e Soskice 2001, p.8).

Nelle CMEs sono presenti rilevanti istituzioni che permettono un *pareto improvement* alle relazioni tra le imprese; queste istituzioni supportano un flusso di informazioni tra gli attori che interagiscono, permettono a ciascuno di monitorare i comportamenti degli altri e di poter sanzionare la defezione da un comportamento cooperativo.

L'*institutional environment* delle CMEs comprende forti associazioni imprenditoriali e di business, radicati sindacati a livello centrale e negli *shop floor*, un'estesa rete tra gli *shareholding* e un contesto legale che promuove la condivisione di informazioni e la collaborazione tra gli attori (Hall e Soskice 2001, p.9).

Oltre a questi aspetti formali, una conoscenza comune tra gli imprenditori e determinate regole informali contribuiscono a stimolare le imprese a coordinare le loro azioni, superando il problema dell'*incomplete contracting* (Hall e Soskice 2001, p. 12).

L'idealtipo delle CME è identificato da Hall e Soskice (2001) principalmente nella Germania, dove il sistema finanziario è caratterizzato da un capitale "paziente", che presenta dei ritorni nel lungo periodo. In questo contesto nazionale gli investimenti vengono costantemente monitorati, grazie alla disponibilità di informazioni messe a disposizione dalle associazioni imprenditoriali e da una densa rete di business (Vitols 1997). La reputazione dell'azienda è così costantemente nota agli investitori (Hall e Soskice 2001, p.23).

All'interno delle imprese non prevale un'azione manageriale unilaterale, ma la presenza di forti sindacati e l'influenza dei maggiori *shareholders* portano verso pratiche di *decision-making* consensuali (Hall e Soskice 2001, p.24).

Le aziende, basandosi su una forza lavoro *high skill* formatasi all'interno del sistema educativo e soprattutto professionale, trovano vantaggioso strutturare relazioni industriali collaborative, che

⁶ Si possono ricordare i modelli duali individuati da Albert (1993) (renano e anglo-sassone), da Crouch e Streeck (1997) (capitalismo istituzionale e capitalismo orientato al mercato), da Hollingsworth e Boyer (1997) (sistemi di business nazionali individualistici o comunitari) e da Rueda e Pontusson (2000) (economie di mercato sociali e economie di mercato liberali).

possono permettere una condivisione di informazioni ed un coinvolgimento attivo dei lavoratori nel miglioramento produttivo, soprattutto attraverso il sistema dei consigli di fabbrica.

I salari vengono stabiliti all'*industry-level* tra associazioni imprenditoriali e sindacati, in maniera coordinata all'interno del un più ampio panorama economico.

Le aziende possono fare affidamento su una solida presenza nel mercato del lavoro di una *workforce* che possiede *firm e industrial specific skills*, oltre a quelle di base, sviluppate all'interno del sistema professionale, gestito dalle associazioni imprenditoriali e finanziato pubblicamente (Hall e Soskice 2001, p.25).

Le relazioni *inter-firm* sono diffuse e supportate dalle associazioni di business, che si sviluppano anche attraverso le frequenti collaborazioni nell'ambito della ricerca. Questo network, denso e collaborativo, diviene canale per la diffusione di innovazioni tecnologiche tra le imprese (Hall e Soskice 2001, p.26)

Il sistema delle CMEs basa la sua competitività internazionale su un'innovazione progressiva (Hall e Soskice 2001, p.39), dato che la complementarità istituzionale, nell'ambito delle relazioni industriali e della *corporate governace*, hanno generato disincentivi verso cambiamenti radicali (Hall e Soskice 2001, p.64).

Le imprese tedesche hanno così orientato le loro strategie competitive verso la ricerca dell'alta qualità e dell'alto valore aggiunto dei prodotti, che dipendono a loro volta dall'alto livello di stabilità e cooperazione attiva con i lavoratori negli *shop floor* (Streeck 1991, 1992).

Questa collaborazione è stata favorita anche da una *job tenure* di lunga durata e da una scarsa rilevanza delle pratiche di *pouching*.

L'idealtipo opposto di modello di capitalismo è rappresentato dalle LMEs, di cui nazione simbolo sono gli USA.

All'interno di questo modello il coordinamento delle imprese nei cinque sottosistemi istituzionali avviene principalmente secondo logiche di mercato, perché le caratteristiche del sistema istituzionale non sono una struttura di supporto per un possibile coordinamento differente (Hall e Soskice 2001, p.27).

Dato quindi che nelle LMEs non esistono vincoli istituzionali esterni e "regole del gioco" modificabili solo con costi molto elevati, risulta difficile lo sviluppo di dinamiche cooperative tra gli attori economici, prevalendo invece la defezione verso benefici immediati (*free riding*).

Il sistema finanziario e il mercato, nell'ambito della *corporate governance*, incentivano le aziende a riporre attenzione ai guadagni correnti e ad una concorrenzialità basata sul prezzo delle merci vendute; inoltre gli investitori hanno possibilità di acquisire solo informazioni pubblicamente

disponibili per valutare un'azienda, non essendoci network capaci di fornire indicazioni dall'interno delle imprese (Hall e Soskice 2001, p.28).

Nella sfera di coordinamento delle relazioni industriali, le associazioni imprenditoriali e i sindacati sono deboli e poco rappresentativi (Hall e Soskice 2001, p.29); inoltre le dinamiche di contrattazione dei salari sono ampiamente decentralizzate, indebolendo ulteriormente gli interessi organizzati centrali (King e Wood 1999).

Nell'ambito della *coordination with employees*, la relazione tra il datore di lavoro e il singolo lavoratore è strutturata su logiche di mercato, delineandosi come uno stretto controllo manageriale sulle dinamiche organizzative interna dell'impresa, anche attraverso un'ampia libertà di azione di *hiring* e *firing*.

In un mercato del lavoro molto fluido, nella sfera dell'*education system* gli individui sono incentivati ad investire in *skills* generiche, facilmente trasferibili da una realtà produttiva ad un'altra; le *specific skills* sono sviluppate solo attraverso veloci training *in-house* da parte delle aziende, non essendoci nemmeno strutture formative di apprendistato pubbliche (Hall e Soskice 2001, p.30).

Nelle LMEs le relazioni *inter-firm* sono basate quasi esclusivamente su logiche di mercato e su contratti formali, data la mancanza di dense network di business.

La diffusione di tecnologia tra le aziende avviene principalmente attraverso la fluidità del mercato del lavoro, e inoltre il contesto istituzionale delle LMEs è supporto per un'innovazione competitiva radicale, attraverso l'acquisizione di altre aziende o *venture capital* (Hall, Soskice 2001, p.40).

L'approccio di VoC sottolinea inoltre come ci sia una corrispondenza tra il sistema di *welfare* e il tipo di *political economy* di una nazione, tanto da introdurre il concetto di *welfare production regime* (Estevez-Abe, Iversen e Soskice 2001, p.146): gli stati liberali hanno un *liberal welfare state* (Esping-Andersen 1990), che presenta bassi benefici di disoccupazione che rinforzano la fluidità del mercato del lavoro; rispetto invece a politiche di *welfare* più generose in caso di perdita dell'occupazione nelle CMEs, che non disincentivano investimenti in *firm specific skills*.

1.7 – Hierarchical Market Economies e South European Market Economies

I contesti istituzionali italiano e brasiliano, ambiti di indagine della ricerca, non sono pienamente identificabili all'interno della bipolarità proposta da Hall e Soskice (2001); si considereranno quindi, nei prossimi paragrafi, alcuni sviluppi successivi di questo approccio teorico, che analizzano modelli di capitalismo più prossimi a questi due casi nazionali (fig. 3).

All'interno del dibattito scientifico sulle varietà di capitalismo, il Brasile è stato riconosciuto più prossimo alle LMEs, in quanto inserito a pieno titolo nel modello delle *Hierarchical Market*

Economies (Schneider e Castelar Pinheiro 2005, Schneider 2008, 2009, Schneider e Karcher 2009). L'Italia invece si caratterizza come un caso nazionale in cui le dinamiche di relazione tra imprese e ambiente istituzionale sono in parte simili alle CMEs, aspetto che condivide con altre nazioni ricomprese nelle *South European Market Economies* (Amable 2003). Questo ultimo è un modello di capitalismo che non ha ancora trovato uno sviluppo approfondito all'interno del dibattito scientifico.

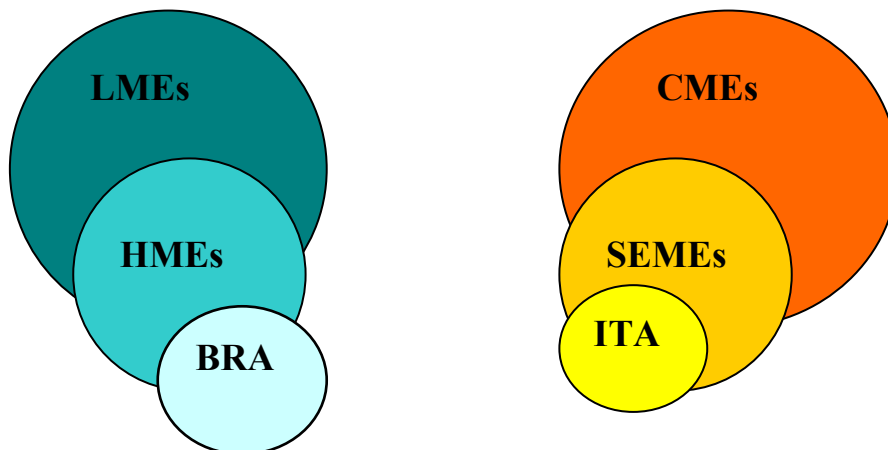


Figura 3 – La figura rappresenta i due idealtipi opposti di varietà di capitalismo proposti da Hall e Soskice (2001): LMEs e CMEs, i successivi idealtipi individuati nella letteratura (HMEs e SEMEs) e il caso brasiliano (BRA) e italiano (ITA).

1.7.1 - HMEs e il caso brasiliano

Seppur con caratteristiche più prossime alle LMEs, le *Hierarchical Market Economies* (HMEs) rappresentano un modello idealtipico distinto, e non semplicemente derivato, di capitalismo, afferente alle caratteristiche produttive ed organizzative dei paesi latinoamericani (Schneider 2008).

Le HMEs, oltre a profilarsi come varietà di capitalismo profondamente penetrate da relazioni di mercato e dalla proprietà privata (e per questo più simili alle LMEs), hanno tratto distintivo nella gerarchia, che pervade le più importanti relazioni economiche.

Le gerarchia ha sviluppato una forte inerzia sociale nel corso del tempo, creando ostacoli allo strutturarsi del mercato o del coordinamento come principi portanti dei sistemi economici nazionali, propri invece delle LMEs e CMEs (Schneider 2008).

La complementarità che intercorre tra i vari sottosistemi istituzionali delle HMEs, con cui interagiscono le imprese, è caratterizzata da dinamiche negative, basate su cinque elementi principali: basso livello di *skills*, alto turnover, fragili sindacati e alta regolazione legale e, allo stesso tempo, alta informalità nel mercato del lavoro (Schneider e Karcher 2009).

Questi sono aspetti sociali della varietà di capitalismo gerarchica che si rinforzano reciprocamente tra loro, tanto da non poter essere compresi isolatamente dagli altri (Schneider e Karcher 2009). La

complementarietà negativa dell'*institutional environment* è sostrato istituzionale che rafforza le relazioni gerarchiche, sia esternamente che internamente alle imprese (Schneider 2008).

Nelle HMEs si assiste ad una alta concentrazione della proprietà in molti settori di mercato nelle mani di pochi attori economici: “famiglie dominanti” e MNCs, le prime a capo di *diversified business group* che controllano gli ambiti produttivi a bassa tecnologia e i servizi, le seconde prevalgono invece nella manifatture. Le imprese inoltre tendono a specializzarsi ed attuare in settori economici non relazionati tra loro.

La *corporate governance* è caratterizzata da gerarchia e concentrazione della proprietà, tendenze acuitesi soprattutto a seguito delle liberalizzazioni dei mercati e della globalizzazione, in cui un piccolo gruppo di aziende possiede un grande proporzione dell'attività economica (Benavente e Crespi 1997).

La concentrazione della proprietà è stata tale che la *corporate governance* si è profilata maggiormente come *block holding*, non richiedendo nemmeno negoziazioni tra i molteplici *stake holders* (La Porta, Lopez-de-Silanes e Shleifer 1999).

I *diversified business group* a base familiare e le MNCs, specializzandosi in settori economici diversi, hanno sviluppato relazioni *inter-firm* molto labili e, qualora presenti, si delineano più come dinamiche che ruotano intorno a personaggi politici chiave, che non ad interazioni a livello di settore produttivo.

Anche le relazione tra fornitori e clienti sono per lo più caratterizzate da gerarchia, data la posizione produttiva dominante, in un determinato settore economico, ricoperta da poche grandi aziende (Schneider 2008).

La forte presenza delle MNCs aumenta ulteriormente le caratteristiche di gerarchia di questo modello di capitalismo, in quanto amministrate attraverso una forte relazione verticale *intra-firm* con gli HQ, e dipendenti dal trasferimento tecnologico e di capitali dall'estero.

L'ambito delle relazioni industriali è caratterizzato da attori collettivi frammentati, fortemente regolati dallo stato, poco effettivi sia a livello di *collective bargaining* nazionale che aziendale (Murillo 2001, Cook 1998, Nelson 1991).

L'interazione diretta tra gli interessi organizzati è stata poco frequente: una reciproca divisione di capitale e lavoro ha portato entrambi a relazionarsi maggiormente con il potere pubblico, attraverso dinamiche di *political bargaining* (Collier e Collier 1991, Schneider 2004), a scapito di un maggiore impegno in dinamiche di contrattazione economica e salariale (Cook 1998).

Il forte ruolo giocato dagli attori pubblici nelle HMEs ha caratterizzato le relazioni industriali come un ambito a prevalenza di dinamiche top-down, attraverso soprattutto l'azione legislativa, governativa e l'operato delle corti di giustizia.

Questa importanza della legge ha reso il livello delle regolazioni formali del mercato del lavoro in media più alto che nelle LMEs e CMEs (Schneider e Karcher 2009).

Gli investimenti statali in formazione si attestano nelle HMEs su livelli molto bassi, inferiori non solo alle nazioni sviluppate ma anche a quelle dell'est asiatico. L'offerta formativa pubblica si caratterizza così come un substandard di educazione, anche rispetto a quella proposta dalle strutture private per le elite sociali presenti negli stessi paesi latinoamericani (Sehnbruch 2006).

L'*education and vocational training* immettono così nel mercato del lavoro poche competenze strategiche, che si sommano in maniera complementare alle altre negatività ambientali, introducendo un perdurante *low-skill trap*⁷ (Booth e Snower 1996, Snower 1994).

Nella sfera del *coordination with employees*, le relazioni tra impresa e lavoratori, nelle HMEs, sono caratterizzate dall'essere individualizzate e fluide.

L'individualizzazione è associata alla mancanza di legami orizzontali tra i lavoratori, soprattutto per l'assenza del protagonismo sindacale a livello dello *shop floor*, invece quella di fluidità è conferita dall'alto turnover e dalla rilevante presenza del settore informale.

Si stima infatti che nei paesi dell'america latina l'aspetto informale dell'economia occupi tra il 25% e il 65% del mercato del lavoro (IDB 2003), con un alto "pendolarismo" dei lavoratori tra questo settore e quello formale (Schneider e Karcher 2009).

Questa presenza di lavoratori informali agisce come "esercito di manodopera di riserva" per le aziende, spingendo verso un alto turnover nei mercati del lavoro interni delle imprese e, allo stesso tempo, ad un controllo più gerarchico degli imprenditori sui lavoratori, rispetto anche alle LMEs (Schneider e Karcher 2009).

Bisogna sottolineare anche che i sistemi previdenziali latinoamericani, escludendo i settori informali, siano stati regressivi e non progressivi (De Ferranti et al. 2004, Lindert, Skoufias e Shapiro 2005), non avendo capacità di contenere le disuguaglianze sociali, che in America latina hanno raggiunto il livello più alto del mondo (Morley 2001, Barro 1997, De Ferranti et al. 2004, ECLAC 2004).

La capacità di reazione e innovazione delle imprese alle necessità di mercato è molto importante nelle HMEs, considerando che l'America Latina soffre di un ambiente di estrema volatilità macroeconomica, che scoraggia *arrangements* di lungo periodo.

Data un'organizzazione del capitalismo non incentrata su principi di mercato, i *diversified business group* e le MNCs rispondono flessibilmente e rapidamente ai segnali del mercato attraverso azioni

⁷ Si definisce *low skill trap* quando i lavoratori non investono individualmente per acquisire *skills*, perchè ci sono pochi lavori *high skill* e *high wage*, così le imprese sono incentivate a investire in produzioni che non richiedono lavoratori *skilled*, perchè i lavoratori con ampie competenze sono una risorsa scarsa (Schneider e Karcher 2009).

gerarchiche, nelle varie sfere di coordinamento aziendale con l'*institutional environment* (Schneider 2008).

1.7.2 - SEMEs e il caso italiano

Se il Brasile è un caso nazionale più prossimo alla polarità delle LMEs e pienamente inserito nell'idealtipo delle HMEs, l'Italia è più vicina invece al modello delle CMEs (Hall e Soskice 2001, p.72), seppur con determinate differenze e peculiarità.

Le specificità del caso italiano sono infatti tali che le caratteristiche del suo capitalismo lo uniscono a quei paesi che hanno un ambiguo posizionamento, non potendo però essere ricompresi completamente nell'idealtipo delle CMEs (Kenworthy 2006).

Anche attraverso una misurazione del livello di cooperazione presente nel sistema capitalistico, sviluppato da Hicks e Kenworthy (1998), per poter posizionare le nazioni all'interno del continuum tra LMEs e CMEs, l'Italia raggiunge uno score intermedio (come riportato anche in Hall e Soskice 2001, p. 21).

Italia e Spagna (e per alcuni tratti anche Francia, Grecia, Portogallo e Turchia, (Hall e Soskice 2001, p. 21)), sono state associate alla varietà di capitalismo delle *South European Market Economies* (SEMEs) (Amable 2003), classificata in studi precedenti come varietà mediterranea (Rhodes 1997). Questo modello di capitalismo non ha trovato uno sviluppo organico e sistematico all'interno del dibattito scientifico di VoC, configurandosi per lo più come categoria residuale che raccoglie alcuni casi nazionali europei, in cui il relazionamento delle imprese con l'ambiente istituzionale si sviluppa attraverso delle *mixed strategy*, non pienamente tipiche delle CMEs, né tanto meno delle LMEs.

Ciò che accomuna questi paesi non è quindi la presenza di simili dinamiche complementari nei cinque sottosistemi istituzionali con cui le aziende si devono coordinare (come invece succede per le nazioni appartenenti alle HMEs), ma solo alcuni aspetti comuni.

Nell'ambito delle *industrial relations* le nazioni mediterranee (tra cui Italia e Spagna sono state quelle maggiormente studiate⁸), presentano organizzazioni degli interessi attive nel tessuto lavorativo e sociale, ma che non hanno raggiunto un livello di cooperazione sistemica come nelle CMEs (Hancké, Rhodes e Thatcher 2007).

In Spagna prevale infatti una frammentazione dei sindacati (Miguelez 1991), e in Italia invece un divisione ideologica sia dei sindacati che delle organizzazioni imprenditoriali (Regini 2000).

A dispetto delle LMEs, dove le dinamiche contrattuali sono state completamente decentralizzate, nei paesi mediterranei è ancora centrale il livello nazionale di contrattazione; inoltre, nel corso degli

⁸ Tra i maggiori autori di questi paesi si ricorda Estevez-Abe, Perez e Regini.

anni '90, sono stati raggiunti degli importanti accordi tripartiti tra stato, associazioni imprenditoriali e sindacati, relativi a temi dell'*employment relation* e di riforme del welfare (Regini 1997, Regini e Regalia 1997, Perez 2000).

L'*education system* nei paesi delle SEMEs non è stato capace di creare un coordinamento tra strutture formative ed imprese, né di sviluppare un percorso professionale come in Germania, ad alta integrazione con il tessuto produttivo (Regini 2000).

Le necessità produttive aziendali di disporre di *specific skills* vengono compensate da un ampio affidamento alla formazione on the job; inoltre la formazione continuata si delinea come un ambito dove prevale la discrezionalità delle imprese in risposta ai segnali di mercato, non esistendo nessuna rilevante legislazione statale in merito (Marsden e Ryan 1990).

Le dinamiche che si sviluppano nelle altre sfere istituzionali sono caratterizzate da un mercato dualismo economico e produttivo, dovuto alla presenza all'interno delle stesse nazioni di regioni economicamente trainanti ed altre meno sviluppate, a cui si somma la dicotomia tra grandi e piccole aziende, che interagiscono in maniera differente con le risorse ambientali.

Quindi le *inter-firm relations* non raggiungono il livello di consolidamento settoriale presente in Germania, strutturandosi invece come dei legami frammentati e basati sulle caratteristiche dimensionali delle aziende, non comunque tali da garantire il perseguimento di azioni cooperative.

Questa presenza non uniforme di imprese dalle diverse dimensioni non permette nemmeno di enucleare tratti comuni di *corporate governance* per queste nazioni mediterranee, allontanandole ulteriormente da un'aderenza complessiva all'idealtipo delle CMEs, senza comunque poterle includere nelle LMEs.

Anche nel sottosistema istituzionale della *coordination with employees*, le imprese si comportano in maniera differente in base alle loro specificità produttive: relazione più diretta tra imprenditore e lavoratori nelle piccole aziende, invece nelle imprese più grandi le rappresentanze sindacali aziendali sono spesso molto rilevanti nel determinare le pratiche di lavoro, sviluppando a volte anche delle *consultative functions* (Regalia 1995).

A ciò si aggiunge, come un ulteriore aspetto che unisce queste nazioni tra loro, la presenza di un mercato duale della forza lavoro, dato che la storica prevalenza di alta *job tenure* è stata ridotta negli ultime due decenni da crescenti percentuali di lavoratori che vengono inseriti nei sistemi organizzativi "alla periferia", con contratti non permanenti; questo fenomeno è stato rilevato come particolarmente importante in Spagna (Hanché, Rhodes e Thatcher 2007).

Altro tratto comune della SEMEs è la presenza non trascurabile all'interno del mercato del lavoro di quote di attività informali (Regini 2000), nonché di diverse misure di protezione salariale da parte

del *welfare* statale per i lavoratori che operano in grandi o piccole aziende, nel *core* o alla *periphery* dei *work systems* (Hanché, Rhodes e Thatcher 2007).

1.8 - Critiche e nuove prospettive intorno al modello delle varietà di capitalismo

L'approccio teorico di VoC ha ricevuto numerose critiche, che hanno contribuito a mantenere vivo il dibattito scientifico intorno a questa prospettiva analitica.

Le critiche a VoC si sono focalizzate intorno a tre ambiti principali: la definizione dei due idealtipi di capitalismo, la centralità analitica riservata alle aziende e le caratteristiche di staticità e funzionalità dell'impianto teorico.

La formulazione della dicotomia tra LMEs e CMEs è stata considerata come confusa, in quanto non procede dalla definizione di idealtipi weberiani di capitalismo, per poi poter elaborare delle ipotesi di ricerca, ma invece si è sviluppata secondo un percorso inverso: dall'induzione di informazioni empiriche si sono definite le due polarità di capitalismo.

Inoltre gli idealtipi delle LMEs e CMEs sono stati delineati come aderenti ai casi paradigmatici degli Stati Uniti e della Germania, portando così ad una sovrapposizione tra casi ideali e casi empirici nazionali (Crouch 2005).

Non fornendo strumenti operativi specifici, VoC ha reso empiricamente complessa la rilevazione delle caratteristiche del capitalismo in altri casi nazionali, per poterne identificare una maggiore prossimità ad uno dei due modelli ideali delineati (Pontusson 2005, Crouch 2005, Boyer 2005).

Inoltre la prospettiva teorica di Hall e Soskice (2001) è stata limitata geograficamente ai paesi OCSE, facendo anche convergere all'interno dei due idealtipi casi di capitalismo ritenuti dalla critica molto diversi, come quello giapponese e tedesco, collocati insieme nelle CMEs (Pontusson 2005, Crouch 2005, Boyer 2005).

Questo riduzionismo binario è stato in parte sorpassato nella letteratura scientifica successiva a VoC attraverso l'analisi di nuove aree geografiche, come lo studio delle caratteristiche assunte dal capitalismo nei paesi dell'estremo oriente (Schneider 2008), dell'America latina (cfr. par.1.7) o delle nazioni dell'ex blocco sovietico (Lane 2005, Feldmann 2007).

Parallelamente sono stati elaborati nuovi modelli idealtipici di capitalismo, oltre a quelli delle LMEs e CMEs, come le HMEs (Schneider 2008) per i paesi latinoamericani o le *Network Market Economies* (NMEs) (Schneider 2008) per Corea e Giappone. Sono stati delineati anche modelli per nazioni che ricoprono una posizione non nettamente definibile all'interno del continuum dei due idealtipi proposti da VoC, come le *Mixed Market Economies* (MME), per i paesi dell'Europa meridionale (Hall e Gingerich 2004), o le *Emerging Market Economies* (EME), queste ultime

tipiche dei paesi in via di sviluppo che non presentano ancora stabilità istituzionale (Hanché, Rhodes e Thatcher 2007).

Questi sviluppi successivi agli apporti teorici e metodologici di Hall e Soskice (2001), hanno fornito un arricchimento della prospettiva tracciata da VoC, con strumenti analitici che permettono di superare la semplice dicotomia tra LMEs e CMEs⁹.

Ulteriore elemento di critica dell'approccio scientifico di VoC è stato il ruolo e le capacità di azione riservata alle aziende.

Un'enfasi della relazione tra le aziende e l'ambito istituzionale in cui si inseriscono, nel loro coordinarsi con i vari sottosistemi istituzionali, sembra relegare le azioni delle imprese a quelle di semplice *institutional taker*, senza dare spazio analitico alla loro capacità di divenire un attore dotato di capacità creative (Allen 2004, Crouch e Farrell 2004, Crouch 2005, Martin 2005).

A ciò si aggiunge che vengono sottostimate le differenze tra le caratteristiche delle aziende anche all'interno di una stessa varietà di capitalismo, e che il *focus* sia limitato alle sole imprese manifatturiere (Blyth 2003).

La centralità analitica riservata da Hall e Soskice (2001) alle aziende sembra inoltre oscurare la rilevanza di azione dello stato (Schmidt 2002, 2003, Regini 2003, Watson 2003), quale attore con ruolo critico nel determinare le caratteristiche macropolitiche del capitalismo (Morgan, Whitley e Moen 2005).

L'aspetto maggiormente condiviso dalla critica scientifica è che la prospettiva teorica di VoC enfatizzi troppo la dimensione dell'equilibrio istituzionale dei modelli delineati, tanto da configurarsi come un approccio funzionalista (Streeck e Thelen 2005); quando invece la complementarità tra le varie sfere dei sottosistemi istituzionali è stata rilevata successivamente come più sfumata e non sempre convergente (Howell 2003, Allen 2004, Boyer 2005).

Il modello proposto da Hall e Soskice (2001) sembra inoltre sovrastimare la permanenza storica delle istituzioni e la capacità di determinazione che la struttura possiede rispetto all'*agency* aziendale, perdendo la capacità di integrare nella prospettiva analitica importanti elementi dinamici propri dell'evoluzione istituzionale (Regini 2003).

Questa carenza analitica di VoC è stata rilevata sia rispetto alla capacità di affinare strumenti per includere possibili sviluppi introdotti, in un varietà di capitalismo, da cambiamenti economici esterni (Crouch e Farrell 2004, Hanché e Goyer 2005, Streeck e Thelen 2005, Pontusson 2005), sia come possibilità di considerare le risorse endogene che un sistema nazionale possiede per la propria trasformazione (Boyer 2005, Crouch 2005).

⁹ In parte superando le critiche mosse da Schmidt (2002,2003), Watson (2003), Pontusson (2005), Boyer (2005), in merito all'impossibilità di estendere l'impianto analitico di VoC oltre i paesi OCSE.

La concezione di equilibrio funzionale dei sistemi istituzionali riduce inoltre drasticamente la dimensione del conflitto in VoC (Howell 2003, Watson 2003, Kinderman 2005, Puntusson 2005), rendendo invisibile l'esercizio del potere nelle dinamiche economiche all'interno delle diverse varietà di capitalismo (Howell 2003).

La critica sottolinea come le caratteristiche istituzionali di una varietà di capitalismo sono nate da conflitti precedenti, di classe ed istituzionali, potendo così considerare l'*institutional environment* come maggiormente dipendente, piuttosto che indipendente, dall'evoluzione dei rapporti di forza delle relazioni di classe (Streeck e Thelen 2005).

All'interno di questa dinamicità di relazioni sociali, viene anche sottolineato come bisognerebbe dare maggiore rilevanza alla dimensione del *labour* nell'impianto teorico di VoC, in quanto ha capacità di limitare l'azione delle imprese in due modi: direttamente, perché le aziende necessitano del lavoro e delle sue *skills* per produrre beni e servizi; e indirettamente, attraverso l'azione collettiva (Iversen 2005, Iversen e Soskice 2006).

Secondo questa prospettiva critica il contesto istituzionale non è semplicemente riflesso dei bisogni delle aziende e di quelli funzionali del sistema, ma le dinamiche proprie dei diversi sistemi di capitalismo dipendono anche dal potere e dall'interazione tra capitale e lavoro.

1.9 – Il modello analitico della ricerca: oltre VoC e protagonismo anche dei lavoratori

Proprio in riferimento a queste ultime critiche a VoC, si vuole individuare un modello analitico maggiormente ampio che guidi la ricerca, che sappia superare contemporaneamente l'impostazione funzionalistica, l'esclusivo protagonismo delle imprese e incorporare le dinamiche di conflitto.

Questa implementazione vuole essere, allo stesso momento, uno strumento che possa permettere un *focus* analitico sulle dinamiche interne di HRM nelle imprese multinazionali, oggetto della ricerca.

Il primo *step* dell'ampliamento dell'approccio teorico di VoC ha per obiettivo quello di oltrepassare l'esclusiva centralità delle imprese, inserendo un altro attore sociale fondamentale per la definizione delle pratiche di gestione delle risorse umane nelle *subsidiaries*, ovvero i lavoratori.

Nel corso della ricerca per "lavoratori", richiamandosi alla definizione data da Antunes (2005, p.52) di *classe-que-vive-de-trabalho*, si intenderà quell'insieme di lavoratori salariati, in forza ad un'azienda, che non possiedono né i mezzi di produzione né le capacità di gestione del capitale.

La categoria di "lavoratori", seconda questa definizione concettuale, viene ad essere maggiormente ampia rispetto a quella di "classe operaia", in quanto, indistintamente dalla mansione svolta, racchiude quella parte di umanità che non possiede altra forma di sopravvivenza che quella di vendersi come "merce fittizia" (Polanyi 2000) nel mercato del lavoro.

Non sono quindi parte della categoria analitica di “lavoratori”, come ricorda Antunes (2005) nella definizione di *classe-que-vive-de-trabalho*, coloro che hanno capacità di gestione del capitale che, all’interno dell’ambito della presente ricerca, viene rappresentato dal management aziendale, in quanto ruolo organizzativo decisionale rispetto l’utilizzo delle risorse possedute da un’impresa.

Rimangono esclusi da questa categoria anche i proprietari dei mezzi di produzione, comprendendo anche i piccoli imprenditori, e inoltre chi, pur salariato, trova principale fonte delle proprie risorse economiche nella rendita finanziaria e non nel lavoro (Antunes 2005, p. 52).

L’introduzione del protagonismo dei “lavoratori” permette, non solo di inserire nel modello di VoC una doppia *agency* (impresa e “lavoratori”) rispetto alla struttura istituzionale nazionale, ma anche di introdurre dinamicità all’interno delle imprese, che si sviluppa nell’interazione intraorganizzativa tra questi due attori.

Secondo *step*, nell’implementazione dell’approccio proposto da Hall e Soskice (2001), è quello di delineare le caratteristiche di *embeddedness* dell’interazione, che si sviluppa tra management (quale rappresentanti aziendali nelle MNCs) e “lavoratori”, all’interno dell’*institutional environment* in cui si interagiscono gli attori.

Infatti i processi organizzativi di *decision making*, nell’ambito dello HRM interno ad un’azienda, “non sono separate dalle forze strutturali, ma rappresentano una conseguenza di queste” (Edwards, Ferner e Sisson 1993, p. 3, tr. it. mia).

Le pratiche di HRM, interne alle *subsidiaries*, vengono ad essere così analiticamente definite in base alla forza di interazione posseduta da ciascuno dei due attori, ovvero management e lavoratori, che si sviluppa in stretta relazione alle risorse e ai *constraints* forniti dal contesto istituzionale, della varietà di capitalismo in cui sono inseriti.

L’insieme dei cinque sottosistemi istituzionali enucleati da Hall e Soskice (2001) sono complessivamente rilevanti, per la definizione delle caratteristiche delle relazioni sviluppate dalle aziende esternamente ed internamente alla propria organizzazione.

Per un *focus* analitico sulle pratiche interne di HRM, presenti negli *shop floor* delle imprese, tre ambiti istituzionali formali sono ritenuti maggiormente importanti tra quelli proposti da VoC: *coordiantion with employees*, *industrial relations* e *education and vocational system*.

La prima sfera viene ad assumere posizione centrale nella ricerca, delineandosi come momento stesso di interazione che si sviluppa tra management e lavoratori, per la definizione delle pratiche di gestione delle risorse umane negli *shop floor*.

L’analisi delle istituzione delle relazioni industriali diviene principale per la definizione delle risorse ambientali che possiedono i due attori sociali, per la loro interazione nell’ambito dello HRM nelle *subsidiaries*, nei due contesti istituzionali diversi (ovvero Italia e Brasile).

Il sindacato non sarà quindi analizzato solo come *constraint* ambientale all'azione manageriale, ma come fondamentale risorsa istituzionale di interazione per i lavoratori. Le associazioni imprenditoriali sono invece risorsa ambientale per l'azione del management, sia come attore collettivo che contrasta la forza del sindacato, sia come possibile coordinatore e consulente per le pratiche di HRM nelle *subsidiaries*.

Infine l'*educational and vocational system* verrà analizzato come sottosistema istituzione che non solo fornisce determinate *skills* a disposizione delle imprese per perseguire i propri obiettivi, ma anche come risorsa di interazione per i lavoratori con il management, per la definizione delle pratiche di HRM e delle caratteristiche del *work system* negli *shop floor*.

Le sfere della *corporate governance* e dell'*inter-firm relation* rimarranno invece più sullo sfondo della ricerca, essendo ambiti istituzionali rilevanti, ma non direttamente coinvolti nell'interazione tra management e lavoratori nell'ambito dello HRM, che ha luogo nelle *subsidiaries*.

L'*inter-firm relation* è infatti un ambito di azione prettamente esterno delle imprese; si rileveranno quindi solo le dimensioni di coordinamento tra aziende che possono avere una rilevanza più diretta nelle strategie intraorganizzative.

La *corporate governance* assumerà minore rilevanza istituzionale, in quanto verranno analizzate le stesse MNCs in due contesti nazionali differenti, limitando in maniera rilevante l'incidenza di questo ambito. Inoltre nell'ambito della *corporate governance* vengono definite le pratiche di HRM a livello centrale della MNCs, che presentano un'influenza solo indiretta a livello degli *shop floor* delle *subsidiaries* (fig. 4).

Lo stato non diviene protagonista di questo modello istituzionalista con doppia *agency* per l'analisi delle pratiche di HRM, ma non lascia di essere un attore sociale rilevante per l'influenza che può avere in questo ambito di ricerca; verranno quindi analizzate anche alcune delle principali caratteristiche delle azioni legislative e giuridiche dello stato che influiscono sulla gestione delle risorse umane nelle imprese.

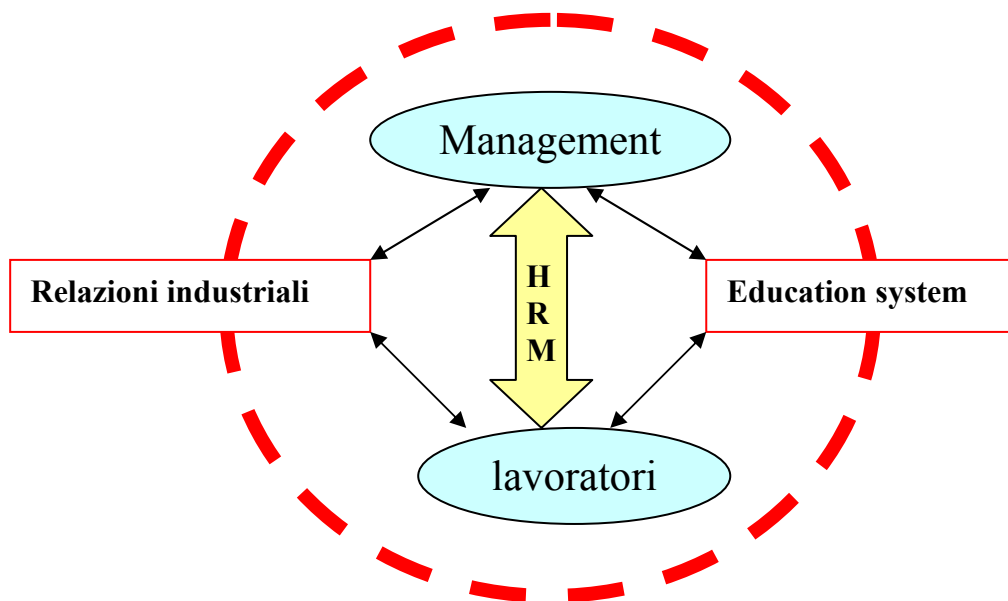


Figura 4 – L’interazione tra management e lavoratori, nell’ambito dello HRM, si sviluppa in relazione al contesto istituzionale, di cui il sottosistema delle relazioni industriali e dell’*education system* sono gli ambiti più importanti.

Il modello teorico così sviluppato verrà utilizzato per lo studio delle caratteristiche delle principali dinamiche di HRM nelle *subsidiaries*, inserite nel sistema istituzionale brasiliano ed italiano.

1.10 - Domande ed ipotesi di ricerca

La caratteristica principale di questa ricerca è quella di proporre uno studio innovativo, sia perché compara due varietà di capitalismo molto disomogenee, sia in quanto unisce la letteratura scientifica e gli strumenti analitici di VoC con quelli propri degli studi della gestione delle risorse umane.

Le domande e le ipotesi, che guidano la ricerca, si propongono di cogliere le dinamiche sociali comparate maggiormente rilevanti nell’ambito dello HRM nelle *subsidiaries* oggetto di studio, approfondendo precedentemente le caratteristiche più importanti del contesto istituzionale italiano e brasiliano.

Le domande della ricerca sono state sviluppate applicando il modello analitico, presentato nel paragrafo precedente, alla specificità dei due contesti istituzionali (italiano e brasiliano) e alle dinamiche organizzative delle MNCs.

Per poter analizzare come le pratiche di HRM si differenzino tra le *subsidiaries* italiane e brasiliane, delle stesse MNCs oggetto di studio, si è ricorso allo sviluppo di due domande di ricerca, secondo un percorso di focalizzazione progressiva dall’ambiente esterno verso le dinamiche organizzative interne delle imprese.

La prima domanda si propone di indagare come l'*institutional environment* italiano e brasiliano divengano risorse e *constraints* ambientali per l'*agency*, sia del management che dei “lavoratori”.

La seconda domanda, che si sviluppa successivamente alla risposta della prima, è in merito a come queste diverse risorse influiscano sull'interazione tra management e “lavoratori” nell'ambito dello HRM, portando a diverse caratteristiche delle pratiche gestionali organizzative nelle *subsidiaries* italiane e brasiliane.

Parallelamente allo sviluppo di queste due domande di ricerca si propongono altrettante ipotesi, sia basandosi sullo studio di Hall e Soskice (2001), con riferimento ai due idealtipi di economie di mercato a cui le due realtà nazionali sono più prossime, sia soprattutto con un'attenzione ai modelli delle HMEs e delle SEMEs.

In merito alle diverse risorse rappresentate dai tre sottosistemi istituzionali più rilevanti per il percorso di ricerca, si ipotizza che in Italia le organizzazioni degli interessi nell'ambito delle *industrial relations* abbiano maggiore influenza, rispetto al Brasile, sia a livello nazionale che soprattutto nelle singole aziende; per quanto riguarda invece l'*education system* si prevede che le carenti strutture pubbliche di formazione delle HMEs, a cui il Brasile appartiene, immettano nel mercato del lavoro *skills e knowledge* dal profilo professionale inferiore rispetto a quelle presenti in Italia.

Considerate queste caratteristiche istituzionali, la seconda ipotesi sostiene che i “lavoratori” brasiliani, viste le scarse risorse di cui dispongono, hanno poche capacità di interagire con il management per definire le pratiche di HRM, tanto che nelle *subsidiaries* brasiliane queste sono prevalentemente di carattere *top-down* e basate su dinamiche individuali tra management e singolo lavoratore, rispetto ad una maggiore presenza di dinamiche collettive e *bottom-up*, ovvero per iniziativa dei “lavoratori”, nelle *subsidiaries* italiane.

Parte seconda

Aspetti metodologici e il *field*

2 – Aspetti metodologici della ricerca e caratteristiche del *field*

Dopo aver delineato, nel capitolo precedente, il *framework* teorico e il modello analitico specifico che verrà utilizzato nel corso della ricerca, nei seguenti paragrafi si vogliono presentare gli aspetti metodologici, giustificandone il loro impiego.

In seguito si descriveranno le caratteristiche del *field* e, in conclusione, si delinea la struttura del percorso di studio, nonché i limiti della ricerca e i suoi possibili apporti al dibattito scientifico.

2.1 – Gli studi di caso e le MNCs oggetto di studio

La scelta metodologica degli studi di caso è stata definita in letteratura come metodo chiave di ricerca nel campo dell'analisi delle pratiche di HRM (Capelli 1991, Kaufman 1993, p.167-180), ed è stata particolarmente raccomandata nell'ambito dell'*institutionalist research* nelle MNCs, in quanto è un fenomeno di studio recente (Ghauri 2004).

Inoltre, nella letteratura di HRM, gli studi di caso vengono delineati come prospettiva analitica favorita, per la comparazione istituzionale di aspetti di management tra imprese che operano in nazioni con contesti molto diversi (Easterby-Smith et. al 2002).

Per la selezione dei casi da studiare sono state scelte multinazionali che presentano un processo produttivo il più possibile uniforme (Marginson 1992, Marginson et al.1995), che hanno aperto ex-novo filiali nei due paesi (o assorbito da oltre dieci anni delle sedi produttive locali) e che non hanno HQ in una delle due nazioni oggetto di studio (Ferner 1994).

Queste caratteristiche produttive della *corporation* hanno permesso di selezionare le multinazionali in cui gli *head quarters* tendono a diffondere modelli simili di pratiche di HRM (Coller 1996, Frenkel 1994), permettendo al percorso di ricerca, in una prospettiva comparata, di evidenziare empiricamente le diverse influenze del contesto istituzionale.

Nello specifico sono state selezionate tre multinazionali, ognuna delle quali presente con almeno due *subsidiaries* sia in Italia che in Brasile. Un numero ristretto di imprese che ha facilitato lo sviluppo di un progetto innovativo di ricerca e un'analisi in profondità del fenomeno sociale oggetto di studio, non precludendo, allo stesso tempo, l'opportunità di un eventuale confronto multiplo tra le MNCs.

Il settore prescelto è stato quello manifatturiero, sia in quanto ambito produttivo in cui l'impianto teorico di VoC fornisce maggiori strumenti analitici (cfr. par. 1.8), sia perché è un'attività economica stabilmente presente in Italia e in Brasile da oltre trent'anni. Tale scelta metodologica ha facilitato la comparazione delle pratiche di HRM tra i due paesi e ha permesso anche di rilevare eventuali cambiamenti nel corso del tempo (rispetto ad esempio al settore dei servizi, che ha avuto sviluppo più recente in Brasile).

Due MNCs operano all'interno del settore chimico, la terza in quello della produzione di materiale per le costruzioni edili.

Tutte le tre MNCs selezionate hanno caratteristica di collocarsi all'interno delle cinque maggiori imprese al mondo nei rispettivi settori specifici di attività, sia considerando i volumi prodotti che il fatturato. Queste MNCs sono presenti in molte nazioni di tutti i continenti (le due MNCs chimiche sono presenti in 71 paesi una e 62 l'altra, mentre la MNC operante nella produzione di materiale da costruzione ha attività in 70 nazioni).

Descrivendo maggiormente le caratteristiche delle imprese studiate, vale rilevare il numero delle filiali presenti nei due paesi per ciascuna MNCs, l'ammontare complessivo della *workforce* e le sue caratteristiche di composizione, negli anni di riferimento della ricerca, in merito alla proporzione tra *white* e *blue collars*.

Una MNCs chimica ha quattro *subsidiaries* in Brasile che occupano quasi quattromila lavoratori (intendendosi in questo caso solo le persone direttamente assunte dalla MNC, qualsiasi sia il loro ruolo organizzativo). In tutte le unità produttive è stata rilevata una netta prevalenza (oltre l'85%) della manodopera operaia, rispetto agli impiegati.

In Italia invece la stessa MNC chimica occupa circa 370 dipendenti, di cui circa la metà in una *subsidiary* dove sono presenti esclusivamente impiegati, e un'altra, operante solo da due anni, con una percentuale di *blue collars* intorno al 70%.

La seconda MNC chimica analizzata in Italia ha 8 *subsidiaries*, che occupano circa 1400 lavoratori complessivamente, mentre in Brasile ne ha quattro, con un totale di 770 dipendenti.

Comparativamente le *subsidiaries* brasiliane presentano una struttura amministrativa più snella (30%) rispetto a quella italiana (40%).

Infine la multinazionale che opera nel settore del materiale per le costruzioni edili, in Brasile ha circa 2000 dipendenti, suddivisi in 5 *subsidiaries*, di cui una ha solo personale amministrativo (50 dipendenti), mentre le altre vedono una prevalenza netta di manodopera operativa (80%).

In Italia invece la stessa MNCs ha circa 600 dipendenti, suddivisi in 38 unità produttive, con una maggiore presenza di amministrativi (40%) sul totale della *workforce*, rispetto al Brasile.

2.2 – Metodi qualitativi: le interviste semi-strutturate e l'analisi di documenti

Dato il percorso innovativo della ricerca, che amplia l'approccio teorico di VoC, lo unisce alla letteratura dello HRM e compara casi di studio *embedded* in contesti istituzionali disomogenei, si è impiegata una metodologia qualitativa, quale strumento migliore per poter riuscire ad enucleare le dinamiche comparative maggiormente rilevanti dello HRM nei due contesti nazionali e, successivamente, per focalizzare sulle loro caratteristiche.

Inoltre, data la scelta metodologica degli studi di caso, un'eventuale rilevazione di dati empirici attraverso metodi prettamente quantitativi, non permetterebbe comunque generalizzazioni, considerato lo scarso numero di casi studiati.

Tra i diversi possibili strumenti di indagine qualitativi, l'intervista semi-strutturata è stata prescelta in quanto presenta caratteristiche di flessibilità ed adattabilità anche a contesti molto diversi, come quello italiano e brasiliano, e consente, allo stesso tempo, di stabilire delle interazioni dialogiche che progressivamente intensificano l'attenzione verso l'oggetto studiato, senza perdere comunque altro materiale empirico presente nelle narrazioni (Quaglino 2001)¹⁰.

La flessibilità propria dello strumento dell'intervista semi-strutturata permette anche l'analisi delle narrazioni attraverso un processo di "interazione disciplinata" e di "ascolto attivo" (Atkinson 2002), con gli attori sociali intervistati, per ottenere idee più avanzate e meglio sviluppate in merito ai fenomeni sociali oggetto di studio (Coffey e Atkinson 1996).

Attraverso le interviste semi-strutturate si è quindi collocato il *focus* della relazione dialogica (Atkinson 2002) intorno alle dimensioni principali dello HRM nelle *subsidiaries*, che hanno stimolato dei processi di *sense-making* anche rispetto all'ambiente istituzionale in cui hanno luogo.

Le narrazioni rilevate si sono configurate così come eventi polifonici che hanno rispecchiato le caratteristiche dell'*institutional environment* nazionale (Gherardi 2000), delineato le risorse a disposizione del management e dei lavoratori, e raccolto le caratteristiche delle dinamiche organizzative di HRM.

Queste interviste sono state rivolte in primo luogo a manager di HR, quali responsabili delle *subsidiaries*, italiane e brasiliane, coinvolti nel "*disegno, cambiamento ed implementazione del sistema lavorativo aziendale*" (Geppert e Williams 2006, p. 496, tr. it. mia).

Sia in Brasile che in Italia sono stati intervistati due dirigenti nazionali per ogni MNC. Fondamentali si sono rivelate anche le narrazioni dei responsabili delle strutture sindacali e delle associazioni imprenditoriali: relazioni dialogiche che hanno permesso di configurare legami tra aspetti interni di HRM e variabili istituzionali contestuali in cui le unità produttive si inseriscono.

In Italia, per ogni MNC, si sono intervistati i membri che da più anni fanno parte delle rappresentanze sindacali aziendali delle *subsidiaries* maggiormente rappresentative (cinque persone intervistate), oltre a quattro funzionari sindacali (due per ognuna delle due principali correnti ideologiche che caratterizzano i sindacati italiani)¹¹.

È stato inoltre intervistato il responsabile dell'associazione territoriale degli imprenditori industriali, dove sono presenti le tre *subsidiaries* più grandi (per numero di dipendenti) delle tre MNCs.

¹⁰ Come invece poteva succedere se si fosse utilizzato un questionario come strumento di ricerca principale.

¹¹ I funzionari intervistati sono stati quindi due appartenenti alla CISL e due alla CGIL.

In Brasile invece, non esistendo le rappresentanze sindacali aziendali, sono stati intervistati cinque funzionari sindacali, ognuno dei quali responsabile di una diversa categoria professionale in una specifica territorialità¹². È stato intervistato inoltre un responsabile dell'associazione degli industriali dello stato di San Paolo, ove sono presenti gli *head offices* nazionali di tutte le imprese studiate.

Attraverso le interviste a attori sociali che nell'interazione tra management e lavoratori ricoprono ruoli differenti, si sono potute analizzare criticamente diverse narrazioni e rilevare elementi di condivisione, ma anche prospettive divergenti.

A tutte le persone intervistate è stata sottoposta la lista di domande con una settimana di anticipo rispetto all'incontro (lo schema delle interviste si trova negli allegati n.1, 2, 3). Le interviste, rivolte ai dirigenti e ai rappresentanti sindacali aziendali sono state svolte presso le *subsidiaries*, mentre quelle ai rappresentanti sindacali e ai dirigenti delle associazioni imprenditoriali hanno avuto luogo presso le rispettive sedi istituzionali.

La rilevazione delle narrazioni è avvenuta nella totalità dei casi in ambienti ove erano presenti solo le persone intervistate, a cui si è garantito il pieno anonimato e il trattamento del materiale rilevato esclusivamente per fini accademici.

Le interviste hanno avuto una durata media di un'ora e mezza se rivolte a manager, dirigenti sindacali o delle associazioni industriali, mentre di poco inferiore quelle ai rappresentanti sindacali aziendali italiani.

Questo materiale empirico qualitativo è stato completato con un'analisi documentale, che ha consentito di rilevare alcune dimensioni più strettamente formali dell'oggetto di ricerca (Ferner e Quintanilla 1998, Edwards, Rees e Coller 1999).

Si sono osservati i contratti collettivi nazionali applicati nelle *subsidiaries* italiane, le principali *convenções coletivas* (*infra* cap. 3) applicate nelle filiali brasiliane e i contratti aziendali maggiormente rilevanti delle principali *subsidiaries* in entrambi i paesi.

Nel caso delle unità operative brasiliane, oggetto di studio, si è avuto anche accesso ai manuali nazionali di HRM di due MNCs, in cui venivano delineate soprattutto le politiche formative ai livelli intermedi del work system.

¹² Il capitolo 3 approfondirà questo aspetto organizzativo sindacale.

2.3 – Definizione dell’ambito temporale della ricerca

L’ambito temporale, su cui maggiormente si focalizza la ricerca, copre il periodo che intercorre tra la metà degli anni ‘90 e l’attualità; a volte si sono resi necessari dei riferimenti ad eventi e condizioni sociali precedenti a questo arco temporale, per poter ricostruire fenomeni di *path dependency*.

La scelta di studiare questi anni più recenti è condizionata da rilevanti aspetti socio-economici, in quanto nell’ultimo quindicennio le dinamiche di crescita che hanno coinvolto il Brasile lo hanno inserito a pieno titolo, insieme all’Italia, nella dimensione della globalizzazione, avendo quindi contesti istituzionali sottoposti a stimoli esterni simili.

Inoltre in questo periodo di tempo, dato un forte sviluppo dell’industrializzazione brasiliana, è possibile analizzare condizioni produttive più simili tra le due nazioni, rispetto a periodi storici precedenti.

A ciò si affiancano, solo secondariamente, limiti metodologici, in quanto il materiale empirico, rilevato per lo più attraverso lo strumento dell’intervista semi-strutturata, potrebbe rivelarsi maggiormente carente e confuso quanto più ci si allontana dall’attualità, perdendo quindi affidabilità.

2.4 – Il percorso della ricerca

La ricerca si svilupperà, dopo l’introduzione teorica e questo capitolo metodologico e di presentazione del *field*, in due momenti successivi: un primo di analisi istituzionale, un secondo invece di presentazione del materiale empirico rilevato in merito alle pratiche di HRM nelle *subsidiaries*.

La prima parte si focalizzerà sullo studio comparato delle caratteristiche delle istituzioni delle *industrial relations* e del sistema educativo in Brasile e Italia, cercando di enucleare le dimensioni istituzionali più rilevanti per le pratiche di HRM nelle *subsidiaries*.

Una sensibilità verso i percorsi di *path dependency*, sviluppata in relazione alle teorie di Polanyi (2000) e North (1994) (cfr. cap. 1), porterà l’analisi relativa ai sindacati, alle associazioni imprenditoriali e all’*education system* a fornire anche degli accenni storico-evolutivi di queste istituzioni, in merito alle dimensioni più rilevanti per testare le ipotesi proposte.

Per queste tre istituzioni si tratteranno le caratteristiche strutturali a livello nazionale, focalizzando successivamente sulla loro capacità di essere risorsa per il management e, soprattutto, per i “lavoratori”, all’interno delle *subsidiaries* oggetto di studio.

Questa prima parte della ricerca sarà sviluppata anche con dei riferimenti diretti al materiale empirico rilevato nelle interviste a manager, rappresentanti sindacali e delle associazioni

imprenditoriali, oltre che ad ampi riferimenti bibliografici alla letteratura scientifica afferente ai due contesti istituzionali.

Lo sviluppo di questa parte istituzionale permetterà di rispondere alla prima domanda della ricerca e, contemporaneamente, di testare anche la prima ipotesi.

Seguirà poi un momento analitico introduttivo allo studio dello HRM, in cui si sottolineeranno gli elementi di continuità tra le caratteristiche ambientali e le gestioni organizzative interne alle imprese.

La seconda parte della ricerca si focalizzerà sulle pratiche di gestione delle risorse umane nelle *subsidiaries* oggetto di studio.

Si analizzeranno in particolare le dinamiche di *recruitment*, training e *compensation policies*, in quanto ritenute, dalla letteratura scientifica (Devanna et al. 1981, Fombrun et al. 1984, Boxall, Purcell e Wright 2007) dello HRM, aspetti maggiormente rilevanti delle pratiche gestionali a livello degli *shop floor*, ampiamente dipendenti dal contesto istituzionale.

Per ognuna di queste pratiche si delinearanno inizialmente quelle che sono le dimensioni analitiche principali del fenomeno, per poi approfondirle nelle *subsidiaries* italiane e brasiliane, attraverso l'organizzazione e l'analisi del materiale empirico rilevato.

Questo percorso di ricerca permetterà, coniugando le caratteristiche proprie del contesto istituzionale e le dinamiche di HRM, di testare la seconda ipotesi proposta.

Infine nelle conclusioni si darà rilevanza agli aspetti maggiormente importanti dello studio, agli apporti al dibattito scientifico e ai possibili sviluppi successivi del percorso di ricerca intrapreso.

2.5 – Limiti ed apporti della ricerca al dibattito scientifico

Lo studio intrapreso presenta determinati aspetti che possono divenire elementi di arricchimento del dibattito scientifico, come anche dei limiti dovuti ad aspetti strutturali del disegno della ricerca e alle scelte metodologiche.

Tra gli aspetti positivi della ricerca c'è sicuramente quello di ampliare il modello teorico proposto da VoC, attraverso l'introduzione del protagonismo dei "lavoratori", e di unirlo, in maniera innovativa, alla letteratura dello HRM.

Inoltre la scelta dei casi nazionali da analizzare introduce novità nel dibattito accademico, in quanto la letteratura socio-economica è ricca di analisi comparative di HRM tra paesi appartenenti all'OCSE¹³, ma non ha invece realizzato studi comparativi, in questo ambito disciplinare, tra paesi sviluppati e in via di sviluppo.

¹³ Per una sintesi della letteratura comparativa di HRM fare riferimento a Ferner (1997).

Dato che lo HRM è stato studiato solo tardivamente e marginalmente in Brasile¹⁴, la ricerca riesce anche ad ampliare il dibattito scientifico intorno a questo fenomeno sociale, proponendo anche convergenza di ambiti di studio che nelle scienze sociali brasiliane hanno presentato percorsi di sviluppo separati, oltre a interessanti strumenti analitici appropriati.

La difficile equivalenza funzionale delle istituzioni sarà uno dei limiti maggiormente rilevanti della ricerca, tanto da richiedere un'accurata fase di approfondimento delle caratteristiche dell'*institutional environment* nelle due nazioni.

A ciò si aggiunge che un esiguo numero di casi studiati di MNCs e la disponibilità prevalentemente di materiale empirico qualitativo permetteranno solo limitate generalizzazioni¹⁵.

Il percorso di analisi proposto, per lo studio delle pratiche di HRM, potrà comunque fornire interessanti apporti per la conoscenza delle dinamiche sociali oggetto di studio nei due contesti nazionali considerati, ampliare gli strumenti di indagine sociale di questo fenomeno, offrire la possibilità di definire future ipotesi di ricerca maggiormente raffinate ed enucleare le variabili maggiormente rilevanti per successivi studi quantitativi.

¹⁴ In generale in Brasile lo studio delle dinamiche all'interno delle imprese è stato legato per molto tempo all'approccio teorico della "teoria della dependencia", sono stati invece limitati gli apporti nel campo dello HRM, soprattutto provenienti da ricercatori stranieri (Kaufman 2004).

¹⁵ Come prima sottolineato l'ambito di studio dello HRM è recente in Brasile, quindi non sono stati rilevati nemmeno fonti di dati che permettessero di dare anche spessore quantitativo alla ricerca.

Parte terza

Comparazione istituzionale

3 – L’istituzione sindacato: risorsa strategica per i lavoratori

Il sindacato è riconosciuto dalla letteratura di *varieties of capitalism* come un’istituzione principale dell’area di coordinamento delle relazioni industriali, che interagisce dinamicamente con le associazioni degli imprenditori.

Superando l’impianto funzionalistico del modello proposto da VoC, come delineato nel capitolo 1, scopo del presente capitolo sarà quello di analizzare le caratteristiche rilevanti del sindacato, in Italia e in Brasile, nella sua capacità di divenire risorsa, o *constraint*, nell’interazione che si sviluppa tra lavoratori e management per la definizione delle pratiche di HRM.

Lo sviluppo di questo primo capitolo istituzionale comparativo permetterà di rispondere ad una parte delle prima domanda di ricerca e di testare in maniera parziale la prima ipotesi (cfr. par. 1.10).

Per raggiungere tale obiettivo si supererà la prospettiva analitica proposta da Hall e Soskice (2001) che osserva il sindacato solo nel momento in cui l’impresa si coordina con il sottosistema istituzionale delle *industrial relations*.

Il percorso di analisi proposto vuole dare rilevanza invece, in ciascuno dei due contesti nazionali, alle caratteristiche di *path dependency* del sindacato, alle specificità della struttura organizzativa e delle sue capacità di azione, quale risorsa, in primo luogo, per i lavoratori, per la loro interazione negli *shop floor* nell’ambito dello HRM.

Analizzando il sindacato come un’istituzione radicato in una propria specificità storica, si vogliono inizialmente osservare i principali “caratteri genetici” (Cella e Treu 2009) del sindacalismo italiano e brasiliano, per poi ripercorrere la logica incrementale di questo “sentiero istituzionale” (North 1994) che, attraverso dinamiche di scambio con le rispettive esperienze nazionali, ha portato alle attuali caratteristiche.

Per lo studio di questi percorsi, la ricerca si focalizzerà su alcuni momenti storici fondamentali nei due contesti nazionali di riferimento, permettendo di enucleare le caratteristiche di continuità istituzionale degli attuali sindacati.

Dopo aver tracciato brevemente il percorso storico, si approfondiranno le caratteristiche strutturali attuali del sindacato in Italia e Brasile, delineando: i livelli organizzativi, i *domains* e le risorse di cui dispongono. Questa analisi porterà ad evidenziare i diversi *cleavages* lungo cui si strutturano le organizzazioni sindacali nelle due nazioni.

Lo studio della struttura del sindacato permetterà di comprendere non solo gli aspetti principali delle relazioni interne tra i diversi ambiti organizzativi, centrali e periferici, ma soprattutto quale sia il livello di inserimento organizzativo all’interno degli *shop floor*.

L'analisi organizzativa sarà seguita da un rilevante studio delle capacità di azione che le organizzazioni sindacali detengono nel contesto italiano e brasiliano, considerando sia le caratteristiche delle dinamiche di contrattazione che di conflittualità.

Lo studio dei diversi momenti della contrattazione, nei vari livelli in cui si sviluppa, permetterà di comprendere l'influenza che il sindacato detiene nel definire le pratiche lavorative all'interno delle imprese.

Oltre all'azione nelle dinamiche contrattuali, si osserveranno anche le diverse capacità che i sindacati possiedono nel mobilitare i lavoratori e le caratteristiche proprie di tali forme di conflittualità, per valutare come queste azioni sindacali divengano *constraint* e minaccia credibile verso le azioni del management.

Nel corso del capitolo, per facilitare un percorso di focalizzazione progressiva, si analizzeranno le caratteristiche strutturali e le capacità di azione delle organizzazioni sindacali in primo luogo a livello nazionale, per poter in seguito riservare attenzione al livello aziendale e, infine, pervenire a considerazioni specifiche per le *subsidiaries* oggetto di studio.

Un'analisi critica della letteratura scientifica italiana e brasiliana, che ha studiato tale istituzione, verrà arricchita con dei riferimenti a dati empirici, sia quantitativi descrittivi che qualitativi: i primi permetteranno di rilevare le caratteristiche fondamentali del sindacato in ogni nazione; i secondi contribuiranno alla ricerca riportando sia la prospettiva interna degli attori legati al sindacato, sia la percezione del management in merito alla capacità di influenza che le organizzazioni dei lavoratori presentano nelle MNCs oggetto di studio.

Lo sviluppo di questo primo capitolo istituzionale fornirà un contributo fondamentale per testare parzialmente la prima ipotesi della ricerca, ovvero che le istituzioni dell'ambito delle *industrial relations* sono maggiormente inserite nel tessuto produttivo italiano rispetto a quello brasiliano, e per questo rappresentino una risorsa maggiore per i lavoratori italiani nell'interazione con il management nell'ambito dello HRM.

3.1 - Il sindacato brasiliano: un'organizzazione al di fuori del tessuto lavorativo

Il primo *step* della ricerca sarà quello di analizzare l'istituzione sindacato all'interno della varietà gerarchica di capitalismo brasiliana, osservando lungo quali percorsi si sia sviluppato e quali dinamiche sociali abbiano avuto maggiore influenza nel determinare le sue caratteristiche fondamentali, ancora oggi presenti.

Centro dell'indagine sarà un approfondimento delle caratteristiche strutturali e delle capacità di azione attuali, con un'attenzione particolare al livello analitico degli *shop floor*.

3.1.1 – Le origini: un’istituzione plasmata dalla legge

Un’indagine in merito alle origini del sindacato in Brasile permetterà di rilevare, attraverso una prospettiva di *path dependency*, i momenti principali dello sviluppo istituzionale e importanti caratteristiche organizzative ancora attuali.

Il sindacalismo brasiliano è caratterizzato da origine storiche più recenti e dall’aver sviluppato un minore radicamento all’interno del tessuto sociale dei lavoratori, rispetto alla tradizione del movimento operaio europeo.

Le prime fasi di mobilitazione per rivendicazioni sindacali, risalenti alla fine dell’800 e ai primi decenni del ‘900, si sono delineate per lo più come forme di lotta spontanee all’interno di una timida realtà industriale¹⁶.

Queste forme di resistenza poco strutturate erano spesso promosse da lavoratori immigrati da nazioni europee, che portavano con sé tratti, in molti casi confusi e scarsamente sviluppati, delle ideologie socialiste e anarchiche conosciute nei movimenti sociali nei paesi di origine, con cui a volte riuscivano a mantenere dei contatti sporadici (Toledo 2004).

Il Brasile si presenta, fino alla salita del potere di Vargas (1930), come una nazione con una economia incentrata sulla produzione agricola per l’esportazione, dove invece l’industria è un settore economico solo marginale e presente in poche città del paese.

Il mercato del lavoro vede così il preponderante prevalere della figura del bracciante agricolo all’interno delle *fazendas*, rispetto all’operaio di fabbrica (Kaufman 2004).

È il governo di Vargas che si pone come obiettivo, attraverso un “paternalismo di stato arbitrario” (French 2001), quello di dare una svolta economica al paese verso un capitalismo industriale, collocando la fabbrica e non più la fazenda come simbolo del paese. Si volle dar vita ad un “*estado novo*”, che sapesse rilanciare il Brasile come nazione industrializzata, attraverso una promozione centrale gli interessi della nascente classe industriale (French 2001).

In questo contesto economico sfavorevole alla nascita di un movimento operaio auto-organizzato, l’attore sociale sindacato è stato invece il prodotto di una dinamica legale *top down*, sistematizzato dall’alto da un “intervento demiurgico” dello stato di stampo corporativo (French 2001).

La CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas)¹⁷, promulgata nel 1943 dal governo di Getulio Vargas, è elemento legislativo in cui si esprime questo potere di determinazione istituzionale da parte dello stato: un corpo organico che ricomprende diverse leggi del lavoro dal 1930, con una

¹⁶ Sono questi i decenni in cui le grandi città brasiliane divengono meta di flussi di immigrazione molto sostenuti da varie zone d’Europa, che hanno contribuito a delineare la società brasiliana dell’epoca come caratterizzata da relazioni sociali in generale molto disperse e disaggregate nei diversi gruppi nazionali.

¹⁷ Consolidação das Leis Trabalhistas: può essere tradotta come consolidamento (nel senso di sistematizzazione) delle leggi del lavoro.

dichiarata ispirazione al codice fascista del lavoro emanato precedentemente da Mussolini in Italia (Cook 2007, Kaufman 2004).

L'ampio potere politico a disposizione di Vargas venne utilizzato, nella fase denominata dell'"*estado novo*", anche per controllare strettamente le dinamiche del lavoro e de-mobilitare una possibile organizzazione dal basso dei lavoratori (Collier 1982).

La CLT ha plasmato così dall'alto, con un cogente insieme di leggi, l'istituzione sindacale come un organo corporativo eminentemente dipendente dall'approvazione governativa e con chiari limiti a radicarsi nei luoghi di lavoro, e ha negato ogni possibilità di organizzazione di rappresentanze sindacali interne nelle fabbriche e diritti di assemblea. Sono stati così dissolti gli sviluppi embrionali dell'auto-organizzazione sindacale dei lavoratori, e si diluì la possibilità del nascere di una solidarietà di classe (French 2001)¹⁸.

L'istituzionalizzazione del sindacato è quindi avvenuta con una spinta opposta alla realtà sociale vissuta nei paesi maggiormente industrializzati, dove è stata invece frutto di profonde radici del movimento operaio organizzatosi all'interno delle fabbriche per la difesa dei propri diritti.

In Brasile il diritto del lavoro viene considerato come una concessione statale, che si pone come *frame* che struttura una "società invertebrata" (Cardoso 2003), in quanto carente di fonti universali ed endogene per la costruzione di legami di solidarietà. La stessa formazione della classe operaia non può essere compresa senza che si consideri l'intervento legale dello stato (Paoli 1988). La "vertebrazione" della società industriale brasiliana, avvenuta con l'intervento legislativo della CLT, ha portato contemporaneamente ad una stabilizzazione su bassi livelli delle aspettative dei lavoratori, in merito alla suddivisione della ricchezza prodotta socialmente e del loro diritto sociale alla distribuzione di risorse (Werneck Vianna 1999).

Questa nascita eteroprodotta dell'attore sociale sindacato ha inciso profondamente sugli sviluppi successivi e sulle azioni strategiche intraprese dai lavoratori: un "*male di culla*" (Cardoso 2003) introdotto da un paternalismo di ispirazione fascista (French 2001) entro cui il sindacato non solo ha mosso i primi passi, ma che si conferma argine di azione fino all'attualità.

La *Consolidação das Leis Trabalhistas* si presenta come un codice del lavoro altamente strutturato e minuziosamente regolato che plasma, non solo il sindacato, ma anche gli altri attori sociali delle relazioni industriali e regola rigidamente lo spazio del loro interagire (French 2001). La supremazia persistente nel tempo di questo insieme di leggi ha determinato sia gli aspetti collettivi che quelli individuali delle relazioni di lavoro; si può perciò definire il Brasile come un "modello industriale legislativo" (Noronha 1998).

¹⁸ Il diritto del lavoro brasiliano, così originatosi, ha mostrato alta capacità strutturante delle istituzioni, ma non quella di ridurre, almeno in misura incisiva, le disparità tra capitale e lavoro nelle dinamiche di mercato (French 2001).

Nel proporre l'intermediazione del conflitto di interessi come ragione di stato, la CLT ha posto fuori dalle logiche di mercato la forza lavoro e ha imbrigliato attraverso la legge le relazioni di classe, e ha tolto all'ambito delle tensioni proprie delle relazioni industriali la caratteristica di movimento dinamico in cui si organizzano autonomamente le richieste di lavoratori e datori di lavoro.

Il Brasile si caratterizza così per essere una società dove le relazioni industriali sono sempre state di tipo *hard law* con costanti alti livelli di interventismo statale (Cook 2007), in cui il diritto del lavoro, di matrice corporativa, ha ingessato fino ai minimi dettagli tanto le relazioni di lavoro come quelle professionali, tanto il mercato del lavoro come le azioni sindacali (Cardoso 2003)¹⁹.

Alla CLT si è affiancato un altro importante codice del lavoro che è la CBO (*Classificação Brasileira das Ocupações*)²⁰ elaborata nel 1977, ove si prevedevano quali fossero le dettagliate mansioni pertinenti a ciascuno dei numerosi profili professionali, in cui un lavoratore era inquadrato dal datore di lavoro.

Questa classificazione di categorie professionali, non contrattata sindacalmente, ha introdotto forti elementi di distinzione all'interno della forza lavoro anche di una stessa impresa, in maniera disfunzionale rispetto alle caratteristiche, diffuse in Brasile, di una strategia di industrializzazione tarda basata su una classe lavoratrice addetta a compiti molto semplici e routinizzati, dall'alto turnover tra imprese e dalla bassa stratificazione culturale (Pochmann 2007).

Il riconoscimento della categoria professionale di appartenenza, riportata legalmente anche sul libretto di lavoro, offre elementi di distinzione tra i lavoratori e sminuisce la possibilità di solidarietà tra i lavoratori, anche perché è variabile portante su cui si innestano le dinamiche di *in-group* e *out-group* dei sindacati di base.

3.1.2 - Il *novo sindacalismo*: mobilitazione politica senza raggiungere l'inserimento sindacale nel tessuto produttivo

Per poter valutare le caratteristiche strutturali e le capacità di azione sindacale all'interno degli *shop floor* nell'ambito dello HRM, si ritiene rilevante, all'interno del percorso di *path dependency* dell'attuale sindacalismo brasiliano, comprendere alcune dinamiche dell'esperienza del *novo sindacalismo* (nuovo sindacalismo) (Santana 1999).

Questo è stato infatti un momento di grande mobilitazione dei lavoratori che però non è stato capace di mutare l'impianto corporativo delle relazioni industriali, né di aumentare le possibilità di azione sindacale nelle aziende.

¹⁹ Se per il termine stesso "relazione" si intende un rapporto non occasionale fra gli attori, che indica qualche forma di transazione volontaria, e non semplicemente un rapporto segnato dall'autorità (Cella 1999), forse questo concetto non è pienamente confacente al caso brasiliano di relazioni industriali.

²⁰ Tr: classificazione brasiliana delle occupazioni

Una parte del sindacalismo brasiliano, a cavallo tra anni '70 e '80 nel contesto di dittatura militare, è divenuto “*estuario congiunturale*” (Sader 1988), che ha aggregato trasversalmente diversi lavoratori.

Intorno alle centrali sindacali maggiormente allineate ideologicamente verso sinistra conversero infatti varie forme di resistenza al regime militare: motivazione politica che divenne propulsore ideologico di un “*novo sindacalismo*” (Santana 1999), che solo per pochi anni fece assumere al sindacalismo brasiliano toni più prossimi al modello del *competitive unionism*.

Questo nuovo momento sindacale trovò spinta conflittuale in primo luogo nella lotta al regime dittatoriale, nelle conseguenze sociali del cambiamento della struttura produttiva (dovuto ad un'alta diffusione dell'industria ad alta meccanizzazione) e, internamente, nelle richieste di riforma della struttura organizzativa dei sindacati, ancora legata al corporativismo²¹.

In questa lotta per la ridemocratizzazione del paese, circoscritta temporalmente e spazialmente per lo più allo stato di San Paolo, l'affronto sindacale alle autorità non aveva come obiettivo esclusivamente rivendicazioni economico-salariali dei lavoratori, ma era soprattutto un mezzo per imporre il riconoscimento di diritti civili elementari, come la libertà di espressione, e di prerogative sindacali abolite dall'autoritarismo, come la libertà di organizzazione autonoma (Almeida 1996, Santana 2001).

E' in questo orizzonte del “*o tudo o nada*” (o tutto o niente) che nasce nel 1983 la CUT (Central Unica dos Trabalhadores), come centrale sindacale che incarna un sindacalismo avversario tanto al governo come al capitale, basandosi inizialmente su azioni di forte confronto (Cardoso 2003).

Una nascita sindacale, questa, inizialmente anomala nel contesto brasiliano, in quanto non fondata su un'azione performativa del potere statale, ma attraverso un sostegno intersettoriale dei sindacati di base.

La CUT, lottando per obiettivi politici antidittatoriali, agiva come se fosse un partito e non una centrale sindacale in senso stretto; divenne così uno strumento propulsore e di rinforzo per le identità politica di opposizione al regime, ma non seppe guadagnarsi il ruolo di istituzione nazionale di *negotiation*.

Questa vivacità sindacale non è riuscita così a penetrare e modificare il sistema delle relazioni industriali centrali, ma nemmeno a strutturare su basi diverse quelle periferiche.

²¹La struttura sindacale corporativa ereditata dagli anni '30, intoccata dal regime militare, si era mostrato uno strumento molto flessibile tanto da servire obiettivi sociali opposti: utilizzato dai militari per un controllo autoritario del movimento operaio, era al tempo stesso un'istituzione a cui pervenivano risorse finanziarie attraverso l'*imposto sindical* obbligatorio (*infra* 3.1.3); quando il sindacato divenne canale di opposizione al regime aveva così una base economica garantita per promuovere una rapida ed ampia mobilitazione operaia (Martins Rodrigues 1999).

È infatti socialmente rilevante come questa mobilitazione non sia riuscita a “*portare la democrazia all’interno della fabbrica*” (come detto da un funzionario sindacale intervistato): il sindacato non riuscì a divenire un attore sociale incisivo a livello aziendale per le dinamiche interne di gestione delle pratiche lavorative, che rimanevano prerogativa unicamente del management.

Come riporta un funzionario sindacale CUT, che ha vissuto i momenti storici del *novo sindacalismo* e che per la sua militanza è stato anche imprigionato:

“Se all’esterno [della fabbrica] si parla molto di democrazia,...perché adesso siamo in un paese a regime democratico,... purtroppo la democrazia è arrivata solo fino ai cancelli delle imprese”

Il ciclo di lotte degli ultimi anni '70 e dei primi anni '80 non è riuscito così ad organizzare il sindacato all’interno delle fabbriche, rimando strutturato solo all’esterno di queste, né a superare l’impostazione organizzativa corporativa.

3.1.3 - *Unicidade e imposto sindical*: un “sindacalismo di stato democratico”

Per l’analisi delle caratteristiche strutturali del sindacalismo brasiliano si farà riferimento in primo luogo a due principi organizzativi legali fondamentali: l’“*unicidade sindical*” (unicità sindacale) e l’“*imposto sindical*” (tassa sindacale).

Questa analisi permetterà di rilevare come il “sindacato territoriale professionale unico” sia il livello organizzativo maggiormente rilevante, sia perché non c’è possibilità di strutturare rappresentanze negli *shop floor*, sia in quanto i livelli organizzativi nazionali del sindacato presentano un basso grado di autonomia.

Le caratteristiche strutturali proprie porteranno ad identificare un nuovo idealtipo di sindacalismo, per poter delineare la specificità del Brasile.

Fino al 1988, anno della fine della dittatura militare e di promulgazione di una nuova costituzione, i precetti legali davano al ministero del lavoro il potere di registrare e riconoscere i sindacati, di approvare o meno i loro statuti, di controllare i loro conti e di intervenire nelle dinamiche interne di elezione dei responsabili (Santana e Ramalho 2003)²².

Con costituzione del 1988 la liberazione del sindacato dal rigido controllo politico si stabilì parallelamente al mantenimento del principio di “*unicidade sindical*” (unicità sindacale) e del diritto dei sindacati a ricevere l’“*imposto sindical*” (tassa sindacale).

²² Tanto che il Brasile non firmava la convenzione dell’ILO dell’ ’87 che garantiva la libertà di organizzazione sindacale (Menezes-Filho, Zylberstajn, Chahad e Pazello 2005).

La libertà sindacale dall'ingerenza statale è stato l'unico cambiamento incisivo introdotto con la costituzione del 1988, senza però intaccare questi due elementi portanti e autorinforzantesi dell'impalcatura corporativa del potere statale della regolazione delle relazioni industriali.

Con la svolta democratica del 1988 il paese passa ad un "pluralismo sindacale distorto", in quanto l'art.8 della costituzione²³ introduce un principio di libertà limitata, conferendo ad una sola organizzazione sindacale il monopolio legale di rappresentanza di una determinata categoria professionale in una specifica territorialità (Menezes-Filho et al. 2005).

Un lavoratore è infatti presupposto libero nel fondare un sindacato, ma questo diritto può essere esercitato solo se venga accettata la registrazione dello stesso da parte dell'organo pubblico designato ad attribuire personalità giuridica ai sindacati; quindi in teoria ogni cittadino è libero di costituire un sindacato, ma nella pratica questo diritto può venir negato (Galvão 2007).

Continuando a mantenere la rappresentanza sindacale unica per professione su base territoriale, una struttura che quindi nega al singolo lavoratore la possibilità di scegliere l'organizzazione che meglio lo possa rappresentare, la libertà sindacale ottenuta dalla costituzione del 1988 e tuttora vigente è una "*libertà sfigurata*" (Nogueira 2004).

Queste disposizioni introducono un *cleavage* professionale e territoriale come asse organizzativo delle varie strutture sindacali, che conferiscono ai sindacati *domains* molto ristretti.

Con la costituzione del 1988 continua integro anche il diritto dei sindacati di disporre dell'"*imposto sindacale*", già stabilito anch'esso dalla CLT.

In un determinato territorio, per lo più coincidente con la territorialità municipale (o un insieme di più municipalità), non solo può esistere esclusivamente solo un sindacato di base che ha il monopolio della rappresentanza dei lavoratori che svolgono una determinata professione (per lo più definita in relazione alla classificazione professionale della CBO), ma tale sindacato ha anche il diritto esclusivo di ricevere la "tassa sindacale" come se fosse un'agenzia statale, senza dover darne un resoconto di qualunque tipo a qualsiasi organo del potere pubblico (Cardoso 2003b).

Qualsiasi lavoratore paga annualmente e obbligatoriamente una tassa che va a beneficio del sindacato della professione che svolge, senza comunque esserne iscritto; quindi i sindacati non trovano fonte di sostentamento centrale nelle quote di affiliazione, ma principalmente nella canalizzazione da parte dello stato di questa tassa²⁴.

²³ Che recita: "è vietata l'organizzazione di più di una organizzazione sindacale, di qualsiasi grado, rappresentativa di categoria professionale od economica, nella stessa base territoriale, che sarà definita dai lavoratori o impiegati interessati, non potendo essere inferiore all'area di un municipio"

²⁴ Nello specifico il finanziamento dei sindacati di base dipende da tre contributi: dalla tassa sindacale obbligatoria in capo ad ogni lavoratore della professione a cui fa riferimento all'interno di una determinata territorialità, una ulteriore "contribuzione volontaria" (volontaria nel senso che il sindacato è libero di applicarla o meno) approvata dall'assemblea del sindacato per i membri della categoria di riferimento, infine dai contributi di chi si affilia volontariamente (Cardoso 2003b).

La tassa sindacale obbligatoria corrisponde a un giorno lavorativo all'anno ed è detratto annualmente con un *check-off* involontario (Menezes-Filho et al. 2005). La disponibilità di questa rilevante quota economica rende così più lasca la relazione tra densità sindacale e disponibilità di risorse finanziarie per i sindacati.

Quindi, eccetto la “distorta” libertà sindacale, la struttura legislativa generale non subisce ulteriori profondi cambiamenti durante il processo di democratizzazione del paese, dato che il sindacato professionale a ristretta base territoriale si conferma l'unica tipologia di organizzazione riconosciuta dallo stato.

Il mantenimento dei principi organizzativi dell'*unicidade* e dell'*imposto sindical*, contestualmente all'introduzione della libertà sindacale della costituzione del 1988, hanno portato all'emergere di molti “*egoismi di frazione*” (Boito 1999) tra i sindacati territoriali di diverse professioni, anche all'interno di una stessa unità produttiva.

Questo avvenne soprattutto attraverso l'organizzazione di sindacati per professioni molto specifiche, ripercorrendo e approfondendo i solchi di differenziazione contenuti nella CBO a livello territoriale.

Tale fenomeno divenne particolarmente evidente all'inizio degli anni '90, quando si profilò una frammentazione organizzativa tale da essere definito come un “*frankenstein sindacale*” (Cardoso 2003b), dati gli oltre ventimila sindacati riconosciuti dal ministero del lavoro (Menezes-Filho, Zylberstajn, Chahad e Pazello 2005).

Questa molteplicità di sindacati, non solo ha perso la capacità di promuovere visioni ampie del mondo, identità sociali ed azioni politiche tipiche della fase del *novo sindacalismo* (Alves 2007), ma ha anche indebolito ulteriormente i già esigui spazi di contrattazione apertisi.

L'organizzazione interna dei sindacati professionali territoriali si presenta come piramidale, con tre livelli principali: i lavoratori iscritti, i quali sono depositari solo del diritto di eleggere i membri dell'assemblea sindacale; l'assemblea e i funzionari-dirigenti, questi ultimi eletti a loro volta dall'assemblea.

I funzionari sindacali lavorano full-time per il sindacato e sono gli unici attori sindacali a cui è riconosciuto il diritto di negoziazione con le controparti²⁵; i membri dell'assemblea sono lavoratori che godono di permessi retribuiti per partecipare alle attività interne sindacali, ma non sono depositari di alcun potere di rappresentanza o trattativa nei luoghi di lavoro.

Il sistema ad alta definizione legale delle relazioni industriali brasiliano infatti non prevede che il sindacato debba esistere nel luogo di lavoro per rappresentare i lavoratori, perchè questi

²⁵ I dirigenti sindacali, che operano all'interno delle MNCs studiate, sono tutti ex operai che hanno seguito un percorso ascendente nella piramide organizzativa.

vengono rappresentati obbligatoriamente per categorie professionali nell'ambito di un particolare territorio.

Anche la mobilitazione sociale del *novo sindacalismo* non è riuscita ad ottenere una strutturazione della rappresentanza sindacale nelle imprese, a ciò si aggiunge una costante tendenza della prassi legislativa di ostacolare il radicamento organizzativo a livello di fabbrica (Santana e Ramalho 2003).

“Stare ai cancelli”, come dice un funzionario della CUT, rimane quindi l'unica forma di comunicazione di cui gode il sindacato, non avendo diritto ad organizzare assemblee interne alle aziende, per relazionarsi contemporaneamente con la collettività dei lavoratori.

È esemplificativo di questa condizione quanto riporta una dirigente intervistata di una multinazionale oggetto di studio:

“...Per esempio in merito al giornale del sindacato, mi chiedono se possono distribuirlo qui dentro negli uffici,...per me non c'è nessun problema, ...se non parla male di noi...vogliamo solo evitare che distribuiscano qui un giornale che reclami contro la nostra azienda”

“una volta abbiamo lasciato fare un'assemblea con i lavoratori al sindacato ...se il motivo è buono per noi la lasciamo fare”

Su questa stessa vicenda riferisce invece così il funzionario sindacale che si occupa di quella multinazionale:

“ ci lasciarono fare quell'assemblea, anche se in maniera congiunta con la presenza di azienda e sindacato, per delegittimare la nostra proposta davanti ai lavoratori”

La mancanza, nella struttura sindacale brasiliana, di una rappresentanza all'interno degli *shop floor*, ha aumentato la centralità del livello organizzativo territoriale-professionale.

A ciò ha contribuito anche il fatto che il livello organizzativo nazionale delle *“centrais sindicais”* (centrali sindacali) ha avuto limitata rilevanza, data la sua scarsa autonomia rispetto ai sindacati territoriali professionali.

Infatti i sindacati di base, secondo quanto scelto dall'assemblea degli iscritti, possono (ma non tutti lo sono) decidere di aderire ad una “centrale sindacale” sovraterritoriale e nazionale, che si profila come federazione interprofessionale di sindacati di base territoriali.

Se il livello territoriale di strutturazione della rappresentanza sindacale trova nella professione il principio intorno a cui vengono aggregati i lavoratori, a livello nazionale, o superterritoriale, si sovrappone un successivo e meno cogente asse di divisione ideologica, tra sindacati vicini a centrali progressiste o conservative: rispettivamente CUT e Força Sindical (FS) (quelle maggiormente rilevanti dai primi anni '90).

Come visto la CUT nasce dallo slancio antagonista del periodo del *novo sindacalismo*, mentre nel 1991 viene fondata la *Força Sindical* (FS), una centrale sindacale con una chiara matrice pragmatica, e non avversaria, che ha sostenuto le politiche governative neoliberali degli anni '90 (Cardoso 1999b).

FS nasce “dall’alto”, come un’organizzazione che utilizza strumentalmente i suoi stretti legami con il sistema politico neoliberale, per avere accesso ad importanti canali comunicativi e a risorse finanziarie per ampliare il proprio potere (Cardoso 1999).

Il grado di autonomia d’azione delle strutture sindacali territoriali è molto alto rispetto all’organizzazione centrale nazionale, tanto che le centrali hanno basso potere gerarchico e una capacità limitata di rappresentanza (Antunes 2007).

La limitatezza della loro possibilità di rappresentanza risiede principalmente nel non godere di un diritto legale riconosciuto di sviluppare contrattazioni a livello nazionale, acuito inoltre dalla dipendenza economica dal versamento volontario di contributi da parte dei sindacati territoriali-professionali (Cardoso 2003b).

L’attività delle centrali sindacali si è così sviluppata soprattutto a livello di pressione politica centrale verso il governo, soprattutto per l’indicizzazione del salario minimo, ma con deboli risultati soprattutto a partire dagli anni '90, non riuscendo così a combattere la perdita di potere d’acquisto dei salari (Pochmann 2007, 2007b).

A ciò si affianca una limitata capacità non solo di imporre, ma anche di proporre ai sindacati di base generali linee di azione comuni.

La struttura sindacale, che si è sviluppata in Brasile, non trova chiara collocazione tra le categorie presenti nella letteratura di classificazione del sindacalismo²⁶, ma sembra invece unire aspetti del sindacalismo di stato con alcuni del sindacalismo competitivo.

Si potrebbe meglio delineare come “sindacalismo di stato democratico”: un ossimoro classificatorio che potrebbe ben sottolineare la forte dipendenza che ha il sindacato dal suo sviluppo storico eterodiretto e dalla continua centralità dell’influenza statale, pur in una società democratica di sfondo in cui il sindacato non è apparato della struttura e dell’ideologica governativa, ma dove comunque le relazioni pluralistiche delle organizzazioni collettive rimangono fortemente limitate dal potere pubblico.

²⁶ La classificazione degli idealtipi di sindacalismo proposta da Cella (1999): sindacalismo d’opposizione, negoziale (o business unionism), competitivo, partecipativo, di stato.

3.1.4 - L'affiliazione sindacale: una "sopravvivenza" depoliticizzata

Analizzando la struttura dei sindacati brasiliani, elemento fondamentale divengono le caratteristiche dell'affiliazione dei lavoratori ai sindacati, di cui si osservano sia gli aspetti quantitativi che soprattutto qualitativi.

In merito alla densità sindacale, il Brasile attualmente è parte della categoria delle nazioni che presentano un "sindacalismo che sopravvive" (Cardoso 2003), ovvero di un sindacalismo, che pur avendo perso una parte dei propri iscritti nella fase economica della globalizzazione dei mercati, riesce a mantenere ancora una percentuale non trascurabile di iscritti tra i lavoratori²⁷.

A partire dagli anni '90 l'insieme dei molti sindacati di base raccoglie in media poco meno del 25% della forza lavoro brasiliana, con grande varianza numerica tra le diverse realtà produttive e i settori economici (Cardoso 2003b)²⁸.

L'incapacità del sindacato di raggiungere la classe di lavoratori marginali, immersi nella diffusa informalità tipica delle HMEs, è rispecchiata in un tasso di sindacalizzazione solo del 2,5% all'interno di questa categoria.

Il livello di iscritti si rileva inoltre maggiore tra gli operai, nelle aziende con un numero di addetti superiore a cento e per i lavoratori che hanno avuto esperienze di rapporti maggiormente duraturi di impiego, mentre esperienze prolungate di disoccupazione e di frequenti turnover abbassano la probabilità di affiliarsi (Cardoso 2003b).

Oltre ad una flessione percentuale, la caratteristica qualitativa della relazione tra iscritto e sindacato assume tratti specifici in Brasile.

Sono infatti la lontananza dell'istituzione dal luogo di lavoro e una generalizzata partecipazione depoliticizzata dei lavoratori di base ad essere qualità proprie dell'affiliazione sindacale brasiliana, maggiormente centrata invece sulla prestazione di servizi offerti dai sindacati.

La de-mobilitazione dell'affiliazione ha risentito anche di dinamiche sindacali nazionali, in quanto FS, offrendo alle organizzazioni sindacali professionali territoriali un'alternativa persuasiva all'affiliazione alla CUT (che risentiva ancora del ruolo centrale giocato nel periodo del *novo sindacalismo*), ha diffuso logiche di condivisione delle politiche neoliberali tra i lavoratori.

Le tre multinazionali analizzate dalla ricerca presentano livelli di densità sindacale molto contenuti, in due casi di poco inferiori al 20% (nello specifico 18% e 17%) e in un caso raggiunge solo l'8%, sul totale della forza lavoro dipendente.

In queste realtà produttive, come è comune in Brasile, il contatto con l'organizzazione sindacale avviene per lo più all'ingresso delle aziende, dove viene distribuito, generalmente mensilmente, del

²⁷ Tra le variabili maggiormente incidenti nella diminuzione degli affiliati del sindacalismo brasiliano dagli anni '90, bisogna considerare la perdita in assoluto dei posti di lavoro legalmente registrati (Cardoso 2003).

²⁸ Ricerca su dati Pesquisa industrial anual – PIA e IBGE

materiale informativo in merito alle attività svolte e ai servizi offerti dal sindacato professionale di quella territorialità.

Alle ristrette occasioni di contatto per azioni di proselitismo che il sindacato ha con l'insieme dei lavoratori si somma una dinamica di affiliazione opposta e maggiormente rilevante, in cui è il singolo lavoratore a rivolgersi al sindacato, in quanto trova nei servizi offerti una risposta a necessità individuali.

Un funzionario sindacale che opera in una della MNCs oggetto di studio riporta infatti:

“oggi noi abbiamo una visione che la maggior parte delle persone che si iscrivono è perchè cercano di raggiungere una protezione,.....ma non è certamente politica, è uno sconto sulle università, ...una protezione giuridica, è una protezione della salute per i casi di malattia professionale...”

A cui fa eco un responsabile delle risorse umane della stessa MNCs:

“si affiliano prioritariamente perchè il sindacato offre alcuni benefici e alcune facilitazioni, come una casa per le vacanze, sconti per le facoltà,...[...] ma oggi non ho mai percepito una partecipazione politica e una militanza sindacale degli iscritti”

La scarsa partecipazione ed interessamento degli affiliati alle dinamiche politico-sindacali è stata ampiamente colta anche dalle direzioni aziendali delle imprese oggetto di studio, con un ulteriormente indebolimento dell'organizzazione dei lavoratori, nei già minimi spazi di trattativa che possiede.

In questa fase di arretramento quantitativo e qualitativo, il sindacalismo brasiliano ha mostrato una marcata inclinazione a chiudersi in se stesso, per preservarsi come organizzazione; questo fenomeno ha introdotto una maggiore burocratizzazione delle istituzioni sindacali, una de-politicizzazione delle relazioni economiche ed iniziative per lo più circoscritte alle strette necessità di ciascun segmento professionale, in una determinata territorialità (Antunes 1998, Rodrigues 1999).

3.1.5 – Limiti contestuali all'azione sindacale

Dopo aver tracciato le caratteristiche più importanti della struttura, prima di affrontare l'analisi delle capacità di azione del sindacato brasiliano, si vogliono osservare alcuni aspetti contestuali fondamentali, considerandoli come *frame* istituzionale dell'agire sindacale.

Come rilevato in generale per i paesi le HMEs (cfr. par. 1.7), di cui il Brasile è pienamente parte, determinate caratteristiche ambientali costituiscono delle complementarietà negative, approfonditesi soprattutto nel corso degli anni '90, che hanno limitato anche la possibilità di azione del sindacato.

Un primo *constraint* organizzativo ed economico all'azione dei sindacati è stato costituito dall'espansione enorme del settore informale e della disoccupazione crescente, in seguito alla recessione economica successiva alla svolta neoliberale iniziata negli anni '90 (Machado da Silva 2003).

Anche il sistema produttivo è passato attraverso profonde riforme, che hanno progressivamente destrutturato il modello di produzione fordista, sostituito da un sistema toyotista *just-in-time*. Questo cambiamento produttivo ha avuto come conseguenza l'immissione nel mercato del lavoro di un "eccesso strutturale" di manodopera e il diffondersi di un' "informalità cieca"²⁹ (Antunes 2007b, Pochmann 2007, 2007b).

In queste condizioni contestuali i sindacati professionali hanno cercato di legarsi maggiormente alla "*classe sobrevivente*" di lavoratori, ovvero alla sempre minore fascia di individui che operano ancora all'interno del sistema produttivo formale.

Altra condizione negativa per l'azione sindacale sono stati i diversi attacchi diretti e diffusi dal sistema politico del governo Fernande Henrique Cardoso alla CUT nel corso degli anni '90 (e alle organizzazioni della sinistra politica in generale), che hanno acuito le restrizioni organizzative sindacali già presenti nell'insieme delle leggi del lavoro.

Le limitazioni imposte alla CUT non sono state dispiegate solo in campo politico o attraverso interventi indiretti nel mondo del lavoro, ma spesso si sono delineate come ricorso aperto alle forze di polizia per contrastare le loro azioni, come avvenuto nel 1995 quando il governo ha mandato l'esercito ad occupare violentemente le raffinerie petrolifere in sciopero (Cardoso 2003).

Oltre a queste azioni politiche dirette contro il sindacalismo, si può osservare come la generale politica neoliberale adottata dal governo Cardoso, aprendo completamente il paese alle forze della globalizzazione, abbia favorito dei cambiamenti economici repentini con una conseguente destrutturazione del sistema produttivo, che ha limitato indirettamente la possibilità di azione sindacale.

La congiuntura economico-produttiva, gli attacchi governativi e l'apertura completa al mercato globale portano ad una profonda crisi istituzionale del sindacalismo in Brasile, a partire dalla seconda metà degli anni '90.

Il profilo politico-ideologico del sindacalismo brasiliano perde la spinta offensiva ed anticapitalistica del *novo sindacalismo*, e invece accetta sempre più le logiche del mercato

²⁹ Generalmente il mercato del lavoro brasiliano era stato caratterizzato dall'informalità come momento antecedente all'inserimento strutturato e regolare nei sistemi produttivi (Antunes 2007b); per "informalità cieca" si intende invece una condizione costante di lavoro informale, da cui risulta molto più difficile il passaggio a situazioni formali di occupazione (Antunes 2007b, Pochmann 2007, 2007b).

neoliberale, attraverso azioni non antagoniste, ma concertanti verso le posizioni imprenditoriali (Alves 2007).

A fronte di una diminuzione dell'impegno sindacale per la mobilitazione dei lavoratori, cresce invece quella di promozione di iniziative di solidarietà (dette anche azioni comunitarie) verso gli esclusi dal mercato del lavoro formale (Larangeira 1998)³⁰.

3.1.6 – Azioni sindacali: il ruolo dei servizi e il rinforzo della logica associativa

Dopo aver analizzato la struttura organizzativa e determinati *constraints* presenti nell'ambiente nazionale, si considereranno le azioni del sindacato, sia verso gli affiliati, sia nell'interazione con le imprese.

L'ambito di azione verso i propri iscritti è sempre stato molto rilevante del sindacalismo brasiliano, configurandosi soprattutto come offerta di un insieme di servizi, che hanno rinforzato la logica associativa di appartenenza sindacale (Cook 2007).

Caratteristica portante delle azioni del sindacalismo brasiliano, che risale al momento della sua nascita nella CLT e rinforzato durante l'epoca della repressione militare, è proprio quella di essersi specializzato nel promuovere e gestire prestazioni assistenziali (Boito 1991, Cook 2007).

Il potere pubblico ha sempre sostenuto questo ruolo sindacale, soprattutto attraverso il mantenimento dell'*imposto sindical*, in favore di un aumento degli ambiti di azione organizzativa nei servizi *ad personam*, con lo scopo contestuale di sminuire quelli di mobilitazione collettiva dei lavoratori (Boito 1991, Cook 2007).

I servizi offerti dal sindacato ai propri iscritti, rilevati come principali cause di affiliazione dalla metà degli anni '90 fino all'attualità, hanno avuto come scopo quello di compensare le scarse prestazioni pubbliche nell'ambito educativo, di difesa legale dei diritti dei lavoratori e di proporre attività per il tempo libero.

Le prestazioni maggiormente richieste dai lavoratori alle strutture sindacali, presenti all'interno delle MNCs oggetto di studio, sono state l'ausilio per i percorsi di studi universitari, tanto che i sindacati hanno attivato convenzioni con università private per ottenere sconti sul costo delle rette, per agevolare l'entrata e il proseguo degli studi ai loro iscritti.

Anche i servizi di assistenza legale sono stati molto richiesti dai lavoratori aderenti al sindacato, per poter ricorrere alla giustizia per la difesa di propri diritti in campo assistenziale, previdenziale o lavorativo.

Il terzo gruppo di servizi, offerti dal sindacato ai lavoratori, riguarda la messa a disposizione di spazi delle strutture sindacali (si tratta per lo più di campi da calcio interni alle sedi) per attività

³⁰ Tra i progetti solidaristici-comunitari più rilevanti: formazione professionale, costituzione di cooperative di lavoro, intermediazione tra lavoratore e datore di lavoro.

sportive o ricreative, e la possibilità di utilizzare alloggi sindacali per periodi di vacanza in località turistiche.

Questi servizi agli iscritti si delineano come importanti incentivi selettivi per l'attrazione e il mantenimento degli affiliati, senza divenire però canali per attivare azioni collettive tra i lavoratori, prevalendo invece una logica di *free-riding* tra loro.

Nel contesto economico neoliberale quest'insieme consolidato di servizi agli associati è diventato un ulteriore elemento di allargamento della logica associativa, come caratteristica dell'affiliazione sindacale, a detrimento della ormai minima logica di classe³¹.

3.1.7 - Gli asfittici spazi lasciati dalla legge ad una “contrattazione polverizzata”

Se un'azione molto rilevante dei sindacati brasiliani è quella di offrire servizi *ad personam* ai propri iscritti, sono invece limitate le capacità di agire nell'ambito della contrattazione collettiva. Si analizzeranno quindi la prevalenza della legge nell'ambito delle relazioni industriali, la frammentazione della contrattazione a livello territoriale e professionale, e lo scarso apporto nel determinare le pratiche di lavoro; a ciò si aggiungerà un'analisi di come il sindacato si sia debolmente inserito negli spazi di contrattazione aziendale e come non riesca ad opporsi al fenomeno di elusione e mancanza di rispetto dei diritti legali del lavoro.

Il sistema di relazioni industriali brasiliano presenta un “male di culla” corporativo, dove le leggi del lavoro continuano a stabilire, in maniera centralizzata, le possibilità e i limiti dell'interazione tra le parti (Paoli 1988).

Nell'*institutional environment* brasiliano le regole e le norme del lavoro sono così prodotte in sede parlamentare e non nei meccanismi delle dinamiche autonome tra le rappresentanze di opposti interessi collettivi, tanto da essere definito un “modello legislativo”, in opposizione a quelli negoziali o contrattuali (Nascimento 1997, 1998, Noronha 1988).

La CLT e, successivamente, la costituzione del 1988, definiscono dettagliatamente, non solo i principi fondamentali, ma anche centinaia di questioni secondarie, di maggiore o minore importanza, riuscendo ad abbracciare ed ingessare quasi tutte le pratiche lavorative (French 2001).

A fronte di un tale potere di azione dell'istituzione statale, al sindacato rimane uno spazio di azione residuale nella rappresentanza degli interessi di classe e nella regolazione delle pratiche lavorative, avendo comunque un ruolo subordinato alla legge (Oliveira 2003).

Il sindacato professionale di base, che unicamente rappresenta i lavoratori di una specifica professione in una determinata territorialità, è l'unico soggetto riconosciuto dalla legge come depositario del diritto di negoziazione, mentre non viene riconosciuta alle centrali sindacali

³¹ Per logica di classe si intende quell'elemento che spinge gli individui ad aderire ad un'organizzazione sociale, come il sindacato, in base agli interessi di classe che si formano nel mercato del lavoro.

nazionali o superterritoriali la possibilità di intavolare trattative per contratti nazionali (Cardoso 2003).

Inoltre solo i funzionari sindacali di professione sono depositari del diritto a intrattenere trattative, dato che non esistono rappresentanze all'interno dei luoghi di lavoro.

Lo spazio minimo lasciato ai sindacati di base per la contrattazione è quello delle “*convenções coletivas*” (convenzioni collettive), stipulate tra funzionari sindacali e rappresentanti dei datori di lavoro per ogni categoria professionale in una determinata territorialità.

Al “frankenstain organizzativo” dei sindacati corrisponde così una polverizzazione totale delle trattative per gli accordi collettivi, che frammenta la forza negoziale dell'organizzazione sindacale.

Come conseguenza di queste dinamiche, all'interno di una stessa unità produttiva si rileva la presenza di più di un sindacato sia tra gli addetti a professioni amministrative che operative, ognuno dei quali presenta annualmente, nella propria municipalità di competenza, una piattaforma rivendicativa alla rappresentanza dei datori di lavoro, per il rinnovo della *convenção coletiva* di pertinenza.

Il *patchwork* sindacale, basato su “egoismi di categoria professionale” (Boito 1991), è tale che, anche se i sindacati di base dentro la stessa unità produttiva aderiscono alla stessa centrale nazionale, non riescono a sviluppare trattative congiunte.

Un manager di HR una multinazionale oggetto di studio riporta:

“...quando incomincia la fase di trattative sindacali con i vari sindacati, prima si trovano e fanno delle riunioni tra i loro diversi direttori sindacali di tutte le località, dicendo che faranno una unica proposta e che non firmeranno nulla da soli, ...ma dopo un sindacato comincia a slegarsi dalla proposta unica, poi l'altro e l'altro...loro non hanno unità, anche se appartengono alla stessa centrale,...non riescono a stare insieme...”

E' inoltre rilevante il fatto che in molti casi l'insieme degli imprenditori, date le limitate dimensioni geografiche della territorialità e le poche attività produttive presenti, coincide con poche aziende o addirittura ad una singola unità produttiva (ad eccezione di pochi grandi poli industriali in cui è presente un'alta numerosità di attività economiche, come nello stato di San Paolo).

Un'impresa organizzata in più unità produttive dislocate in diversi stati federati e in più municipalità, come spesso è il caso delle multinazionali, può arrivare a dover applicare e rinnovare centinaia di *convenções coletivas* diverse.

Con questa struttura polverizzata di contrattazione si ha anche un'instabilità di corrispondenza tra l'organizzazione degli imprenditori a cui fa capo un'impresa e la controparte dei sindacati per alcune categorie professionali dei lavoratori di tale azienda³².

Una responsabile dello HRM di una multinazionale spiega così le caratteristiche delle dinamiche contrattuali degli accordi collettivi in uno dei tre settori di business in cui sono impegnati, solo per la categoria professionale dei camionisti:

“...contrattare è un incubo...è ciascun sindacato da solo...noi abbiamo circa 120 accordi collettivi di riferimento, ma non riusciamo chiaramente a contrattarli tutti, quindi seguiamo personalmente quelli che attingono la maggior percentuale di lavoratori, [...] per dare un'idea solo per i camionisti di questo nostro settore: nel solo stato di San Paolo c'è il contratto dei camionisti di San Paolo, di Sao Caetano, ...comune che è qui a lato, i camionisti di Sorocaba, i camionisti di Santo André,...che è un altro municipio prossimo,...e a ciascun municipio corrisponde un diverso contratto, è per questo che non tutti gli accordi li possiamo contrattare direttamente, diamo priorità ai più importanti... ”

In dinamiche contrattuali frammentate, come quelle appena riportate, per accordi che riguardano percentuali irrilevanti di lavoratori, le controparti del sindacato spesso non sono le organizzazioni datoriali e nemmeno i dirigenti aziendali, ma gli accordi collettivi vengono conclusi da impiegati di middle management.

Questa frammentazione di azione, conseguenza dei principi organizzativi legali, rimane comunque funzionale ad un indebolimento della forza di contrattazione dei lavoratori.

In Brasile l'estensione della contrattazione territoriale professionale è molto diversa per regione geografica: molto diffusa nei poli industriali, ristretta invece in zone a basso sviluppo economico; ove non esistano accordi collettivi vengono invece applicati i soli termini di legge e il livello di salario minimo legale.

I contenuti propri della negoziazione sono quasi esclusivamente economici, e si affiancano alle norme legislative riportate negli accordi.

L'insieme delle leggi del lavoro è infatti talmente ampia che, in Brasile, ricopre molti ambiti delle relazioni di lavoro; così i diritti “conquistati” nelle convenzioni collettive in verità si presentano spesso come la trascrizione pura e semplicemente letterale della legge negli accordi tra le parti (Tavares de Almeida 1983, Noronha 1992): diritti legali che sono divenuti parimenti diritti contrattuali (Oliveira 2003).

³² Ovvero: un'impresa generalmente è associata solo ad un'organizzazione imprenditoriale, che rappresenta gli interessi del settore prevalente dell'attività economica intrapresa, ma tali rappresentanti saranno controparte solo per una parte dei sindacati che rappresentano i lavoratori; altri dipendenti vedranno invece i propri interessi difesi da organizzazioni che intavolano trattative con associazioni di imprenditori di cui l'azienda per cui lavorano non è parte (per la strutturazione degli interessi imprenditoriali *infra* cap. 4).

La maggior parte delle clausole esito della contrattazione sono quindi già coperte dalla legislazione del lavoro. Le convenzioni collettive semplicemente reiterano queste garanzie tentando, a volte, di ampliarle minimamente, ma senza ottenere rilevanti scostamenti dalla legge (Dieese, 1997).

L'unico elemento negoziato nelle trattative tra le parti sociali rimane quindi l'aspetto economico-salariale, incentrato sull'indicizzazione delle retribuzioni rispetto all'andamento dell'inflazione.

Non esistono negli accordi collettivi territoriali clausole politiche in merito alle relazioni tra le parti sociali o a diritti di rappresentanza e comunicazione sindacali.

Anche qualora siano state inserite negli accordi clausole più ampie, come in merito alla qualificazione e ri-qualificazione della manodopera, sono per lo più rimaste inesprese nelle pratiche quotidiane di gestione delle risorse umane (Cardoso 2003).

L'efficacia contrattuale è comunque residuale, poiché presenta un'incidenza ristretta nel determinare sia il costo del lavoro, vista l'esistenza di un livello di salario minimo federale e statale, sia le pratiche lavorative, prioritariamente plasmate dalla legge.

Lo schema delle relazioni industriali brasiliane vede così una fase di rivendicazioni in entrata molto frammentate e per lo più ristretta all'area di indicizzazione salariale, a cui segue una rapida fase di interazione con la rappresentanza dei datori di lavoro, e una formalizzazione nelle convenzioni collettive.

Queste si presentano come testi poco sviluppati, i cui articoli possono risolversi anche in meno di cinque pagine, con numerosi rinvii a norme legali.

Le piattaforme da proporre alle controparti datoriali, data la de-politicizzazione e frammentazione della base sindacale, sono state sempre più sviluppate solo all'interno degli organi propri dei sindacati, acuendo la burocratizzazione di questo processo propositivo.

Il percorso snello della contrattazione degli accordi collettivi è l'unico momento formale in cui le controparti interagiscono, una relazione quindi puntuale e non estesa.

Il frammentato sindacalismo, a causa di una profonda crisi di ristrutturazione produttiva degli anni '90, ha ridotto ulteriormente il proprio spazio di negoziazione per la rivalutazione salariale, per cercare invece di combattere i crescenti livelli di disoccupazione (Oliveira 2003).

Il sindacato brasiliano non solo ha abbandonato così un'azione di contrattazione espansiva, tipica degli anni '80, ma è costretto a cedere da una fase di "trattativa di conservazione salariale" ad una di "trattativa di recessione" (Cardoso 2003).

Nelle frequenti ristrutturazioni aziendali di questi anni, non essendo riconosciuto legalmente un ruolo al sindacato per la contrattazione di questi processi, sono stati molto ristretti i casi in cui sia stato coinvolto³³.

La “*classe sobrevivente*” dei lavoratori, non toccata dalle ristrutturazioni delle grandi industrie, ha però sperimentato una flessibilizzazione diffusa e una generale individualizzazione dei rapporti di lavoro, determinate managerialmente e senza alcuna capacità di interazione del sindacato (Druck e Franco 2007, Praun 2007), che hanno portato ad una concezione del contratto di lavoro sempre più come relazione diretta tra lavoratore e management.

In questa prospettiva di flessibilizzazione contrattuale e salariale, la svolta neoliberale nel 1994 ha introdotto un nuovo strumento di definizione dei compensi dei lavoratori legandoli alla produttività aziendale annuale, ovvero un premio di partecipazione denominato *Participação em Lucros e Resultados* (PLR).

Lo scopo era quello di decentralizzare ulteriormente una parte delle dinamiche negoziali tra sindacati ed imprenditori per avvicinarle alle specifiche esigenze aziendali (Cardoso 2003)³⁴.

In un contesto istituzionale dove il sindacato è ingessato dalla legge, non è radicato all'interno della fabbrica, è profondamente diviso tra le varie categorie professionali e non ha spazi di comunicazione interni alle unità produttive, il potere residuale che gli rimane gli permette di contrattare PLR solo in poche grandi aziende e in maniera insoddisfacente, rinviando per tutte le altre imprese solo alla “PLR base” stabilita in maniera fissa nelle *convenções coletivas*.

L'opportunità della PLR viene così sfruttata male dai sindacati, quale possibilità di aprirsi maggiori spazi di negoziazione all'interno della gestione delle risorse umane, permettendo invece che anche questo ambito contrattuale fosse ampiamente colonizzato dal management, per introdurre maggiore flessibilizzazione e individualizzazione nell'organizzazione del lavoro (Tuma 1999).

La PLR rimane così una parte della retribuzione su cui il sindacato ha poca capacità di determinazione, nella misura in cui non è quasi mai organizzato all'interno degli stabilimenti di lavoro e non dispone di accesso alle informazioni in merito alla produttività aziendale (Galvão 2007).

Infatti in molte occasioni i parametri produttivi e i relativi compensi vengono implementati unilateralmente dalle aziende (Oliveira 2003). Anche gli stessi dirigenti sindacali riconoscono che in molte imprese l'ammontare della PLR è definito senza consultare il sindacato (Araujo e Githay

³³ A fronte di diffuse ristrutturazioni aziendali e di chiusure di attività produttive, poche furono le aziende dove venne negoziato con il sindacato un piano di dimissioni volontarie (PDV), tra queste le più importanti furono il Banco do Brasil e la Volkswagen; quest'ultima azienda tra anni '80 e '90 dimise diecimila lavoratori (Pochmann 2007).

³⁴ A livello legale centrale si abbandonano le clausole più stringenti di rinforzo dell'indicizzazione salariale, in favore dell'ampliamento della partecipazione dei lavoratori ai guadagni e ai risultati aziendali; il problema fu che la PRL occupò in maniera solo parziale e insoddisfacente il ruolo svolto dalle norme di recupero salariale (Oliveira 2003).

2003), o chiedendone esclusivamente una “*validazione a posteriori*”, come specificato da un dirigente intervistato di una MNCs oggetto di studio.

Le disposizioni legislative prevedono che la PLR venga contrattata da una commissione composta da membri in forza all’azienda, ma i sindacati non hanno diritto né a organizzarla né a monitorarne le elezioni, senza avere così la garanzia che queste effettivamente abbiano luogo.

La commissione ha durata temporale di un incontro (al massimo due) in cui non vengono contrattati, ma di frequente solo approvati, i parametri produttivi proposti dalle aziende, e poi si dissolve. Un funzionario sindacale intervistato, che opera in una *subsidiary* oggetto di studio, ne ha così definito l’inefficienza:

“L’unica organizzazione interna è la commissione di PLR, ma non ha stabilità...si fa la commissione, partecipa alla trattativa e poi svanisce senza lasciare traccia”

A prescindere dalle minime dinamiche della PLR, il sindacato non ha nessuno spazio per poter contrattare ed essere incidente sull’insieme delle pratiche lavorative che quotidianamente trovano divergenze di interessi tra management e lavoratori.

La distanza del sindacato dai luoghi di lavoro ha inficiato l’applicazione pratica delle leggi del lavoro, e così facilitato un processo di elusione e di evasione di queste norme da parte degli imprenditori (Cardoso 2003).

La realtà brasiliana ha così sofferto, in maniera più evidente nell’epoca neoliberale, di una distanza tra la legge scritta e la legge applicata (Holston 1991), con uno schizofrenico contrasto tra i due ambiti (French 2001).

A fronte di un’organizzazione sindacale non presente negli *shop floor*, indebolita e polverizzata, il controllo amministrativo degli organi ispettivi di stato rimane l’unico strumento per far rispettare la legge e i contratti. Durante il governo FHC una paralisi di risorse e mezzi per gli ispettori del lavoro ha proibito nella pratica che questo organo del ministero del lavoro potesse raggiungere le imprese e scoprire le diffuse inadempienze (Galvão 2007).

Questo si affianca alla comune e storica corruzione degli ispettori del lavoro e alla tolleranza di questa pratica da parte degli organi superiori (French 2001): la politica imprenditoriale “*do jeitinho*” è divenuta quindi la prassi³⁵.

Si è assistito quindi ad una flessibilizzazione a “freddo” delle norme giuridiche³⁶: il consolidato diritto del lavoro nell’epoca neoliberale ha così perso effettività quotidiana nelle aziende (Cardoso 2003)³⁷.

³⁵ Con questa espressione si indica l’abilità di sorpassare impedimenti burocratici o legali con mezzi extralegali (French 2001).

In questo panorama istituzionale, che si profila maggiormente incidente dagli anni '90, il management delle *subsidiaries* brasiliane studiate considera marginale la capacità di azione e di interferenza nelle pratiche lavorative del sindacato, non riuscendo ad essere minaccia credibile, come riportato da due dirigenti delle MNCs:

“Il sindacato qui in Brasile non è forte, ...sì, fa rumore ..ma non è forte...parlano male della nostra impresa ma è propaganda vuota, ...non esiste un confronto tra le parti, e quindi non adotto nemmeno nessuna strategia per indebolirlo”

“Qui la relazione aziendale con il sindacato è molto tranquilla...comparando a cosa succede in Europa, [...] è un rapporto che per noi definirei come neutro”

3.1.8 - Un conflitto ingessato e “giudizializzato”

Ulteriore dimensione analitica dell'azione dei sindacati brasiliani, oltre ai servizi e alla contrattazione collettiva, è la conflittualità, di cui lo sciopero è la forma più emblematica. Dopo dei brevi riferimenti alle dinamiche di lotta del *novo sindacalismo*, si osserveranno le caratteristiche delle mobilitazioni collettive attuali e dell'ampio ricorso sindacale alla giustizia per poter ottenere il riconoscimento dei diritti dei singoli lavoratori, che non sono stati rispettati all'interno degli *shop floor*.

In Brasile sono state soprattutto le motivazioni politico-ideologiche che, tra la fine degli anni '70 e l'inizio degli anni '80, hanno sostenuto il periodo di grande dinamismo del “*novo sindacalismo*” brasiliano, capace così di organizzare un grande ciclo di scioperi che aumentarono, in quella congiuntura sociale, sia la forza di contrattazione economica alla base, sia la capacità di pressione a livello politico centrale (Antunes 1988, Oliveira 2003).

Gli scioperi di quegli anni si caratterizzarono per riuscire ad accorpare molti lavoratori delle grandi industrie del settore automobilistico ed avere una durata prolungata nel tempo (ovvero elevato grado di gravità), con lo scopo di ottenere indicizzazioni salariali adeguate all'inflazione (Tavares de Almeida 1992)³⁸.

³⁶ Per flessibilizzazione a freddo si intende una evasione o elusione della legge, flessibilizzandone l'applicazione dei contenuti, senza che questa venga in alcun modo formalmente alterata.

³⁷ Date le condizioni istituzionali del periodo neoliberale, l'incentivo a rispettare la legge non è strategicamente attraente per gli imprenditori, i quali hanno come costo, al limite, solo quello di negoziare il valore dei compensi dovuti ai lavoratori in sede legale e, nella peggiore delle ipotesi, dovranno pagare al dipendente quanto avrebbero dovuto remunerare fin dall'inizio della relazione di lavoro (Amadeo e Camargo 1996).

³⁸ Questa grande mobilitazione portò ad avere risonanze attive anche in altri settori produttivi secondo un “principio di rincorsa” (Cella 1999), che ampliarono la variabile della dimensione e espansero lo sciopero prolungato come strumento di lotta, a sostegno di momenti di contrattazione espansiva.

Ma negli anni seguenti alla democratizzazione del paese, ovvero dopo il 1988, venne meno il collante politico-ideologico della lotta antidittatoriale, che era sostrato identitario degli scioperi nelle fabbriche in quella fase storica.

La crisi economica prolungata, a seguito della svolta neoliberale, portò il sindacalismo a svuotarsi della capacità di proporre quell'identità collettiva capace di superare il problema del *free-riding*, favorendo invece l'avanzare di una razionalità maggiormente legata a calcoli di costi-benefici. Questa dinamica ha diviso tra loro non solo i singoli individui, ma anche i molti sindacati di base presenti all'interno di una stessa azienda.

L'ulteriore frammentarsi delle forze sindacali negli anni '90 tolse propulsione alle forme di lotta degli anni '80, e la de-mobilitazione e spoliticizzazione diffusa della classe lavoratrice svuotarono dall'interno le potenzialità di scioperi di quella portata, riducendone drasticamente la voluminosità.

Con la svolta neoliberale non si assistette all'abbandono completo del ricorso allo sciopero come strumento di lotta, ma tale forma di conflitto apparve meno frequentemente e con obiettivi circoscritti ad esigenze della singola azienda o di una categoria professionale in un determinato territorio.

È rilevante notare come l'unica iniziativa più ampia è stata promossa congiuntamente dalle principali centrali sindacali, ovvero CUT e FS, che sul finire del 1999 lanciarono il "Festival degli scioperi". Vennero proclamati così scioperi brevi e in momenti disgiunti, a seconda della categoria professionale di appartenenza o per impresa, che accomodavano una logica sottostante di divergenza tra i vari sindacati.

Questo era l'unico strumento a disposizione delle centrali sindacali, considerato il loro basso potere gerarchico sulle organizzazioni di base³⁹.

È emblematico come si risolvesse la dinamica di conflitto innescata del "festival degli scioperi": dopo che la tiepida e momentanea mobilitazione dal basso non ebbe largo seguito, le centrali sindacali fecero appello agli organismi della giustizia del lavoro, perché venissero garantite le rivalutazioni salariali. Inoltre, senza una forza d'impatto radicata nella base dei lavoratori, le centrali sindacali dovettero rinunciare alla richiesta della stipula di contratti nazionali.

In un ambiente sociale percorso da dinamiche economiche neoliberali, il sindacato non solo non riesce ad oltrepassare l'argine legale, ma si trova costretto a rincorrere i principi del paternalismo di stato contenuti nei codici del lavoro, come unica forma congiunturale sostenibile di difesa dei lavoratori.

³⁹ L'obiettivo del "festival degli scioperi" era quello di richiedere la possibilità di avere dei contratti nazionali e di beneficiare di una indicizzazione salariale del 10% generalizzata, ma ben presto gli "egoismi di settore professionale" e l'avanzare della crisi ebbero la meglio: la campagna nazionale finì per disarticolarsi tra le due centrali e soprattutto tra i sindacati di base.

A fronte di una dilagante flessibilizzazione “a freddo” delle norme legali ed una fragilità istituzionale del sindacato nella capacità di incidenza e mobilitazione, la soluzione giudiziale dei conflitti di lavoro diviene l’ultimo caposaldo per la difesa dei lavoratori, a detrimento di strumenti autocompositivi e negoziali (Cardoso 2003). Spesso però il risultato del ricorso ai tribunali è di una “giustizia scontata” a favore degli imprenditori (French 2001).

Il sindacato si profila così prioritariamente come un importante ponte per facilitare l’accesso alla giustizia per i lavoratori, tanto che a cavallo tra la metà degli anni ’90 e il 2009 ha potenziato tra i servizi offerti soprattutto quelli legali, individualizzando ulteriormente la propria azione.

Un funzionario sindacale di base riporta come:

“Tra i servizi che offriamo [...] negli ultimi tempi abbiamo potenziato i due uffici giuridici che abbiamo, con avvocati del lavoro e delle cause previdenziali, e medici legali per cause di malattia professionale”

A fronte di un aumento dell’informalità e a volte dell’illegalità, la giustizia statale diventa un intermediario di grande importanza nei conflitti individuali di diritto, contro la deregolamentazione applicata pragmaticamente nei luoghi di lavoro e il deconsolidamento di diritti acquisiti precedentemente (Cardoso 2003).

La “giudizializzazione” delle relazioni industriali è la risposta dei sindacati alla crisi generalizzata dell’applicazione dell’ordinamento giuridico e alla difficile mobilitazione dei lavoratori.

A partire dagli anni ’90 si assiste così ad un’esplosione delle richieste individuali di risarcimento per mancata applicazione di diritti riconosciuti dalla legislazione del lavoro, che riguardano per lo più periodi di lavoro pregressi al momento della presentazione dell’istanza, secondo una prassi di “giustizia retroattiva” (Cardoso 2003)⁴⁰.

Anche gli spazi di negoziazione decentrati introdotti con la PLR non riescono a trovare nello sciopero uno strumento di sostegno alla contrattazione collettiva decentrata; al basso coinvolgimento dei lavoratori nella fase decisoria dei parametri si somma il fatto che una quota importante del salario variabile è legato a scelte discrezionali del middle-management, frammentando l’unione dei lavoratori e quindi minando la “dimensione” di un eventuale sciopero.

Nelle multinazionali studiate alcuni funzionari sindacali ricordano gli scioperi degli anni ottanta che coinvolsero molti dipendenti e videro addirittura l’intervento della cavalleria militare contro i manifestanti, ma nel periodo neoliberale non si annoverano scioperi dei lavoratori e solo

⁴⁰ Gli argomenti di contraddittorio giudicati in tribunale riguardano soprattutto mancati compensi economici, non ne sono invece parte i licenziamenti individuali, dato che dal 1988 la legge prevede che in caso di scioglimento del rapporto di lavoro unilateralmente da parte dell’imprenditore, questo debba pagare una maggiorazione del 40% sul “*fundo di garanzia*” (traducibile come “trattamento di fine rapporto”), ma ricevuta tale somma il lavoratore non può ricorrere alla giustizia per chiedere di essere reinserito in forza all’azienda (Cardoso 2003).

uno stabilimento ha avuto, nella seconda metà degli anni '90, un blocco momentaneo della produzione per protestare contro la chiusura integrale di un'unità produttiva.

Riporta in merito un dirigente sindacale:

“Oggi per organizzare uno sciopero è molto difficile, ...non ci sarebbe molto seguito.. pensa solo che se dobbiamo dire qualcosa contro l'azienda per comunicarlo a tutti dobbiamo metterci con dei camion con gli altoparlanti fuori dalla fabbrica...”

3.2 – Il sindacato italiano: risorsa ancora influente nelle pratiche di lavoro

Per un successivo studio comparativo delle pratiche di HRM, come ambito di interazione tra lavoratori e management a livello degli *shop floor*, verrà di seguito analizzata l'istituzione sindacale anche in Italia.

Una breve analisi delle origini storiche del sindacalismo italiano permetterà di tracciare quali siano stati i “sentieri istituzionali” che hanno dato forma alle attuali specificità del sindacato italiano. Successivamente si studieranno le caratteristiche strutturali maggiormente rilevanti e la capacità di azione che possiede, per poter infine comprendere quali risorse e *constraints* rappresenti nell'interazione per la definizione delle pratiche lavorative a livello aziendale.

3.2.1 – Un movimento autorganizzato, ideologicamente diviso e dall'alta commistione con i partiti

Questo primo *step* vuole studiare le origini istituzionali del sindacalismo in Italia, focalizzando sulle caratteristiche storiche ancora rilevanti per l'analisi della sua attuale struttura organizzativa e della sua capacità di azione.

L'Italia si distingue, in primo luogo, per avere avuto un'industrializzazione tarda, rispetto ad altri paesi occidentali e, conseguentemente, una nascita e una strutturazione successiva dei movimenti operai.

Le prime forme di resistenza, che si possono categorizzare come industriali, si riscontrano negli ultimi decenni dell' '800. Si trattava soprattutto di iniziative autonome e spontanee, senza carattere di centralità, ma in cui si profilava già il carattere politico dei movimenti e il legame degli attivisti con i partiti (Baglioni 1998).

Le finalità perseguite da queste prime forme di agitazione operaie non si configurarono così solo come momento difensivo dei diritti dei lavoratori, ma furono anche una spinta sociale progressista ed antagonista, secondo una prospettiva di azione ampia, fornita dal forte legame con le ideologie politiche (Baglioni 1998).

La profondità partitica dei primi movimenti sindacali li allontanò così dal semplice ribellismo, portando contestualmente, nel periodo precedente alla prima guerra mondiale, ad un percorso di crescita e strutturazione organizzativa⁴¹.

A fronte della diminuzione dell'incondizionato sostegno governativo agli industriali, in quegli anni vennero tollerati maggiormente i movimenti operai organizzati, i quali si profilavano come associazioni volontarie di lavoratori, capaci di unire la conflittualità industriale nei luoghi di lavoro con una rilevante ispirazione ideologica (Baglioni 1998).

Il chiaro retroterra socialista dei nascenti movimenti operai non era comunque omogeneo al suo interno, tanto che fin dall'origine il sindacalismo italiano si caratterizzò come sfidato internamente da diverse correnti di pensiero.

In questi primi anni del '900 si è sviluppata e strutturata l'organizzazione sindacale, con un rafforzamento delle strutture categoriali e, al tempo stesso, delle prime camere del lavoro territoriali, che univano orizzontalmente i sindacati di categoria, a prescindere dal settore produttivo di competenza.

Nel 1906 nacque la nascita della CGIL, come prima, ed unica a quel momento, confederazione nazionale che riuniva le strutture sindacali preesistenti, sia settoriali che territoriali.

Oltre alla crescita organizzativa e di rappresentanza dei movimenti operai, l'azione contrattuale collettiva si consolidava come strumento principale delle relazioni industriali, quale momento di interazione autoregolato tra sindacato e imprenditori per normare i rapporti di lavoro, in un contesto di assenza di intervento legislativo statale.

Durante il ventennio fascista in Italia vennero proibite ed abolite tutte le organizzazioni sindacali, sostituite con organizzazioni di tipo corporativo.

Questa difficile esperienza liberticida, che affrontò la società italiana, non raggiunse comunque l'annichilimento del movimento sindacale; anzi fu proprio una rete di contatti clandestini, intessuti tra esponenti e militanti di sindacati e dei partiti dichiarati fuorilegge, a divenire la base per innestare la resistenza al regime fascista.

Il sindacato presentò così, in quel momento, una caratteristica istituzionale importante, ovvero quella di essere un movimento sociale radicato nei luoghi di lavoro e indipendente rispetto al potere pubblico tanto che, anche se formalmente proibito da questo, ha continuato a sopravvivere informalmente, anche al prezzo di molte sofferenze umane.

⁴¹ Questo anche in concomitanza di condizioni governative che non presentavano apertamente misure repressive e *anti-labour*.

Nel periodo seguente la fine della seconda guerra mondiale, con il ritorno della democrazia e il pieno ristabilimento delle libertà costituzionalmente riconosciute, riprende vigore anche il sindacato, ribadendo la sua natura di associazione volontaria di lavoratori.

È in questa fase storica che vengono però esacerbate all'interno delle organizzazioni sindacali le mai ricomposte fratture ideologiche, portarono nel 1948 alla scissione dalla CGIL della CISL, che proponeva un modello di sindacato unionista e di ispirazione cattolica, e della UIL, anch'essa vicina ad un'idea di azione meno incentrata su dinamiche di classe.

Questa divisione ripropose in maniera netta un forte intreccio del sindacato con i partiti e con le vicende del sistema politico (Cella e Treu 2009)⁴².

3.2.2 - Gli “anni operai”: il sindacato si struttura all'interno delle fabbriche

Si prende in esame un ulteriore momento storico che, segnando profondamente le caratteristiche strutturali e la capacità di azione del sindacato, ha reso possibile una maggiore incisività del sindacalismo in Italia nella determinazione delle pratiche all'interno delle aziende.

Il periodo tra la fine degli anni '60 e i primi anni '70 è stato contraddistinto da profonde lotte e rivendicazioni sociali, tanto da essere comunemente denominato come “gli anni operai”.

In quei momenti la dinamicità del movimento sindacale ha trovato il suo fulcro nella mobilitazione costante della base nelle fabbriche e, grazie a questa spinta propulsiva periferica, è riuscito ad aumentare anche la sua incisività ed efficacia nella contrattazione nazionale⁴³.

La grande importanza delle dinamiche sindacali rivendicative e contrattuali a livello di fabbrica, in quegli anni, hanno portato le organizzazioni sindacali ad essere istituzione organizzata e strutturata anche all'interno degli *shop floor*.

Il sindacato non rimase così più solo organizzato all'esterno dei luoghi di lavoro, ma iniziò a strutturare una propria rappresentanza tra i lavoratori delle aziende, divenendo un movimento che si è consolidato, con presenza ed azione, nella quotidianità della vita lavorativa delle persone⁴⁴.

Questo processo è culminato con l'approvazione della legge 300 del 1970, detto “statuto dei lavoratori”, ritenuto il più importante intervento legislativo nel contesto italiano nell'ambito delle relazioni industriali in tutto il XX secolo (Cella e Treu 2009).

⁴² Bisogna notare secondariamente come le caratteristiche dell'osmosi tra ideologia politica, partiti e vita sindacale non solo tracci i più profondi solchi tra le confederazioni, ma anche all'interno di queste ultime determini una pluralità di orientamenti politici, costante della dialettica organizzativa interna.

⁴³ La grande importanza della dimensione di contrattazione di fabbrica fa come il contratto nazionale di categoria, da elemento dominante e di controllo di un parziale decentramento, diventi invece momento di generalizzazione di risultati innovativi ottenuti a livello decentrato (Cella e Treu 2009).

⁴⁴ Bisogna sottolineare però che questa caratteristica è stata soprattutto presente nelle grandi imprese, come quelle oggetto della ricerca.

Attraverso la legge 300 venne così riconosciuta, anche legalmente, la possibilità per le organizzazioni sindacali di inserirsi, strutturarsi e agire anche a livello degli *shop floor*. Infatti i lavoratori avevano il diritto di eleggere delle rappresentanze sindacali interne ai luoghi di lavoro, che assunsero un ruolo principale nella definizione delle dinamiche proprie delle imprese, sia attraverso la contrattazione aziendale, sia nelle diffuse interazioni informali con la dirigenza per molteplici controversie quotidiane.

Nello “statuto dei lavoratori” vennero inoltre riconosciuti e consolidati in legge una serie di diritti sindacali di informazione e di assemblea all’interno delle fabbriche: strumento principale per la comunicazione tra funzionari esterni, rappresentanze interne e la totalità dei lavoratori di un’azienda.

3.2.3 – Caratteristiche strutturali: pluralismo competitivo, categorie e confederazioni

Dopo aver focalizzato su alcuni percorsi storici di *path dependency*, da cui dipendono alcune caratteristiche dell’attuale sindacalismo italiano, si analizza di seguito la sua struttura organizzativa.

Il sindacalismo italiano, già fin dal dopoguerra, presenta la caratteristica di appartenere al modello di sindacato industriale, che organizza e rappresenta la totalità dei lavoratori all’interno di uno stesso settore economico su base nazionale, a prescindere dalla professione e dalla mansione ricoperta all’interno delle varie realtà produttive dal singolo lavoratore (Della Rocca 1998).

Le diverse posizioni ideologiche e l’allineamento con differenti partiti politici hanno delineato invece nel 1948 delle fratture nella struttura organizzativa ancora presenti, base di un pluralismo di rappresentanza ad alta competizione. Si costituirono tre confederazioni sindacali, che sono state le principali a caratterizzare le dinamiche contrattuali italiane fino all’attualità⁴⁵.

Alla CGIL rimasero fedeli le correnti comuniste e socialiste di quello che era il sindacalismo unitario prima della seconda guerra mondiale. La storia di questa organizzazione dei lavoratori è stata caratterizzata da uno stretto intreccio con le rispettive formazioni politiche, tanto da essere definita come “cinghia di trasmissione” che univa il partito alle masse dei lavoratori.

Attraverso un percorso di *path dependency* la CGIL ha mantenuto, seppur in maniera meno diretta e più sbiadita, un orientamento politico vicino alle forze progressiste del parlamento.

Inoltre dei suoi tratti originari, che davano rilevanza alla centralizzazione dell’azione sindacale e alla lotta di classe, come principi organizzativi e di azione distintivi (Della Rocca 1998), rimane traccia attuale nel sottolineare l’importanza del momento confederale e nel privilegiare il rapporto di rappresentanza con la generalità dei lavoratori, secondo una maggiore prossimità alla logica di classe (Scarponi 2005).

⁴⁵ Sono presenti anche altre sigle sindacali confederali in Italia, ma nessuna di queste ha assunto una rilevanza sociale come queste tre, su cui la ricerca maggiormente si focalizzerà.

La CISL è nata invece come sindacato che ha unito la corrente democristiana presente all'interno della CGIL unitaria. La centralità della logica associativa, come opposta alla logica di classe, è stato elemento organizzativo costitutivo e costante nel tempo, che ha privilegiato il rapporto con gli iscritti come fondamento della propria identità sindacale.

Per la CISL il ruolo del sindacato è strettamente legato al piano economico, è importanza prioritaria spetta al momento contrattuale, poca enfasi invece viene riposta alla centralizzazione organizzativa, favorendo invece una maggiore autonomia alle categorie.

La UIL è stata la confederazione fondata dalle correnti dei socialisti riformisti e dai repubblicani, con una concezione organizzativa molto simile alla CISL, e quindi dal carattere di bassa centralizzazione (Baglioni 1998)

Questi tre sindacati presentano una struttura organizzativa molto simile, pur fondandosi su dei principi ideologici e motivazioni politiche diverse.

I livelli in cui si strutturano le organizzazioni sindacali sono tre: quello confederale, in cui confluiscono tutte le categorie produttive, quello categoriale ed infine l'ambito aziendale.

Questa struttura ha visto quindi intrecciarsi forze organizzative opposte: orizzontali nelle confederazioni, che cercano di superare le differenze di rappresentanza dei settori economici; verticali invece nelle organizzazioni di categoria, che si articolano lungo le specificità economiche e le tradizioni contrattuali proprie del settore produttivo che rappresentano.

Le strutture organizzative confederali e categoriali sono presenti sia a livello nazionale che territoriale.

Per identificare il grado di autonomia dei vari livelli delle strutture organizzative potrebbe essere usata una definizione di “verticalità all'interno di una centralizzazione orizzontale”⁴⁶.

Questa definizione ben rappresenta il livello di gerarchia, e al tempo stesso di autonomia, che intercorre tra i vari organi sindacali; infatti la dimensione verticale dell'organizzazione gode di relativa autonomia di azione, all'interno però delle impostazioni fornite dal momento orizzontale, in primo luogo nazionale e, successivamente, territoriale.

Al di là di una struttura organizzativa simile, la divisione ideologica tripartita del movimento sindacale ha portato ad una competizione all'interno dei luoghi di lavoro per l'affiliazione dei lavoratori⁴⁷. Questo principalmente perché i sindacati assumono forza di rappresentanza in base al

⁴⁶ Che ricalca in parte quella che si userà per la contrattazione di “decentralizzazione centralizzata”.

⁴⁷ Il materiale empirico della ricerca ha permesso di rilevare anche logiche spartitorie informali degli iscritti tra i sindacati, ovvero di definizione delle quote di lavoratori a cui ciascuna sigla sindacale ha diritto a priori, ma solo marginalmente per le grandi opere del settore edile; dinamica questa non comunque presente nelle MNCs oggetto di studio.

numero di iscritti e inoltre si finanziano esclusivamente, nei vari livelli organizzativi, attraverso le quote degli iscritti⁴⁸.

3.2.4 - Dinamiche di affiliazione e di partecipazione

L'affiliazione dei lavoratori alle organizzazioni sindacali si è sviluppata per lungo tempo su identità sociali, strutturate lungo i forti *cleavages* ideologici e politici. Dagli anni '90, però, questa dinamica sociale ha perso importanza, anche per le meno chiare relazioni tra ciascuno dei sindacati e il mutato panorama partitico italiano (Della Rocca 1998).

Della forte doppia identità partitico-sindacale della militanza politica, nell'attuale contesto italiano, rimane quindi solo una sbiadita traccia nella scelta di una confederazione sindacale in base alla preferenza per una determinata area politica⁴⁹.

Questa tendenza alla dissoluzione della forte appartenenza ideologica è stata percepita anche dal management, come nell'estratto che segue dell'intervista ad un dirigente di HR in una delle MNCs oggetto di studio:

“Direi che per come è la nostra impressione oggi il mondo operaio è molto cambiato, .. oggi non necessariamente più una persona che è iscritta al sindacato è interessata alla visione o alla posizione del sindacato e ne sposa fortemente le idee ...”

Se l'adesione per motivi di militanza politica si fa meno centrale per la scelta di un sindacato all'interno del pluralismo competitivo italiano, assumono invece maggiore importanza aspetti di livello micro. Sono state rilevate come maggiormente influenti le caratteristiche degli esponenti sindacali con cui i lavoratori si interfacciano, le tradizioni di “sindacalizzazione” delle singole aziende e, non da ultimo, alcuni servizi che vengono erogati dai sindacati.

Dal materiale empirico raccolto attraverso le interviste, variabile fondamentale per le dinamiche di affiliazione è stata definita la figura dei rappresentanti sindacali in azienda. Infatti una valutazione comparativa, da parte dei lavoratori, tra gli esponenti sindacali interni che aderiscono a diverse confederazioni, può portare a preferire, o ad escludere, alcune sigle per un'eventuale affiliazione.

Nel rivalutare l'importanza della dimensione quotidiana all'interno degli *shop floor*, i lavoratori considerano come i rappresentanti sappiano interagire e relazionarsi con la forza lavoro, rispondere a richieste di delucidazioni in merito ad alcuni istituti contrattuali o ad esigenze individuali, e valutano la loro diversa incisività nel determinare le pratiche lavorative.

⁴⁸ Le quote di affiliazione sono uguali per tutti i sindacati, corrispondente all'1% della retribuzione base, e generalmente vengono conferite alle organizzazioni attraverso un *check-off* diretto dalla retribuzione mensile.

⁴⁹ Non è nemmeno infrequente un processo opposto di scelta, secondo un'esclusione di una o più organizzazioni, per distanza dalle proprie posizioni ideologiche.

L'importanza di questi aspetti micro li si può riscontrare anche nelle parole dei rappresentanti sindacali aziendali stessi:

“ [...] La sindacalizzazione fa parte di quel tipo di collegamento che hai potuto sostanzialmente seminare all'interno della fabbrica, per cui ... vengono da me, [...] è una questione di fiducia che hanno nei tuoi confronti prima ancora di conoscere chi è la cgil, cisl o uil, ... ”

“tutte le tessere che ho fatto io che mi sono rimaste, sono state fatte su conoscenza, nel senso che[mi dicono]: “ho sensibilità su questo problema e voglio iscrivermi perché voglio tutelare i miei diritti se succede qualcosa ... mi iscrivo con te perché ti conosco, perché mi fido di te, perché con te parlo e se ho bisogno di qualcosa vengo da te a parlarti,[...] quindi non c'è sotto qualcosa di più, [...] quindi vedono la persona, cioè c'è qualcuno che parla tutti i giorni con lui...e se deve fare la tessera la fa con lui...e magari non gliene frega niente se è della cisl o della cgil”

“chi si iscrive è perché ti riconosce sostanzialmente dal suo punto di vista la capacità che ha una rappresentanza sindacale, di poter operare... soprattutto quell'autorevolezza ... nel senso che anche i non iscritti poi in fondo in fondo vengono da te a dire “ cosa facciamo?.. cosa devo fare?,... fammi capire!”, [...] poi quindi vengono quando devono trovare una risposta”

L'altra interfaccia sindacale che diviene importante, generalmente in seconda posizione, per la scelta dell'organizzazione a cui affiliarsi è la figura del funzionario territoriale di categoria, per lo più conosciuto nelle assemblee aziendali⁵⁰.

Un rappresentante sindacale aziendale così riporta le sue impressioni di quando non era ancora all'interno delle strutture sindacali:

“Tra i funzionari che vengono qui a parlare quelli di quella organizzazione li capivi ... quegli altri ci capivi poco...nel senso che sono sempre state persone chiare [...] ...quella era l'impressione che avevo da lavoratore...”

Nel percorso di individualizzazione delle richieste al sindacato, elemento dirimente della scelta dell'affiliazione ad confederazione specifica, può diventare anche l'offerta e la qualità dei servizi extracontrattuali proposti⁵¹.

Riporta in merito un funzionario sindacale:

“le persone si iscrivono oggi al sindacato per rispondere a delle esigenze... non solo collettive e di contratto, ma sempre di più sono esigenze di tipo individuale, dalla vertenza individuale, al provvedimento disciplinare, alla contestazione, piuttosto che alla necessità che il sindacato offra a questo lavoratore o cittadino un servizio ... ”

Non sono indifferenti nemmeno percorsi di tradizioni sindacali del settore produttivo e soprattutto della storia sindacale aziendale, sia in termini di tasso di sindacalizzazione assoluto che di quale sia

⁵⁰ Una valutazione che per le aziende minori avviene invece soprattutto su un'interazione al di fuori del contesto lavorativo.

⁵¹ Si tratta soprattutto di servizi offerti principalmente agli iscritti: in primo luogo di assistenza nelle pratiche fiscali, di welfare, o per vertenze legali di lavoro.

l'organizzazione maggiormente presente, come esplicitato semplicemente da un delegato sindacale: “*scelgono noi perché ci siamo noi*”.

Nelle unità operative dove il tasso di sindacalizzazione è molto elevato è consueto che i nuovi lavoratori vengano immediatamente contattati dai rappresentanti di diverse sigle, vista l'alta competizione interna per l'affiliazione.

Alcune imprese presentano una strutturazione storica di forti rappresentanze interne di un solo sindacato, formando un tessuto a maglie strette dove vengono lasciati spazi minimi per le altre sigle. In queste realtà produttive spesso i lavoratori scelgono la confederazione già maggiormente rappresentativa, perchè la considerano più incisiva nel contrattare le pratiche di lavoro interne, o semplicemente per un effetto *band wagon*⁵².

Il tasso di sindacalizzazione assoluta in generale in Italia è in declino negli ultimi anni, nel periodo considerato si attesta di poco oltre il 40% (considerando anche i sindacati diversi da CGIL, CILS e UIL), con una differenza chiara tra i diversi settori produttivi⁵³. Tra le tre confederazioni sindacali la CGIL ha sempre mantenuto la maggioranza degli iscritti, seguita poi da CISL e UIL (nel periodo considerato le percentuali degli iscritti si attestano intorno al 46% aderenti alla CGIL, 35% alla CISL e 19% alla UIL, con oscillazioni piccole nel corso degli anni).

Nei tassi di sindacalizzazione rimane molto evidente il divario tra *white* e *blue collars*, in generale presentando costantemente livelli molto esigui tra i primi e, invece, maggiori tra i secondi.

Questo divario è stato rilevato anche nelle tre MNCs oggetto di studio, riscontrando un'alta sindacalizzazione assoluta nei due casi ove persistono ancora attività operative, con un tasso del 56% in un caso e del 63% nell'altro, e una diminuzione invece nell'impresa dove le attività impiegate occupano il maggior numero di lavoratori (tasso del 35%).

Se affiliazione non è sinonimo di partecipazione, né tanto meno di partecipazione attiva, si è cercato di indagare quali sono i fattori specifici che riescono ad avvicinare maggiormente i dipendenti alle diverse strutture sindacali⁵⁴.

Quanto riportato da delegati sindacali aziendali e funzionari territoriali di categoria, in merito alla partecipazione dei lavoratori, può essere analiticamente suddiviso lungo tre variabile principali: il

⁵² Bisogna aggiungere inoltre che l'affiliazione dei lavoratori in alcuni casi preveda una scelta a due tempi: in un primo momento, come dice un delegato, “*sono come i pulcini quando nascono...nel senso che la prima cosa che vedono muoversi la seguono*”, ovvero aderiscono al sindacato da cui prima vengano contattati, per poi, solo in un secondo momento, poter fare una scelta più compiuta in base anche alla conoscenza maggiore delle dinamiche di “contrattazione estesa” nel luogo di lavoro.

⁵³ Oltre ai pensionati, primo sindacato di categoria per numero di iscritti, i settori manifatturieri industriali e delle costruzioni presentano relativamente alti tassi, che crollano invece se si passa a considerare i settori artigianali.

⁵⁴ Nelle interviste la partecipazione è stata rilevata secondo le variabili di “partecipazione di lavoratori alle assemblee sindacali interne”, e soprattutto come interazione dei lavoratori con le rappresentanze sindacali per un interessamento in merito alle dinamiche sindacali.

livello di generalità-specificità delle tematiche trattate, momenti di contrattazione espansiva o difensiva e il tipo di argomenti affrontati.

In merito alla prima variabile si nota un generale *trade-off* tra la partecipazione della base e la prossimità alle dinamiche dello *shop floor* dell'argomento proposto dal sindacato nelle assemblee, all'interno della bipolarità nazionale-aziendale e di quella ortogonale confederale-categoriale.

Le organizzazioni sindacali riportano infatti che le problematiche confederali ad alto livello di generalità (quale la valutazione di una legge finanziaria) riscuotono scarso interesse; quest'ultimo invece cresce qualora vengano discussi temi relativi al contratto nazionale di categoria, e raggiunge il suo apice nelle dinamiche che coinvolgono la contrattazione aziendale.

La seconda dimensione del fenomeno della partecipazione dei lavoratori è legata alle congiunture economiche e alle caratteristiche della trattativa, minore se espansive e maggiore se difensive.

Esempio in merito è come l'attenzione raggiunga i maggiori livelli a fronte di crisi o ristrutturazioni aziendali, in quanto i lavoratori, percependo minacciato il livello di occupazione interno, si rivolgono al sindacato, perché ritenuto fonte di informazioni e catalizzatore per eventuali azioni collettive. Minore è invece la partecipazione in momenti di avanzamento salariale e di positività contrattuale.

I temi che maggiormente coinvolgono i lavoratori sono quelli relativi al salario e all'organizzazione degli orari di lavoro, rispetto invece a dimensioni prettamente normative o propositive.

Riporta una delegata sindacale aziendale:

“la partecipazione dipende proprio dai temi ...se l'argomento secondo loro va a tangere qualcosa del salario...se i lavoratori pensano che devono andare per informarsi perché pensano che gli capiti qualcosa di brutto allora arrivano tutti, altrimenti [meno]...”

3.2.5 – Ampia spazio di azione sindacale: *soft law* e “informalità contrattata”

Dopo aver analizzato gli aspetti storici maggiormente rilevanti e la struttura organizzativa, di seguito si vogliono studiare le capacità e gli ambiti di azione del sindacato italiano, con un riferimento iniziale alla limitata rilevanza del ruolo della legge e all'ampio spazio di interazione lasciato alle istituzioni delle relazioni industriali italiane.

Merita ricordare infatti come la legge 300/70 sia stato l'unico provvedimento legislativo di spicco, almeno fino agli anni '90. Questa constatazione sottolinea come l'Italia abbia un sistema di relazioni industriali a debole istituzionalizzazione giuridica, con la prevalenza invece di dinamiche contrattate, basate sull'informalità e sul volontarismo delle parti (Regalia 1995, Regalia e Regini 1995, Cella e Treu 2009).

Rimane quindi rilevante l'influenza che i soggetti delle relazioni industriali detengono, non *de jure*, ma *de facto*, per la determinazione delle condizioni e delle pratiche lavorative (Regini 2000).

Le relazioni industriali italiane sono così state caratterizzate da un pluralismo organizzativo dal carattere competitivo e a bassa istituzionalizzazione giuridica (Napoli 1998, Baglioni 1998). In particolare l'ordinamento sindacale si è sviluppato in un contesto, a differenza dei percorsi istituzionali di altri paesi europei, di quasi completa astensione legislativa (Cella e Treu 2009).

Questa caratteristica di informalità delle strutture organizzative e delle loro modalità di interazione si è affermata come costante dell'area di coordinamento delle *industrial relations* nell'*institutional environment* italiano. Anche le decisioni normative nel corso degli anni '90, che hanno toccato le relazioni industriali, sono state più simili a *guidelines* che non a leggi dal mandato imperativo (Cella e Treu 2009).

I rapporti di lavoro, tra chi vende e chi compra la "merce fittizia lavoro" (Polanyi 2000), sono stati quindi performati da un'alta autoregolazione tra gli attori collettivi, in un ambito di *soft law* ad elevato grado di informalità (Locke e Baccaro 1999, Regini 2000).

La debolezza della regolamentazione istituzionale in Italia si è fortemente radicata nel tessuto sociale (Cella 1987, Regalia e Regini 1998) e, pur mostrando adattabilità a diverse situazioni economiche e politiche, resta caratterizzata da una consolidata inerzia (Cella e Treu 2009)⁵⁵.

In questo contesto di netta prevalenza dello statuto privatistico e di informalità normativa delle strutture portanti delle relazioni industriali, l'attore statale non ha mai giocato un ruolo determinante per la definizione delle caratteristiche delle regolazione dei rapporti di lavoro, né dei comportamenti degli attori collettivi protagonisti della contrattazione.

In un tale ambito la forza del sindacato è diventata centrale per la definizione dei rapporti di lavoro, attraverso una logica di azione basata più sulla conflittualità, che su modelli partecipativi-collaborativi (Cella e Treu 2009)⁵⁶.

Al basso livello di consolidamento legislativo delle relazioni industriali e di determinazione eteronoma dei rapporti lavoristici, è corrisposto per converso un alto livello di informalità nelle relazioni, ma un'informalità che si potrebbe definire come contrattata (Regini e Sabel 1989, Locke 1995).

Il carattere predominante di "informalità contrattata" delle relazioni industriali si è sviluppato attraverso una continua e diffusa interazione strategica tra il sindacato e le controparti datoriali, soprattutto a livello di impresa, che hanno consolidato relazioni frequenti, ma non sempre prevedibili.

In merito riportano dei dirigenti di HR delle MNCs oggetto di studio:

⁵⁵ L'inerzia istituzionale ha portato a sviluppare resistenze verso mutamenti generalizzati e radicali, sia in direzione di una de-regolazione, che verso una forte istituzionalizzazione (Cella 2009).

⁵⁶ Come invece presente nelle esperienze di paesi che rientrano pienamente nel modello di CME.

“Con i rappresentati sindacali aziendali c’è sicuramente un rapporto molto stretto [...] a volte ci sentiamo anche tutti i giorni”

“ ..per quanto riguarda il futuro tutti siamo sempre sul banco di prova, sia da una parte che dall’altra, per cui ogni situazione ha comunque il background delle precedenti, però sviluppa un percorso autonomo con, non dico diffidenze, ma preoccupazioni per le difficoltà del processo in sé”

3.2.6 – Azione di contrattazione: determinante ruolo sindacale

Dopo aver tracciato la rilevanza delle dinamiche di contrattazione nel regolare i rapporti di lavoro, si analizzano le sue caratteristiche analitiche in Italia e si focalizza di seguito l’attenzione sulle capacità di azione del sindacato in questo ambito delle relazioni industriali.

Lo studio delle caratteristiche della contrattazione in Italia ne analizzerà la dimensione assoluta e relativa, l’estensione temporale, i livelli in cui si struttura, i contenuti e l’efficienza.

In merito all’estensione della contrattazione sindacale in termini assoluti (ovvero della quota di lavoratori coperti dalla contrattazione collettiva), si può notare come per molti decenni questa variabile, almeno per il livello contrattuale nazionale, ricoprisse la totalità della forza lavoro.

Con l’introduzione nel corso degli anni ’90 di rapporti di lavoro cosiddetti “atipici”, che si situano al di fuori del contratto collettivo nazionale di categoria, si è assistito gradualmente ad una riduzione dell’estensione assoluta della contrattazione stessa.

L’aumento dei lavoratori “atipici” non è comunque stato tale da delegittimare la rilevanza del fenomeno della contrattazione, dato che la maggior parte dei lavoratori sono ancora coperti da contratti nazionali (Cella e Treu 2009).

L’aspetto invece dell’estensione relativa della contrattazione, rappresentando il numero di lavoratori che fanno riferimento ad un determinato contratto, varia molto tra i diversi settori produttivi: alcuni raccolgono percentuali rilevanti della totalità della forza lavoro nazionale, alcuni quote molto esigue⁵⁷.

È inoltre interessante sottolineare la caratteristica dell’estensione temporale della contrattazione in Italia. Le dinamiche contrattuali infatti non si esauriscono nella stipula di un accordo tra le parti, ma oltrepassano questo momento, dovuto ad un’interazione diffusa, sia formale che informale, tra datori di lavoro e rappresentanze sindacali, soprattutto negli *shop floor*.

Per l’analisi delle dinamiche contrattuali in Italia, si addice quindi una prospettiva ampia della contrattazione collettiva che, come suggerito da Flanders (1980) e Reynaud (1980), non si fermi agli aspetti normativi, ma sappia anche ricomprendere la diffusa interazione informale che avviene nei luoghi di lavoro.

⁵⁷ Basti pensare nel primo caso all’esempio del contratto delle industrie metalmeccaniche, delle costruzioni o dell’industria chimica, e nel secondo al contratto “trippa e budelle”.

La struttura contrattuale italiana è sempre stata caratterizzata fin dal suo nascere da dinamiche bipolari coesistenti: al livello nazionale si affianca, e a volte si sormonta, quello decentrato, tanto che la contrattazione italiana viene definita come un caso di “decentralizzazione centralizzata” (Cella 1999).

La struttura della contrattazione nazionale di categoria, legata alla tradizionale presenza di federazioni sindacali verticali per settore economico, si è confermata nel tempo quale momento fondamentale, anche a fronte di tendenze al decentramento (Ferner e Hayman 1998).

Nel corso della storia delle relazioni industriali italiane, il livello nazionale rappresenta un tratto di stabilità della presenza sindacale nei rapporti di lavoro, rispetto a dinamiche disomogenee per quanto riguarda la contrattazione decentrata.

Dopo l'accordo di Luglio del 1993, le trattative nazionali avvengono in due momenti equidistanti nell'arco di quattro anni: una prima in merito alle condizioni salariali e, due anni dopo, una seconda riguardante anche gli istituti normativi (Locke e Baccaro 1996).

Con un generale rispetto di queste scadenze, almeno a livello dei settori economici industriali, il contratto di categoria nazionale rappresenta così un elemento di continuità e di regolarità, all'interno dell'ampia informalità che caratterizza le relazioni industriali italiane.

La vitalità ancora attuale del contratto di categoria è influenzata da un esteso coinvolgimento delle federazioni sindacali nazionali e dal peso dei loro apparati. Allo stesso tempo il carattere normativo e di regolarità lo rende desiderabile anche alle aziende, come strumento che introduce ordine e prevedibilità nella bassa istituzionalizzazione delle relazioni industriali.

Il contratto nazionale ha assunto centralità nei rapporti di lavoro in quanto, non solo si è attestato come elemento normativo che disciplina le condizioni di lavoro per gli addetti ad uno specifico settore produttivo, ma soprattutto quale garanzia di una soglia minima non derogabile, in particolare per quelle piccole realtà produttive in cui non ha luogo la contrattazione decentrata (Cella e Treu 2009).

L'interazione sindacale a livello nazionale, con le rappresentanze degli imprenditori, ha capacità di disciplinare tutte le fasi del rapporto di lavoro intercorrente tra lavoratore e datore di lavoro, dalla sua costituzione, al suo sviluppo e fino alla sua estinzione.

La bassa rilevanza legislativa nella determinazione delle condizioni di lavoro si riscontra anche nei contenuti dei contratti di lavoro, infatti nei loro testi sono rari i richiami a disposizioni di legge⁵⁸.

I contenuti maggiormente rilevanti dei contratti sono: le relazioni politiche tra le rappresentanze sindacali e imprenditoriali, l'inquadramento dei lavoratori, gli orari e le modalità di lavoro e, non da ultimo, gli aspetti salariali.

⁵⁸ Quando ciò avviene è soprattutto in materia di salute e sicurezza.

Tutti i contratti nazionali si aprono con una densa prima parte politica, in cui vengono riconosciuti i diritti del sindacato a strutturare una propria rappresentanza interna ai luoghi di lavoro, ad effettuare assemblee con i lavoratori ed articolare le funzioni delle rappresentanze sindacali aziendali (dette Rappresentanze Sindacali Unitarie).

Altro elemento importante dei contratti nazionali di categoria sono i sistemi di inquadramento dei lavoratori, attraverso i quali si negoziano centralmente molti degli aspetti del *work system* aziendale.

Negli ultimi anni la dinamica di interazione tra datori di lavoro e sindacato ha portato al superamento di una *job evaluation* frammentata in specifiche mansioni, delineando in tal modo categorie maggiormente ampie, per poter valorizzare le potenzialità e le competenze dei lavoratori⁵⁹.

In merito alle caratteristiche di strutturazione del *work system*, si denota che molti contratti nazionali hanno inoltre inserito delle norme che proporzionano la possibilità per gli imprenditori di fare ricorso a manodopera “atipica”, in base al numero di lavoratori assunti a tempo indeterminato.

Ulteriore elemento normativo centrale dei contratti di lavoro è da sempre stata la regolamentazione delle modalità dell’attività produttiva, soprattutto in merito agli orari di lavoro.

Se per molti anni questo aspetto contrattuale era disputato riguardo la possibilità di una riduzione del monte ore settimanale a parità di salario, nelle ultime due decadi invece ha assunto maggiore rilevanza la necessità di disciplinare la gestione flessibile dei tempi di lavoro, a fronte della crescente instabilità dei cicli produttivi.

Oltre a questi importanti aspetti normativi, la funzione prevalentemente classica del contratto nazionale rimane quella salariale, attraverso la quale i sindacati perseguono l’obiettivo di garantire almeno la tutela del potere d’acquisto delle retribuzioni dall’inflazione.

I contratti industriali a più lunga tradizione e rilevanza, come quelli applicati nelle MNCs oggetto di studio, hanno visto l’inserimento nell’ultimo decennio di normative per la gestione bilaterale di fondi integrativi pensionistici e sanitari per gli addetti del settore, ad adesione individuale volontaria e contribuzione congiunta di lavoratore e azienda⁶⁰.

La contrattazione decentrata, soprattutto a livello delle aziende, fino all’accordo del 1993 si sovrapponeva completamente a quella nazionale, in merito agli argomenti negoziabili. Attualmente, invece, a questo livello di *negotiation* è affidato il compito prioritario di ridistribuire eventuali

⁵⁹ Inoltre, in tempi recenti, si è assistito ad una diminuzione della distanza assoluta all’interno delle scale parametriche; questo soprattutto su spinta dei principi perequativi sindacali.

⁶⁰ Per i piani pensionistici è prevista una quota mensile (tra 1% e 1.5% della retribuzione mensile del lavoratore) di contribuzione del lavoratore e uguale dell’azienda in favore di quest’ultimo, oltre alla confluenza totale (nel caso dei giovani lavoratori) del t.f.r. del lavoratore; per i piani sanitari invece è stabilita una contribuzione paritetica mensile (tra 1% e 1.5% in base a contratti di riferimento) in favore del lavoratore.

incrementi di produttività, secondo elementi retributivi variabili e premianti⁶¹ (Regalia e Regini 1998, Locke e Baccaro 1999).

La contrattazione decentrata presenta un'estensione minore rispetto a quella nazionale, in quanto non coinvolge tutte le aziende; sono generalmente escluse le attività industriali in cui il numero dei dipendenti si attesta intorno alle poche unità.

Il livello di negoziazione periferico non presenta nemmeno un carattere di continuità e regolarità come quello nazionale, se non per alcune realtà produttive di maggiori dimensioni.

Bisogna notare però come, seppur nella limitata estensione e regolarità, la contrattazione aziendale costituisca per il sindacato un momento di dinamismo di azione, di maggiore coinvolgimento dei lavoratori e di prossimità con la base.

Nella contrattazione aziendale, sebbene l'elemento salariale premiante per la produzione rimanga centrale, vengono negoziati anche molti altri aspetti della vita quotidiana dei lavoratori, con alta aderenza alle specifiche caratteristiche produttive dell'impresa.

Il momento specifico della contrattazione aziendale vede di frequente un superamento pragmatico dei *cleavages* ideologici che caratterizzano il pluralismo organizzativo del sindacalismo italiano (Regini 2000), o comunque un loro attenuamento, per poter aumentare la loro forza di influenza sulle pratiche quotidiane negli *shop floor* (Locke e Baccaro 1999).

I rappresentanti sindacali aziendali di diverse confederazioni, intervistati in merito allo scarto tra distanza ideologica aziendale e nazionale, riportano:

“E' minore la frattura con il delegato, cioè il delegato che lavori insieme... ti scorni sulla politica [...], però con il delegato⁶² non puoi dividerti... perché tu sei un cislino o quant'altro ... comunque le fratture ci sono quando si inizia a parlare a livello più alto... cioè lì le fratture ci sono ... le fratture le vedi proprio...”

“non c'è proprio la differenza...quindi per queste cose qua [aziendali] si è sempre operato a livello unitario, anche se degli scontri ci sono, ... ma sono scontri più che altro dettati da soluzioni che non vedono le questioni generali [spaccature nazionali], ma che riguardano esclusivamente le questioni aziendali”

La dimensione aziendale è inoltre *locus* della maggiore estensione temporale delle dinamiche di contrattazione, dove nello spazio dell'ampia informalità delle relazioni industriali si possono avere

⁶¹ La contrattazione decentrata in Italia per alcune categorie avviene a livello regionale (sono esempio i contratti artigiani), oppure a livello provinciale (come i contratti agricoli o edili), ma la maggiore rilevanza, sia in termini di lavoratori coinvolti che di dinamiche contrattuali, spetta alla contrattazione aziendale; inoltre per gli scopi della ricerca nel proseguo dell'analisi si focalizzerà su quest'ultima dimensione decentrata.

⁶² Qui l'intervistato intende un altro delegato della stessa fabbrica appartenente a diversa confederazione.

interazioni frequenti tra management e rappresentanti sindacali in merito a pratiche lavorative della collettività, o a necessità specifiche di singoli lavoratori⁶³.

È rappresentativo delle tre multinazionali studiate quanto riporta un dirigente di una MNCs oggetto di studio in merito alla frequenza degli incontri con le rappresentanze sindacali aziendali:

“Direi che mediamente ci si trova una volta ogni due settimane,... mediamente...capita a volte una volta ogni tre settimane [con la dirigenza generale], ..però con le rsu interagisce magari anche quotidianamente il direttore di stabilimento”

Inoltre i rappresentanti sindacali delle aziende oggetto di studio descrivono così la diversità delle tematiche della contrattazione quasi quotidiana con il management:

“[discutiamo di] orari di lavoro, questioni che riguardano tematiche di organizzazione, questioni ambientali, ...fino a questioni relative a soluzioni di problemi che sono piccolini, nel senso che c'è la turnazione di notte e mi mettono quello che deve andare a fare lo studente lavoratore per cui, è anche questo tipo qui (di problemi) che si risolvono in una telefonata”

I processi di contrattazione ad entrambi i livelli sono caratterizzati da un'ampia informalità procedurale, quindi legati esclusivamente alle specificità dell'interazione di *negotiation* tra le parti sociali (Regalia e Regini 1995).

All'interno di questa duttilità si possono comunque focalizzare due momenti principali, che si sono consolidati nel tempo, sia nelle dinamiche nazionali che decentrate.

La prima fase consta nella stesura di una “piattaforma” di richieste prima della scadenza del contratto, in cui il sindacato, con una consultazione dell'organizzazione di categoria per il contratto nazionale o attraverso assemblee nell'azienda per la contrattazione decentrata, raccoglie i suggerimenti ed elabora le richieste⁶⁴.

La piattaforma delle richieste da presentare alla parte datoriale è sintesi di una dialettica interna e di punti di vista diversi, tanto che a livello nazionale più volte è accaduto che non siano state superate le differenze inter-organizzative e siano state presentate proposte di rinnovo contrattuale separate tra le varie confederazioni.

La fase successiva, momento saliente della contrattazione, è quello dell'interazione diretta (denominato dai sindacalisti “tavolo della trattativa”) tra rappresentanze sindacali e imprenditoriali.

I tempi di durata delle negoziazioni variano a seconda delle caratteristiche dell'interazione dinamica

⁶³ Va sottolineato comunque che per la contrattazione decentrata non esistono nel nostro ordinamento obblighi legali di tregua sindacale, e anche quelli di fonte contrattuale sulla specializzazione degli istituti negoziabili ai vari livelli si rivelano piuttosto deboli (Cella e Treu 2009).

⁶⁴ Spesso avviene che una prima bozza della piattaforma contrattuale venga elaborata a livello centrale per il contratto di categoria, oppure da funzionari e rappresentanze sindacali dei lavoratori per quello aziendale, e successivamente lo si presenti alla base per raccogliere punti di vista e possibili implementazioni.

tra le parti, che può risolversi in un incontro ma può anche raggiungere situazioni in cui si succedono periodi di stallo e di trattativa prolungate.

È in questa fase di trattativa che entrambe le istituzioni delle relazioni industriali, il sindacato e le associazioni imprenditoriali, interagiscono strategicamente in base alle risorse di cui dispongono. La forza conflittuale del sindacato può essere elemento importante per influenzare le trattative, soprattutto attraverso la minaccia credibile e la proclamazione di scioperi.

A queste due fasi consolidate se ne affianca una terza che consiste nel sottoporre ai lavoratori il contratto per coglierne la loro valutazione, pratica non pienamente condivisa da tutte le confederazioni sindacali⁶⁵.

Ulteriori dimensioni del fenomeno della contrattazione sono l'incisività e l'efficacia, relative alla capacità di tradursi in elementi rilevanti nella concretezza delle pratiche lavorative, piuttosto che limitarsi a definire criteri generici (Cella 1999).

In un contesto di "informalità contrattata", l'effettività delle norme negoziate sono costantemente esposte alle caratteristiche e al tipo di relazioni tra i soggetti che prendono parte al contratto.

Dato che i contratti nazionali disciplinano la quasi totalità delle pratiche di lavoro negli *shop floor*, si può rilevare come esista un'incisività generale delle dinamiche di contrattazione, ma una più approfondita analisi mette però anche in luce una diversa efficacia dei contenuti del contratto: rilevante in merito agli aspetti economici e regolativi (soprattutto salario e orario di lavoro), meno pregnante per gli istituti che richiedono strumenti applicativi per l'effettività del contratto e scarsa negli aspetti programmatici (Cella e Treu 2009).

Oltre a questa visione generale di diversa efficacia dei contenuti contrattati, sono elementi dirimenti dell'incisività contrattuale l'esistenza della rappresentanza aziendale e le sue capacità di azione a livello dello *shop floor*.

È infatti specificità dei delegati sindacali aziendali quella di poter monitorare e rinforzare costantemente l'applicazione del contratto: una dilatazione temporale della negoziazione contrattuale per definire le pratiche lavorative quotidiane nelle imprese.

In questa estensione dell'"informalità contrattata" a livello di impresa, il grado di controllo che le organizzazioni sindacali detengono comporta una diversa capacità di influenza sullo stile manageriale, intendendo con ciò, la propensione o meno delle direzioni aziendali a considerare centrale la contrattazione sindacale nella gestione dei rapporti di lavoro (Brown e Sisson 1984, Sisson 1987).

⁶⁵ Per quelli nazionali ciò avviene soprattutto posteriormente alla stipula del contratto da parte delle organi centrali sindacali; per quelli decentrati non è insolito invece che, qualora si dovessero sviluppare negoziazioni con fasi di stallo, le rappresentanze sindacali aziendali indicano assemblee per raccogliere opinioni in merito a come proseguire la negoziazione o a quali forme di lotta eventualmente attivare.

Nelle multinazionali studiate il sindacato è ritenuto rilevante dal management per la definizione delle pratiche di HRM, anche se il grado di rilevanza dipende in primo luogo dalle risorse e capacità di interazione dei delegati aziendali e, successivamente, dalle caratteristiche delle strutture territoriali sindacali.

I due livelli di trattativa, l'ampiezza degli argomenti coinvolti nella contrattazione nazionale e decentrata e la frequenza dell'interazione delle rappresentanze sindacali aziendali con il management, mostrano la rilevanza dell'istituzione sindacale nell'interazione con la controparte per definire le pratiche di lavoro nelle imprese.

3.2.7 – Un'azione di mobilitazione ancora possibile

Oltre alle dinamiche contrattuali, la capacità di azione del sindacato si esprime soprattutto nella sua capacità di mobilitare i lavoratori. Si vogliono studiare quindi le caratteristiche principali dello sviluppo storico, delle motivazioni e delle forme assunte dalla conflittualità sindacale in Italia, con attenzione al caso delle MNCs oggetto di studio

La mobilitazione sindacale in Italia, nel suo divenire storico, è stata costantemente percorsa dal dilemma tra azioni strumentali, con finalità di interessi organizzativi di lungo periodo, e azioni simboliche, per rafforzare il rapporto di rappresentanza (Regini 2000).

Queste ultime azioni sono state spesso utilizzate da parte di una confederazione per sottolineare gli elementi di distinzione rispetto alle altre, a sostegno di un'appartenenza sindacale specifica dei lavoratori.

La conflittualità sindacale si è espressa nel contesto italiano secondo un percorso di "modernizzazione" (Shorter e Tilly 1971, 1974), con un passaggio da forme di lotta ad elevata gravità (ovvero all'astensione ininterrotta per giorni dei lavoratori dall'attività produttiva) prima della seconda guerra mondiale, ad altre che hanno presentato un netto contenimento di questa variabile, aumentando invece quelle di dimensione e frequenza.

Negli "anni operai", tra il 1968-1973, la conflittualità dei lavoratori raggiunse un livello di tensione sociale tale da oltrepassare i confini del conflitto industriale, per assumere invece le caratteristiche di uno scontro sociale.

La forza di impatto di quegli anni si è poi stemperata nel tempo, arrivando ad una diminuzione degli scioperi, in tutte le tre dimensioni analitiche (frequenza, dimensione e gravità) negli anni '80, declino proseguito anche nel corso degli anni '90 (Bordogna e Provasi 1998)⁶⁶.

⁶⁶ Queste brevi osservazioni, in merito alla profondità del percorso della conflittualità, permettono di non confermare una ipotesi di declino costante e secolare del conflitto in Italia, e di rilevare invece uno spostamento da un modello espressivo-mobilitativo verso uno moderno-dimostrativo non sempre lineare (Bordogna e Provasi 1998).

Dal secondo dopoguerra fino agli anni '90, la conflittualità promossa dal sindacato ha trovato un'adesione dei lavoratori non esclusivamente basata su una razionalità "costi-benefici", ma soprattutto da motivazioni di carattere politico-ideologiche⁶⁷.

L'alta commistione politico-identitaria, che ha caratterizzato la conflittualità in Italia per molto tempo, ha discostato l'azione sindacale da un genuino modello economico degli scioperi, che prevede una mobilitazione maggiore nei periodi di espansione economica, minore nei momenti di recessione e di forte disoccupazione.

Uno sbiadimento nelle ultime decadi di un'affiliazione e una mobilitazione incentrata su identità politiche ed ideologiche ha portato, dagli anni '90, a un ricorso più parsimonioso allo sciopero (Cella 1999), non ledendo comunque la capacità del sindacato italiano di essere minaccia credibile nell'interazione con gli imprenditori, avendo costante capacità latente di organizzare azioni collettive (Bordogna e Provasi 1998)⁶⁸.

In merito alle ragioni che conducono all'adesione dei lavoratori alle varie forme di conflittualità, dalle interviste ai funzionari sindacali territoriali, si è potuto desumere come ci sia una stretta relazione con le variabili, prima analizzate, che stimolano la partecipazione sindacale (cfr. 3.2.4). Ovvero la mobilitazione dei lavoratori è più ampia se promossa in merito a motivazioni specifiche che riguardano più direttamente le dinamiche negli *shop floor*, o per la difesa del livello di occupazione in azienda, a fronte di situazioni di recessione aziendale.

Inoltre negli *shop floor*, la capacità dei rappresentanti sindacali interni di sviluppare un chiaro processo informativo e di motivare i lavoratori rispetto alle ragioni dello sciopero, è stata rilevata come variabile fondamentale dell'ampiezza della mobilitazione.

In merito alle motivazioni della mobilitazione bisogna aggiungere anche che, qualora la conflittualità sia proposta da una singola sigla sindacale, l'astensione dall'attività lavorativa è generalmente ridotta, coinvolgendo quasi esclusivamente i propri affiliati dal profilo maggiormente militante.

Ben esemplificato dalle parole di un delegato aziendale:

“dipende sempre dalla motivazione, nel senso che se è roba interna [aziendale] che va a toccare il salario dei lavoratori... allora tutti [partecipano]... se è uno sciopero tipo quello che abbiamo fatto il 12 dicembre⁶⁹ ...siamo usciti in pochi”

⁶⁷ Questo fattore a base della conflittualità è stato molto influente finché è esistito un chiaro legame tra i sindacati e i partiti politici, portando ad una considerazione non complanare del ricorso allo sciopero tra CGIL, da un lato, e CISL e UIL, dall'altro. All'interno del primo sindacato prevaleva la concezione dello sciopero come azione orientata verso una logica di classe e della conflittualità sociale; CISL e UIL invece lo consideravano maggiormente come uno strumento strategico a sostegno della contrattazione economica.

⁶⁸ Queste caratteristiche sono anche confermate dal maggiore volume degli scioperi italiani, comparativamente agli paesi europei (Bordogna e Provasi 1998).

⁶⁹ Il riferimento è ad uno sciopero proclamato dalla sola CGIL e su tematiche politiche nazionali

Le forme di mobilitazione utilizzate dalle organizzazioni sindacali italiane, a sostegno delle dinamiche di trattativa, presentano un diverso grado di conflittualità, con differenti conseguenze per la produzione industriale.

A fronte di una fase di stallo della contrattazione, i sindacati generalmente minacciano di ricorrere a forme di lotta, dichiarando in seguito, se la trattativa non dovesse riprendere, “*lo stato di agitazione nelle fabbriche*” (come riportato nell’intervista di un funzionario sindacale), con un consueto blocco del lavoro straordinario.

Infine, se le precedenti misure di conflittualità non dovessero sortire gli effetti desiderati, viene proclamato uno sciopero inizialmente di alcune ore e, se l’interazione tra le parti non dovesse essere risolta in favore dei lavoratori, per un’intera giornata⁷⁰.

Nel contesto italiano attuale i funzionari sindacali hanno riportato come risulta essere difficile organizzare scioperi di solidarietà: assolutamente a livello intercategoriale, ma a volte anche tra varie filiali italiane di una stessa azienda⁷¹.

Completamente diversa è la conflittualità vissuta nelle realtà produttive che occupano pochi lavoratori, a bassa densità di sindacalizzazione e senza una strutturata rappresentanza sindacale interna⁷².

In queste circostanze produttive ed organizzative del sindacato, la mobilitazione diviene molto difficoltosa anche intorno a motivazioni altamente legate allo *shop floor*. Questo è dovuto soprattutto ad una stretta relazione tra datore di lavoro e lavoratori che limita, o a volte impedisce, lo strutturarsi di dinamiche rivendicative e conflittuali.

L’aumento della parcellizzazione delle attività produttive e la diminuzione delle fabbriche che impiegano elevati numeri di lavoratori, secondo quanto rilevato dai funzionari sindacali, hanno portato ad una diminuzione della conflittualità potenziale all’interno delle aziende e ad una crescita delle dinamiche di ricorso alla giustizia per un mancato rispetto del contratto di lavoro.

L’allargamento di questo fenomeno non toglie comunque la caratteristica ai sindacati italiani di riuscire a mobilitare i lavoratori, anche a livello generale. Soprattutto nelle imprese più grandi, come le MNCs che sono oggetto di studio della ricerca, la conflittualità è una strategia sindacale utilizzata a sostegno della contrattazione, che permette di mostrare la forza di cui il sindacato dispone.

⁷⁰ Questa scalarità della conflittualità non viene sempre rispettata, infatti a volte la gravità degli elementi che portano alla conflittualità possono essere tali che viene dichiarata direttamente una giornata di sciopero intera.

⁷¹ Inoltre è difficile lo sviluppo di solidarietà con i lavoratori “atipici”, anche all’interno di una stessa struttura produttiva aziendale.

⁷² Verranno forniti solo brevi riferimenti a queste dinamiche, in quanto non parte della ricerca.

Conclusioni

Di seguito verranno richiamate brevemente le caratteristiche istituzionali principali del sindacato in Italia e in Brasile, per rispondere parzialmente alla prima domanda di ricerca e concludere il percorso analitico comparativo proposto da questo capitolo, che permette di testare una parte della prima ipotesi.

L'attuale sindacalismo italiano si presenta come un'istituzione che ha radici storiche in un movimento sociale e politico dei lavoratori, invece quello brasiliano è stato completamente strutturato da un intervento legislativo corporativo, delineandosi principalmente come fenomeno legale.

Nel paese sudamericano i principi legali dell'”*unicidade sindical*” e dell'”*imposto sindical*” hanno strutturato un modello organizzativo di “sindacalismo di stato democratico”, all'interno del quale la libertà di organizzazione è “sfigurata”, dato che lo stato autorizza l'esistenza di un solo sindacato professionale per territorio (generalmente municipale).

Il sindacalismo brasiliano presenta così una struttura organizzativa molto frammentata, che si sviluppa lungo *cleavages* di territorialità ristrette e categorie professionali molto specifiche, che impropriamente rispecchiano le caratteristiche generiche e l'alto turnover della manodopera nazionale.

I *sindicatos* territoriali professionali possono associarsi alle organizzazioni sindacali nazionali (*centrais sindicais*), le quali però godono di scarsa autonomia, capacità di azione e coordinamento.

Al contrario in Italia si è sviluppato un sindacalismo industriale che unisce tutti i lavoratori di una stessa categoria produttiva, superando le differenze tra i compiti svolti all'interno delle fabbriche.

Il sindacalismo italiano ha sempre presentato un pluralismo competitivo strutturato lungo *cleavages* ideologici e una bipolarità organizzativa tra strutture centrali e periferiche, confederali e categoriali. Ognuno di questi livelli organizzativi gode di una parziale autonomia, ma all'interno di una prevalente linea di azione tracciata a livello centrale e confederale.

Differenza fondamentale del sindacalismo italiano, per la capacità di interazione negli *shop floor* con il management, è quella di poter strutturare delle rappresentanze di lavoratori ed avere spazi di comunicazione all'interno delle imprese, mentre il sindacato brasiliano rimane invece organizzato esclusivamente all'esterno dei luoghi di lavoro.

Ad un sistema altamente legificato, come quello delle ragioni industriali brasiliane, dove il ruolo centrale spetta all'attore pubblico, se ne oppone uno di *soft law* in Italia, dove si aprono ampi spazi per l'azione sindacale nelle dinamiche contrattuali, interagendo con i datori di lavoro.

La contrattazione in Italia è ancora centrale per la determinazione sia degli istituti normativi che di quelli economici, sia a livello nazionale che aziendale (almeno nelle aziende più grandi). In Brasile

invece la contrattazione, solo territoriale, vede l'impegno sindacale quasi esclusivamente legato al tentativo di rincorsa dei salari all'inflazione.

La "gabbia legislativa" statale brasiliana, che ha plasmato e sviluppato l'istituzione sindacale, è ora svuotata da una prassi di elusione o evasione della legge da parte degli imprenditori, a cui il sindacato non riesce a contrapporsi, in quanto difficilmente riesce a promuovere organizzate forme di conflittualità.

Inoltre, un mancato radicamento all'interno delle fabbriche e una disoccupazione dilagante a seguito della svolta economica neoliberale, hanno ulteriormente depotenziato la forza del sindacato, facendolo sempre più scivolare verso logiche associative interne e politiche pragmatiche esterne.

La conflittualità del sindacalismo italiano si è "modernizzata" nel corso del tempo, ma mantiene la capacità di essere ancora, almeno nelle grandi industrie, una latente azione potenziale, percepita dal management come minaccia credibile.

Questa analisi delle caratteristiche nazionali e periferiche, nonché il focus su alcune dinamiche nelle MNCs oggetto di studio, ha permesso di comprendere come il sindacato rappresenti una risorsa e un *constraint* istituzionale molto diverso nei due contesti, per l'interazione, all'interno delle imprese, tra management e lavoratori.

Dato il profilo istituzionale analizzato, il sindacalismo brasiliano rappresenta una risorsa più limitata per l'interazione dei lavoratori con il management, avendo una struttura organizzativa con capacità di azione minore nella regolazione delle pratiche che strutturano l'attività lavorativa negli *shop floor*.

Comparativamente in Italia, invece, un maggiore inserimento dei sindacati all'interno delle strutture produttive, una minore frammentazione organizzativa e una più ampia capacità di azione contrattuale e mobilitativa, conferiscono ai lavoratori maggiori risorse di interazione con il management, nell'ambito della gestione delle risorse umane nelle aziende.

L'analisi istituzionale condotta in questo capitolo permette anche di verificare l'ipotesi di ricerca proposta in maniera parziale, ovvero solo relativamente al sindacato, confermando che l'organizzazione sindacale italiana è maggiormente inserita nel tessuto produttivo e ha maggiori capacità di azione, rispetto ad una strutturazione solo esterna e a capacità di azione limitate del sindacato in Brasile.

Solo però attraverso lo studio anche delle associazioni imprenditoriali, oggetto di analisi del prossimo capitolo, e del sistema educativo nei due contesti si potrà rispondere alla prima domanda e testare la prima ipotesi in maniera completa.

4 – Associazioni degli imprenditori: risorsa istituzionale per il management

Nel modello teorico proposto da Hall e Soskice (2001), all'interno del sottosistema delle relazioni industriali, oltre al sindacato, l'istituzione con cui le imprese si devono coordinare sono le associazioni imprenditoriali.

Queste si delineano come *constraint* e risorsa ambientale per l'azione del singolo imprenditore, o del management nelle MNCs, sia all'esterno dell'organizzazione produttiva che al suo interno, quest'ultimo come ambito proprio delle pratiche di gestione delle risorse umane negli *shop floor*.

Lo sviluppo di questo capitolo permetterà quindi di rispondere parzialmente alla prima domanda di ricerca, in merito a come i diversi contesti istituzionali, italiano e brasiliano, rappresentino differenti risorse per l'interazione tra management e lavoratori.

Le caratteristiche delle associazioni imprenditoriali nell'idealtipo delle LMEs, sono caratterizzate dall'essere deboli, poco rappresentative e scarsamente influenti nelle pratiche interne delle singole imprese; invece nella varietà di capitalismo delle CMEs si presentano come dotate di una solida struttura e capacità di azione sia a livello centrale che negli *shop floor*, con fondamentale importanza anche nell'ambito della formazione professionale (Hall e Soskice 2001).

Analizzando modelli di capitalismo più prossimi al caso nazionale brasiliano e italiano, le associazioni imprenditoriali nelle HMEs presentano, tra le caratteristiche istituzionali maggiormente rilevanti, una debole capacità di azione nelle dinamiche interne alle imprese, mentre un maggiore impegno nella *lobbying* verso il potere pubblico (Schneider 2004); invece nelle SEMEs le organizzazioni imprenditoriali mostrano comparativamente una maggiore capacità di incidenza nelle pratiche di lavoro sia negli *shop floor* che a livello centrale, in quanto soggetto fondamentale della contrattazione nell'ambito delle relazioni industriali.

Prima di affrontare lo studio delle caratteristiche di questa istituzione in Italia e in Brasile, bisogna ricordare che gli imprenditori hanno la specificità di preferire azioni individuali nel mercato, basate sulla cultura propria della competitività, mentre l'azione collettiva, attraverso le associazioni, è una *second best solution*, ovvero una risorsa ulteriore a loro disposizione qualora l'agire individuale sul mercato non dia risultati soddisfacenti (Martinelli 1994b).

Analiticamente si possono individuare due momenti fondamentali dell'azione collettiva degli imprenditori: come agenti della produzione di merci, perseguendo interessi che si formano nel mercato dei prodotti, e come classe datoriale che acquisisce e gestisce nel mercato del lavoro la "merce fittizia lavoro" (Polanyi 2000).

Alcuni accenni nel corso dello sviluppo del capitolo verranno riservati al primo aspetto ma, dato il focus della ricerca rivolto alle dinamiche intraorganizzative di interazione nell'ambito dello HRM, sarà soprattutto il secondo momento che assumerà centralità di studio.

Il capitolo procederà analiticamente secondo una struttura simile a quella proposta per l'analisi del sindacato, iniziando con uno studio dei momenti storici dello sviluppo associativo che sono rilevanti per delineare le caratteristiche attuali.

In seguito si studierà la struttura delle associazioni imprenditoriali, sottolineandone i *cleavages*, i diversi livelli organizzativi e le relazioni che intercorrono tra questi. Dopo aver tracciato le caratteristiche di *path dependency* e strutturali, sarà infine analizzata la capacità di azione delle associazioni imprenditoriali in Italia e in Brasile; questa sia esternamente, nelle pressioni di *lobbying* sul potere pubblico e di interazione con il sindacato, sia internamente verso gli associati, attraverso uno studio delle caratteristiche dei servizi che vengono loro offerti.

Un'osservazione di tali azioni associative a livello nazionale e territoriale sarà *framework* per comprendere il grado di influenza che le organizzazioni imprenditoriali presentano nell'interazione tra management e lavoratori, per la definizione delle pratiche di HRM all'interno delle imprese, con particolare attenzione alle MNCs oggetto di studio.

Anche in questo capitolo, come nel precedente, l'analisi critica della letteratura scientifica, che ha per oggetto lo studio delle associazioni degli imprenditori in Italia e in Brasile, verrà arricchita con dei riferimenti al materiale empirico rilevato attraverso le interviste.

Lo sviluppo comparativo di questo capitolo permetterà nelle conclusioni di testare la prima ipotesi di ricerca, ovvero, se le istituzioni delle relazioni industriali siano maggiormente inserite nel tessuto produttivo italiano e quali risorse rappresentino per management e lavoratori.

4.1 – Brasile: forzate associazioni corporative svuotate di vitalità

Il primo *step* della ricerca sarà quello di analizzare le caratteristiche dell'associazionismo imprenditoriale in Brasile.

All'interno di questo caso nazionale di capitalismo gerarchico si tracciano le origini storiche di questa istituzione, con attenzione al ruolo rilevante e strutturante che, come per il sindacato, ha avuto l'attore statale.

Un'analisi delle caratteristiche strutturali permetterà di delineare i vari livelli organizzativi e il grado di autonomia che presenta ciascuno di essi.

In seguito si studieranno le capacità di azione collettiva delle associazioni imprenditoriali, focalizzando l'attenzione sulla loro capacità di influenza, sia rispetto al contesto istituzionale in cui si inseriscono, sia verso le imprese associate.

4.1.1– Una nascita corporativa che ha limitato le logiche associative

L'analisi prende avvio dalle dinamiche storico-legislative che hanno dato origine alle associazioni imprenditoriali brasiliane, permettendo in seguito di rilevare come ciò abbia influito profondamente sia sull'aspetto strutturale sia sulle capacità di azione associativa.

Apparentemente le associazioni imprenditoriali brasiliane, fin dalla loro nascita, organizzano quasi tutte le attività imprenditoriali, dispongono di massicce risorse economiche, che spendono per lo più in ricerche, e appaiono regolarmente come voce rilevante nei mass media (Schneider 2004).

Assumendo invece criticamente un concetto di associazione come organizzazione formalmente indipendente dallo stato, per qualificarsi in primo luogo come parte della società civile, perchè la “*civil society is conceived here as the realm of organized social life that is voluntary, self-generating, (largely) self-supporting, autonomous from the state, and bound by a legal order or set of shared rules*” (Diamond 1996, p.228), il contesto sociale brasiliano, al contrario dell'apparenza, potrebbe annoverare pochissime organizzazioni collettive imprenditoriali.

Le associazioni imprenditoriali brasiliane sono infatti strutturate secondo una dinamica di *embedded autonomy* (Evans 1995) all'interno delle fitte maglie legislative dell'apparato statale brasiliano, tanto che potrebbero essere classificate come “*government organized nongovernmental organizations*”⁷³ (Schneider 2004).

La CLT⁷⁴, nel modellare dettagliatamente le dinamiche e gli attori, sia del mercato del lavoro che delle relazioni industriali, ha performato anche le associazioni imprenditoriali *ex nihilo*.

Questo impianto legislativo corporativo si è proiettato su una realtà imprenditoriale che negli anni '40 era caratterizzata dall'essere molto fragile, dipendente da favori statali e incapace di costituirsi come direzione politica e intellettuale della società, mantenendo quindi un'ampia subalternità, sia politica che economica, rispetto all'azione statale (Bianchi 2004).

Le distorsioni corporative della CLT prevedono per gli imprenditori di una determinata territorialità, ed operanti in uno specifico settore economico, un'appartenenza obbligatoria alle associazioni locali, le quali detengono il monopolio legale della rappresentanza degli imprenditori, sia come uomini d'affari che come datori di lavoro.

Con la promulgazione CLT venne così introdotto un principio di “appartenenza associativa forzata” per gli imprenditori, essendo obbligatoria per legge, che ha inficiato dinamiche autonome di aggregazione e mediazione degli interessi imprenditoriali.

L'intervento demiurgico dello stato, attraverso la CLT, ha permesso inoltre di superare corporatisticamente l'esigenza delle nascenti organizzazioni degli imprenditori di essere accreditate e legittimate ad agire nella società brasiliana; è rimasta invece viva, e per lo più irrisolta, la

⁷³ In sigla GONGO.

⁷⁴ Si ricorda che venne promulgata nel 1943 dal governo Vargas (cfr. par. 3.1.1 a 3.1.3).

necessità intraorganizzativa di sviluppare una solida identità culturale e un proprio linguaggio idiosincratico.

Quest'aggregazione associativa definita dallo stato, e non dagli imprenditori stessi, unendo interessi non solo molto diversi ma a volte anche divergenti, ha inficiato la logica della formazione dei fini e dell'implementazione efficace⁷⁵.

In merito alla logica dell'implementazione efficace, ovvero il modo in cui l'associazione riesce a massimizzare la sua capacità di svolgere con continuità le attività e i compiti necessari alla sua sopravvivenza minimizzando i costi (Martinelli 1994b), bisogna sottolineare come divenga poco rilevante nel contesto brasiliano, in quanto vengono assicurate copiose risorse dallo stato alle associazioni imprenditoriali⁷⁶.

4.1.2 – Struttura corporativa e caratteristiche del tessuto produttivo: frammentazione e autonomia organizzativa

Dopo aver analizzato le origini storiche e i limiti imposti dall'ancora vigente legge corporativa stabilita da Vargas, si analizzeranno le caratteristiche strutturali delle associazioni e di come anche il contesto produttivo non abbia favorito la convergenza degli interessi imprenditoriali in associazioni dall'ampio *domain*.

La CLT prevede, in maniera parallela a quella dei sindacati dei lavoratori, che lo stato possa riconoscere esclusivamente un'associazione imprenditoriale per ogni settore economico in ogni specifica territorialità (per lo più corrispondente con un territorio municipale, o ad un insieme di pochi municipi); oltre a ciò viene riconosciuto il diritto a tali associazioni di ricevere i proventi di una tassa obbligatoria in capo agli imprenditori del settore economico che rappresentano⁷⁷.

Ogni azienda appartiene quindi, esclusivamente ed obbligatoriamente, ad un'associazione imprenditoriale territoriale, in base a quella che è la sua attività economica prevalente, portando ad una densità di partecipazione associativa totale.

Questi principi legali di aggregazione degli imprenditori nelle associazioni hanno introdotto in Brasile un'alta frammentazione di rappresentanza collettiva tra i molti *sindicatos patronais* (sindacati padronali, ovvero associazioni imprenditoriali territoriali), dato il loro *domain* territoriale molto ristretto.

⁷⁵ Dette anche rispettivamente razionalità politica e razionalità amministrativa dell'organizzazione (Child, Loveridge e Warner 1973).

⁷⁶ Per dare un esempio recente delle dimensioni: a metà degli anni '90 il CNI (Confederação Nacional da Indústria) aveva circa 500 impiegati e un budget di 42 milioni di dollari, e ulteriori 600 milioni dovuti da contribuzioni obbligatorie in fondi per l'educazione, training e programmi sociali per i lavoratori (Schneider 2004).

⁷⁷ Il principio legislativo ricalca quello delle organizzazioni sindacali, per ulteriori approfondimenti si rinvia al capitolo precedente.

Nella struttura organizzativa piramidale, i molteplici *sindicatos patronais* territoriali possono fare riferimento a “*federações*” (federazioni) di *sindicatos* a livello degli stati federati brasiliani, sia per settore specifico di attività produttiva, sia in seguito per macrosettore economico⁷⁸.

A loro volta le federazioni degli stati possono confluire nelle confederazioni nazionali; la *Confederação Nacional da Indústria* (CNI) (tr. it. confederazione nazionale dell’industria) è l’organizzazione nazionale che riunisce le *federações* di tutti gli stati federati del settore industriale.

Analizzando le relazioni tra questi tre livelli strutturali della rappresentanza degli interessi imprenditoriali, si é rilevato come sia presente uno scarso rapporto gerarchico tra i livelli e una limitata capacità di coordinamento centrale, fin dalla promulgazione dalla CLT.

Infatti, nei confronti politici che hanno portato alla stesura di tale corpo di leggi, gli imprenditori dello stato di San Paolo (area maggiormente industrializzata del paese) hanno favorito il principio dell’autonomia, rispetto a quello della gerarchia, delle strutture di rappresentanza degli stati federati e soprattutto dei singoli *sindicatos patronais*, quale risorsa di azione imprenditoriale per le zone più sviluppate del paese.

Anche il funzionamento corporativo interno della CNI, stabilito dalla legge, che riserva ad ogni *federação* statale un voto di uguale peso, ha comportato una sottorappresentazione del contributo economico degli stati a maggiore industrializzazione ed una incapacità di favorire gli interessi dei principali settori industriali nazionali (Schneider 2004).

Questo criterio di voto ha così stimolato gli imprenditori delle zone industrialmente più sviluppate del paese (lo stato di San Paolo e gli stati del Sud-Est e Sud) a non fare riferimento al CNI, quale *peak industrial association* nazionale, ma invece sempre più alle politiche della FIESP (*Federação dos Industriais do Estrado de Sao Paulo*; federazione degli industriali dello stato di San Paolo), che emergeva di fatto come portavoce nazionale e promotore principale degli interessi industriali (Diniz e Boschi 1988)⁷⁹.

Un ampio livello di autonomia tra i livelli organizzativi e un discredito degli imprenditori verso l’associazione nazionale degli industriali hanno introdotto una scarsa capacità di controllo delle strutture nazionali (CNI) su quelle statali (*federações*), e di queste su quelle territoriali (*sindicatos patronais*), in merito all’utilizzo delle risorse canalizzate dallo stato alle diverse associazioni e al coordinamento delle azioni datoriali e di business degli imprenditori.

⁷⁸ Industria, commercio, agricoltura tra i più rilevanti; nel seguito della ricerca si concentrerà l’analisi sull’ambito industriale, focus dello studio.

⁷⁹ Quanto riporta un dirigente della Fiesp ben esplicita questo ruolo assunto dalla federazione imprenditoriale paulistana nel corso del tempo: “*La Fiesp rappresenta gli interessi industriali generali, [...] la sua politica è quella di rafforzare l’industria nazionale di fronte al mondo intero*”.

Questa prevalenza di forze centrifughe all'interno organizzazioni imprenditoriali si ripropone anche al livello organizzativo territoriale, data la scarsa capacità dei *sindicatos patronais* di aggregare e disciplinare gli interessi di uno specifico settore industriale territoriale (Schneider 2004).

La struttura istituzionale corporativa delle associazioni degli imprenditori brasiliani infatti non riconosce uno spazio proprio di rappresentanza per i settori economici marginali, per le aziende di medie e piccole dimensioni, sottorappresentando i loro interessi all'interno delle associazioni territoriali obbligatorie (Schneider 2004).

In merito bisogna sottolineare anche che i rapporti di forza interni alle associazioni degli imprenditori territoriali abbiano visto prevalere l'inerzia istituzionale degli interessi dei grandi gruppi, a scapito delle piccole e medie imprese, e l'imporsi di fini associativi specifici legati a queste maggiori attività produttive, poco negoziati nelle dinamiche intraorganizzative (Leopoldi 1984); ne è un esempio quanto riporta una manager di una MNCs oggetto di studio:

“La nostra azienda partecipa all’associazione imprenditoriale del nostro settore, solo che, per la dimensione della nostra azienda, diviene punto di riferimento [...], quindi la nostra azienda definisce molto le regole del settore”

La regolazione intrassociativa in Brasile è così molto limitata ai vari livelli, soprattutto per la scarsa capacità di negoziare e consolidare fini associativi ed ottenere la disciplina degli imprenditori nella loro implementazione.

Per una maggiore comprensione del basso legame gerarchico tra i vari livelli associativi e della scarsa capacità delle associazioni imprenditoriali di organizzare collettivamente gli imprenditori brasiliani, bisogna fare riferimento ad alcune specificità produttive di questo paese.

Lo sviluppo economico brasiliano presenta un mercato dualismo: le regioni del sud-est sono molto industrializzate, con grande concentrazione di imprese nello stato di San Paolo, mentre le rimanenti regioni vedono il prevalere del settore agricolo, con l'eccezioni di poche città capoluogo.

Il Brasile, inoltre, come gli altri paesi maggiori dell'America Latina, presenta un'alta concentrazione delle attività produttiva in poche grandi imprese, soprattutto MNCs e ampi *diversified business group* domestici a base familiare, che hanno avuto un effetto di *crowd-out* nei principali settori economici verso le imprese minori (Amdsen 2001).

Le MNCs in Brasile hanno risentito profondamente del legame verticale con gli HQ, soprattutto nell'ambito commerciale, quindi meno interessate ad investire in relazioni orizzontali con un tessuto produttivo locale molto diverso (Schneider 2004). Anche i *diversified business group* domestici a base familiare, che dovrebbero presentare interesse nella partecipazione all'associazionismo imprenditoriale, soprattutto nelle *peak associations*, hanno invece preferito

operare singolarmente attraverso canali informali di accesso ai *policy makers* (Goldstein e Schneider 2003, Schneider 2004).

La forza di rappresentanza delle associazioni imprenditoriali ai vari livelli organizzativi è stata erosa anche della diffusa informalità presente nelle attività economiche, soprattutto a seguito della svolta neoliberale (Cardoso 2003).

Le MNCs oggetto di studio aderiscono obbligatoriamente ai vari *sindicatos patronais* territoriali ove sono presenti le loro filiali, ma si tratta per lo più di una partecipazione “forzata” dalla legge e pro-forma, senza in realtà una partecipazione attiva alle proposte associative.

4.1.3 – Tentativi di rinnovato associazionismo

Di seguito si vogliono analizzare i diversi tentativi degli imprenditori di rinnovare le strutture delle rappresentanze collettive brasiliane: la riforma dall'interno le associazioni corporative esistenti, la costituzione di libere associazioni volontarie al di fuori di quelle definite dalla CLT e le esperienze attuali di nuove forme di confronto interimpresariale.

La disaffezione degli imprenditori verso la struttura associativa corporativa è ben esemplificata dall'elevato ammontare di tempo e di risorse che gli industriali hanno investito negli anni '80 e '90 per sorpassare o per riformare le esistenti organizzazioni corporative (Schneider 2004).

L'ampia crisi di rappresentanza degli interessi imprenditoriali nei tradizionali canali associativi ha stimolato gli imprenditori non solo ad impegnarsi per una riforma dall'interno delle decadenti strutture corporative ma, alla fine degli anni '80, ad investire in altre organizzazioni al di fuori di quelle corporative costituite dalla CLT.

Si tratta di associazioni a partecipazione volontaria che non ricevono un finanziamento pubblico, come invece accade per i *sindicatos patronais* riconosciuti dalla CLT (Bianchi 2004); seppur esperienza socialmente rilevante, nessuna di queste organizzazioni è diventata però un interlocutore politico con capacità di azione istituzionalizzata (Schneider 2004).

Tra le maggior associazioni imprenditoriali extra CLT vale ricordare “Pensamento Nacional das Bases Empresariais (PNBE)” e “Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (IEDI)”, entrambi istituti sviluppatisi per rettificare le distorsioni corporative delle associazioni imprenditoriali obbligatorie⁸⁰.

⁸⁰ PNBE si configura come volontario, *encompassing* ed organizzato sui principi di “un capitalista un voto”; ha tra i suoi fini un chiaro intento di inserirsi ed influire direttamente le attività politiche (Schneider 2004). Il sorgimento del PNBE (1987) era intimamente vincolato alle realtà imprenditoriali minori, con il proposito di veicolare, coinvolgendo l'opinione pubblica e le autorità, il punto di vista dei piccoli imprenditori sottorappresentato nelle strutture istituzionali tradizionali, per massimizzarne l'influenza dei suoi promotori all'interno di queste strutture corporative (Cruz 1997). Lo IEDI è stato creato nel 1989 dai trenta maggiori gruppi industriali in Brasile, con lo scopo di proporre ricerche, studi e

Queste associazioni sono rimaste a margine delle tradizionali federazioni e confederazioni definite dalla CLT, coesistendo con loro in maniera non sempre pacifica. Hanno sviluppato un'attività parallela indipendente, che non può essere confusa con la tradizionale rappresentanza degli interessi propria delle associazioni corporative (Bianchi 2004).

La spinta innovatrice e propulsiva di queste associazioni andò in parte stemperandosi, tanto che nel 1997 alcuni membri dello IEDI stesso riconobbero che questa istituzione era diventata largamente irrilevante (Kingstone 1999)⁸¹.

L'associazionismo non corporativo frammentò ulteriormente la realtà imprenditoriale brasiliana, ma non ha saputo né riformare né essere alternativa reale alla struttura corporativa, di matrice varguista, delle associazioni imprenditoriali definite dallo stato.

Nell'analisi dei tentativi più attuali di riorganizzazione dei disarticolati interessi imprenditoriali, rilevanza empirica va riservata a dinamiche interimpresariali di creazione di spazi comuni, per un confronto nell'ambito dello HRM.

Nelle MNCs che sono state oggetto di studio, si è osservata la partecipazione di alcuni esponenti del management a momenti di incontro con i responsabili dello HRM di diverse multinazionali.

I confronti si sviluppano al di fuori dei canali corporativi dei *sindicatos patronais*, e non presentano nemmeno nessun legame con le associazioni volontarie precedentemente analizzate (PNBE e IEDI). Si profilano per lo più come eventi poco strutturati, in cui le MNCs si relazionano in merito alle politiche di gestione delle risorse umane, attraverso uno scambio di esperienze e pratiche, per cercare di convergere verso degli standard.

Questi confronti interimpresariali hanno presentato costantemente un basso livello di istituzionalizzazione e si sono rilevati come debolmente capaci di influenzare le pratiche interne delle MNCs, in quanto le imprese non hanno strumenti per prevenire e contrastare la defezione dall'applicazione delle linee guida di politiche di HRM stabilite.

Come riporta un dirigente di HR di una *subsidiary* brasiliana di una MNC:

“penso che ci sentiamo un po' limitati, ...perché partecipiamo ad alcuni gruppi informali di risorse umane di multinazionali, ...e questi gruppi portano a delle politiche ..tipo “noi stiamo facendo così” [...], ci confrontiamo sulle tematiche dei benefici e delle remunerazioni...e quando dico che ci sentiamo un po' limitati è che normalmente quando si fa parte di un gruppo come impresa ci si sente al livello delle altre, quindi si cerca per lo più di stare all'interno di questa situazione per non

formulare propositi per una nuova politica industriale che potesse far sviluppare ulteriormente il paese. Le persone che si associavano allo IEDI avevano come obiettivo la creazione di strategie di sviluppo, “promuovendo studi che potessero rivelare le nuove questioni rilevanti per l'economia e l'industria del paese e, trascendendo la fase diagnostica, agire per dare risposte adeguate” (Iedi, s.d. 1990, p.11).

⁸¹ IEDI e PNBE furono le due maggiori esperienze istituzionali imprenditoriali al di fuori dei canali normativi, ma non furono le uniche; tra le altre si possono ricordare União Brasil, ABDIB, Anfavea, ABIMAQ, ABQUIM (Schneider 2004).

perdere impiegati domani per l'azione di altre imprese o al contrario...rimaniamo in una fascia per non perdere funzionari..."

4.1.4 – Azione extrassociativa: la lobbying politica

Dopo aver studiato le caratteristiche di *path dependency* e la struttura organizzativa, in questo paragrafo si vogliono analizzare le capacità di azione delle associazioni imprenditoriali brasiliane nel loro influire sul contesto istituzionale esterno.

Le azioni associative di pressione sugli organi pubblici sono particolarmente importanti nelle HMEs, varietà di capitalismo a cui il Brasile appartiene, data la centralità che ricopre lo stato nel definire le dinamiche proprie delle relazioni industriali. Gli organi pubblici possono infatti recepire le richieste imprenditoriali e trasformarle, in vario grado, in decisioni imperative per la società.

L'analisi seguente prenderà avvio dalle origine storiche della *lobbying* politica delle associazioni imprenditoriali brasiliane, per di rilevare le caratteristiche determinanti di questa azione associativa, che persistono nell'attualità.

Le azioni di *political bargaining* delle associazioni imprenditoriali sono state particolarmente ampie a livello organizzativo nazionale nel corso degli anni '40, in quanto il governo Vargas aveva riservato alle *confederações* e alle *federações* spazi di accesso esclusivo a risorse pubbliche e ambiti di *policy making*, per partecipare alla definizione del nascente *estado novo* e sostenerne l'"ideologia svilupppista" (Trevisan 1986, Schneider 1999)⁸².

L'alta permeabilità governativa, rispetto agli organi di rappresentanza imprenditoriali centrali, rinforzata dalla presenza costante di industriali presso i consigli di governo, divenne un beneficio selettivo fornito dal potere pubblico che, in termini olsoniani, ha favorito l'azione collettiva di *lobbying* degli imprenditori (Schneider 2004).

Si delineò quindi come un *beneficio di club*, che venne utilizzato dalle associazioni imprenditoriali superterritoriali quale incentivo selettivo esclusivo di partecipazione all'azione associativa, prodotto però all'esterno delle associazioni stesse (Schneider 2004).

FIESP e CNI hanno usato questo spazio di *consultative function* come elemento per stimolare una effettiva partecipazione degli imprenditori alle azioni associative, all'interno dei canali obbligatori di rappresentanza (Leopoldi 1984).

L'azione associativa di *lobbying* politica, rilevata in questo periodo storico e continuata fino all'attualità, ha avuto luogo prioritariamente in spazi forniti dagli organi statali, senza che le organizzazioni imprenditoriali abbiano sviluppato canali di accesso propri al potere pubblico.

⁸² Nelle fragili circostanze sociali della costruzione di uno "stato nuovo" fondato sull'industria, si è potuto notare, come sostenuto teoricamente da Schmitter e Streek (1999), la maggiore inclinazione da parte del potere pubblico ad intervenire per creare un insieme di condizioni favorevoli per le associazioni imprenditoriali, al fine di ottenere il loro appoggio.

Venuta meno nel corso degli anni '50 questa permeabilità governativa centrale, sono prevalse azioni associative di *political bargaining* disperse a livello regionale e soprattutto territoriale (Schneider 2004).

Lo sviluppo di azioni associative di pressione politica a livelli strutturali periferici è relazionata al fatto che le consultazioni istituzionali, successive al periodo dell'*estado novo*, promosse dagli organi pubblici, sono state rivolte soprattutto ai più eminenti *sindicatos patronais* territoriali (Schneider 2004).

L'autonomia strutturale dei frammentati livelli organizzativi periferici da quelli centrali, sommata alla mancanza di benefici di partecipazione politica offerti dal governo nazionale e alla competitività imprenditoriale territoriale, hanno portato ad azioni politiche molto incentrate sulle necessità specifiche di ciascun *sindicato patronal*, senza considerare l'impatto sulle dimensioni associative più ampie (Schneider 2004)⁸³.

Per analizzare le azioni frammentate e tra loro concorrenti dell'associazionismo imprenditoriale territoriale brasiliano, ben si adatta la visione proposta da Olson (1965), che descrive le numerose e ristrette rappresentanze degli interessi, incapaci di unità, come "banditi che lottano in un negozio di ceramiche".

Un esempio attuale della mancanza di confluenza, che caratterizzano le azioni di *lobbying* politica dei vari *sindicatos patronais* e delle *federações* brasiliane, sono state le divergenze delle rappresentanze degli imprenditori sviluppatesi in merito alla "guerra fiscale" (come detto da un esponente della FIESP) tra gli stati federati di diverse località del Brasile⁸⁴.

Riporta in merito un alto funzionario della Fiesp:

"La Fiesp rappresenta lo stato di San Paolo per la difesa degli interessi industriali locali, nella guerra fiscale statale di ribasso delle imposte, per attrarre investimenti, [...] facciamo in modo che gli investimenti rimangano nello stato di San Palo e non emigrino in altri stati federati, anche a costo di contrastare altre associazioni imprenditoriali"

Oltre ad una disarticolazione delle azioni collettive di *lobbying* a livello periferico, caratteristica costante è delle associazioni imprenditoriali territoriali è stata una scarsa capacità di coordinare le azioni dei vari imprenditori rappresentati, dati i legami personali che questi intrattengono singolarmente con i *policy makers*.

⁸³ Inoltre l'attiva partecipazione in *encompassing business associations* renderebbero gli imprenditori inclini al compromesso, alla costruzione del consenso, a pratiche di deliberazione, di confronto e tolleranza, azioni che sono di per se stesse rare nelle forme quotidiane di management industriale (Schneider 2004), e che non hanno avuto sviluppo in Brasile.

⁸⁴ Si è trattato di politiche degli stati federati di abbassamento delle imposte sulla produzione, in maniera tale da attirare nuove attività industriali nello stato federato, anche attraverso la delocalizzazione di quelle già presenti in altre aree geografiche del Brasile.

L'azione di *lobbying* imprenditoriale verso gli organi pubblici si è sviluppata così soprattutto a livello individuale, attraverso interazioni informali tra singoli uomini di business e uomini politici (Diniz e Boschi 1987).

Questo ha portato ad un costante dis-investimento degli imprenditori verso i propri organi collettivi, soprattutto nazionali e superterritoriali; è altamente illustrativo quanto dice un imprenditore di un grande gruppo produttivo in merito: “*Non mi serve la FIESP, chiamo chiunque voglia nel governo*” (Schneider 2004).

Caratteristica del contesto brasiliano è la presenza di “circoli burocratici” (Cardoso 1975), rafforzatisi in particolare nel periodo della dittatura militare, che si delineano come delle relazioni individuali tra esponenti pubblici e potenti industriali, che permettono a questi ultimi di raggiungere i propri obiettivi di mercato basandosi su favori pubblici, senza necessità di un’intermediazione associativa (Schneider 2004).

La logica dell’influenza, nel suo concernere le relazioni tra gli imprenditori e gli interlocutori pubblici, in Brasile ha assunto le caratteristiche della logica individualizzata del *jeitinho*⁸⁵ e si configura quindi come una modalità di pressione altamente personalizzata sull’organo pubblico, a cui rispondono esponenti del potere spesso clientelari (Schneider 2004). Gli industriali che godono di maggiori risorse strutturali possono così raggiungere maggiori benefici⁸⁶.

Queste dinamiche individualizzate hanno sminuito la capacità di azione delle *federações* e dei *sindicatos patronais*, tanto che, anche quando dei loro rappresentanti sono stati invitati a partecipare a forum politici nazionali o degli stati federati, non hanno percepito questi luoghi d’incontro come significativi per l’indirizzo della politica industriale del paese.

In questo percorso di pressione politica, frammentato e individualizzato, bisogna però ricordare tre momenti rilevanti di mobilitazione generale degli imprenditori, dovuti esclusivamente a sfide ambientali che minacciavano il loro controllo e il loro potere, non invece allo sviluppo di un ordine organizzativo negoziato (Bianchi 2004).

Una prima congiuntura, che ha stimolato la mobilitazione collettiva degli industriali, si è verificata in occasione delle azioni politiche del governo Goulart (1961-1964); queste vennero percepite come grave minaccia alla proprietà privata da parte delle organizzazioni di business (Dreifuss 1981, Payne 1994)⁸⁷.

⁸⁵ Si ricorda che con questa espressione si indica l’abilità di sorpassare impedimenti burocratici o legali con mezzi extralegali (French 2001).

⁸⁶ Nel legame individualizzato tra imprenditoria e politica, è interessante rilevare come tra un quinto e metà dei deputati eletti nel 1986, 1990, 1994 avevano un background di partecipazione in associazione di business (Schneider 1997-8); tale composizione degli organi politici di rappresentanza ha aumentato un legame diretto e personale tra business e il potere pubblico.

⁸⁷ È interessante notare però come la mobilitazione partisse non dal cuore delle organizzazioni imprenditoriali, quali CNI e FIESP, ma dalle associazioni imprenditoriali volontarie e periferiche alla struttura corporativa.

Il secondo momento di estemporanea aggregazione degli interessi imprenditoriali a livello nazionale si ebbe nel corso degli anni '70, per una crescente insoddisfazione verso il governo militare, con lo scopo di fare pressione per ottenere una de-statizzazione dell'economia; anche in questo caso il movimento venne organizzato al di fuori delle federazioni corporative (Cruz 1984, Payne 1994).

L'ultimo momento di unione degli imprenditori si è realizzato nel 1996, con la marcia di tremila di loro su Brasilia, per accelerare il percorso verso la riforma costituzionale, obiettivo che però non venne raggiunto (Schneider 2004).

Ad ognuno dei tre momenti storici di aggregazione degli interessi industriali su scala nazionale è subito seguita una perdita di unità e di disinteresse per istituzionalizzare l'azione collettiva unitaria, con conseguente de-mobilizzazione degli imprenditori e disinvestimento nelle organizzazioni, soprattutto nazionali e degli stati federati.

L'ulteriore perdita di capacità di azione politica delle associazioni imprenditoriali ha avuto luogo nella fase politica neoliberale, a partire dall'inizio degli anni '90.

La diminuzione dell'azione collettiva imprenditoriale verso gli organi dello stato è dovuta, oltre che ad una disarticolazione a livello territoriale e al prevalere di dinamiche personali, ad un cambiamento dell'incisività generale delle azioni di pressioni di *lobbying* sul potere pubblico.

Infatti, come sostenuto da Haagard (1997), quanto più lo stato interviene nell'economia, tanto maggiore è lo stimolo per gli industriali ad organizzarsi per influenzarlo. A fronte invece della politica neoliberale iniziata negli anni '90 dell'*estado minimo* (tr. it. stato minimo), ovvero di riduzione al minimo dell'intervento dell'autorità pubblica nelle dinamiche economiche, le pratiche di influenza degli imprenditori verso il potere pubblico sono divenute poco incidenti.

Questo ha portato ad un mutuo disinteresse nelle ultime decadi: i membri del governo trovano le associazioni imprenditoriali frammentate e non rappresentative, escludendoli dai forum di *policy-making*; le organizzazioni di business, da parte loro, hanno pochi incentivi in termini di accessi istituzionalizzati alla vita politica e reputano lo stato un'istituzione sociale dalla ristretta capacità di azione economica (Schneider 2004).

4.1.5 - Azione extrassociativa: il sistema professionale e l'interazione con il sindacato

Un altro ambito di azione delle rappresentanze collettive degli imprenditori, nel contesto istituzionale brasiliano, è quello della formazione professionale.

Lo stato incanala le risorse del fondo pubblico per la formazione professionale, finanziato attraverso una tassa fissa dell'1% a carico di tutti i salariati, alle *federações*, le quali, collaborando con i

sindicatos patronais territoriali, gestiscono autonomamente questi cespiti in base alle esigenze produttive locali.

La gestione di questi fondi per la formazione si è configurata come un altro importante beneficio di club offerto dalla legislazione, che avrebbe dovuto favorire la partecipazione attiva degli imprenditori alle associazioni degli stati federati, per sviluppare congiuntamente curriculum di insegnamento e percorsi di formazione professionale⁸⁸.

Questo ambito di azione associativa risultò poco rilevante, perché la grandi aziende potevano creare autonomamente i loro *in-house training program* che, ottenuta la certificazione del SENAI (Sistema Educativo Nazionale di Apprendistato Industriale) (*infra* cap.5.1), li esentava dal partecipare alle programmazioni curriculari delle offerte formative professionali (Weinstein 1990).

A fronte delle iniziative individuali delle maggiori aziende, lo spazio di azione, lasciato dal potere pubblico alle associazioni imprenditoriali, non ha avuto capacità di creare momenti di convergenza e confronto negoziale all'interno delle associazioni.

A seguito della svolta neoliberale, inoltre, gli imprenditori hanno visto ridursi ulteriormente gli incentivi a partecipare all'azione collettiva per la strutturazione di questi percorsi di studio, e hanno preferito lasciare maggiore spazio alle strutture educative private per lo sviluppo della formazione professionale (*infra* cap. 5.1).

Analiticamente un aspetto associativo fondamentale dell'azione collettiva degli imprenditori è l'interazione con il sindacato, per la difesa dei loro interessi come datori di lavoro (Traxler 1999, 2000).

In Brasile invece, come evidenziato nel capitolo precedente, l'ambito delle relazioni industriali è principalmente determinato dalla legge e solo degli spazi marginali vengono definiti dall'interazione tra le parti sociali.

Una scarsa azione collettiva imprenditoriale nell'ambito delle relazioni industriali è dovuta alle caratteristiche strutturali e alle capacità di *agency* del sindacato che, molto frammentato, non riesce a divenire minaccia credibile nei confronti dei datori di lavoro, risultando una forza sociale facilmente superabile dalle risorse a disposizione dei singoli imprenditori.

La centralità della legge e la scarsa organizzazione ed incidenza sindacale nella regolazione dei rapporti di lavoro riducono gli incentivi per gli imprenditori ad agire collettivamente attraverso le associazioni, per difendere i propri interessi (Durand e Silva 1998).

⁸⁸ Le singole aziende invece, in chiave paternalistica, potevano indipendentemente decidere quali lavoratori formare e in che area.

Inoltre le *confederações* nazionali non possiedono capacità di intervento diretto nelle relazioni industriali a livello federale in qualità di agente contrattuale, dato che non esistono contratti nazionali che regolano i rapporti di lavoro.

I *sindicatos patronais* territoriali si limitano invece ad una partecipazione sporadica e non incidente alla negoziazione dei più rilevanti tra le molteplici “*convenções coletivas*” locali, circoscritti ad alcune aree geografiche maggiormente sviluppate del Brasile⁸⁹.

Le associazioni imprenditoriali territoriali non intervengono nemmeno nelle dinamiche di *employment relations* che si sviluppano a livello degli *shop floor*, perché sono interazioni poco frequenti, in cui i sindacati dei lavoratori presentano scarse risorse per l’interazione e perciò facilmente gestibili autonomamente dal management delle singole aziende.

4.1.6 - Azione intrassociativa: servizi legali e scarsa rilevanza nelle pratiche di HRM

La limitata capacità dell’azione associativa imprenditoriale di influire sull’*institutional environment* è affiancata da una debole azione verso i propri affiliati, circoscritta per lo più all’ambito dei servizi di consulenza, senza avere però capacità di proporre linee politiche comuni incidenti nella definizione delle pratiche gestionali all’interno delle singole imprese.

Data la rilevanza che ha sempre avuto la legge nel contesto brasiliano nel definire le azioni imprenditoriali, tra i servizi che i *sindicatos patronais* offrono ai propri associati, assumono importanza quelli di consulenza legale.

Attraverso questi servizi i funzionari delle associazioni imprenditoriali danno delle indicazioni di azione agli imprenditori verso i propri dipendenti, in base non solo ai principi definiti dalla legge, ma facendo riferimento anche all’evolvere della giurisprudenza dei tribunali del lavoro⁹⁰.

Questa consulenza porta ad individuare non solo quali siano gli spazi legali entro cui gli imprenditori possono agire, ma anche a valutare le possibilità di “flessibilizzazione a freddo della legge” (ovvero di un rispetto solo formale di questa, con pratiche che in realtà evadono i principi legali).

Le azioni intraorganizzative verso gli imprenditori si limitano ad essere delle indicazioni generali date dalle associazioni, senza spingersi a definire le caratteristiche delle pratiche di gestione delle risorse umane a livello degli *shop floor*.

⁸⁹ E’ interessante notare però una eccezione molto importante riportata da un dirigente della Fiesp, in merito a come una delle maggiori multinazionale alimentari mondiali presente in Brasile contratti direttamente gli accordi con l’insieme dei sindacati dei lavoratori, escludendo l’intervento, e così la rilevanza sociale, delle associazioni imprenditoriali brasiliane.

⁹⁰ Il riferimento alla giurisprudenza è molto importante in relazione alla “giudizializzazione” del conflitto nelle relazioni industriali (cfr. par. 3.1.8)

La mancanza di un'azione organizzata dei sindacati dei lavoratori a livello aziendale ha limitato fortemente la necessità imprenditoriale di politiche gestionali comuni, promosse e fatte rispettare dalle associazioni imprenditoriali.

A livello degli *shop floor*, nella definizione delle pratiche di HRM in Brasile, si sono così delineati ampi spazi di azione autonoma del management; i manager delle MNCs oggetto di studio in merito all'influenza delle associazioni imprenditoriali nell'ambito dello HRM riportano:

“la considero molto bassa, ...molto limitata...quasi non presente”

“direi: zero! Nelle pratiche interne l'influenza è zero!”

Ulteriori servizi proposti dalle associazioni imprenditoriali locali agli associati sono stati quelli volti a promuovere dei contatti tra aziende che potrebbero sviluppare delle sinergie produttive o dei processi di filiera, sia a livello nazionale che internazionale.

Questi tentativi hanno trovato scarsa capacità di consolidamento, poiché prevale invece, all'interno degli associati, un individualismo competitivo di mercato che non permette il consolidamento di azioni cooperative durature; è esemplificativo di queste dinamiche quanto riporta un responsabile della FIESP:

“La Fiesp promuove eventi che mettano in collegamento diversi imprenditori, fornitori e fabbricanti, dentro lo stesso segmento produttivo, perché si possano incontrare e valorizzare questa relazione, [...] mi sembra però che sia più una questione momentanea... poi si dividono...”

La scarsa capacità di azione e di coordinamento delle associazioni imprenditoriali verso i propri associati è aumentata ulteriormente a seguito del sostegno da esse accordato alle politiche neoliberali (Schneider 2004).

Nel corso degli anni '90 infatti gli imprenditori brasiliani hanno considerato la completa libertà economica come inevitabile, sviluppando strategie per sostituire sia il regime produttivo con forte presenza dello stato con un'economia autoregolantesi nel mercato, sia la tipica volontà burocratica con un sistema di libera competizione e di efficienza (Bianchi 2004).

Le organizzazioni imprenditoriali hanno partecipato attivamente alla costruzione del progetto neoliberale, dando forma ad un ambiente ideologico e politico che permettesse la costruzione di consenso intorno a questa prospettiva (Cardoso 2003), di cui ne divenne emblema la linea politica

della FIESP: “*ciò che è buono per gli Stati Uniti è buono per il Brasile*” (Belmonte e Vigliano 1996)⁹¹.

L'impatto della svolta neoliberale ha indebolito la loro capacità di azione intraorganizzativa, con un'apertura completa ai mercati globali e la conseguente de-nazionalizzazione e de-industrializzazione dell'economia (Bianchi 2004).

L'ideologia neoliberale, inoltre, sostenendo una maggiore autonomia dei singoli imprenditori da qualsiasi *constraint* ambientale, tra cui ovviamente le politiche associative, ha ulteriormente destabilizzato le stesse organizzazioni collettive di rappresentanza.

4.2 - Le associazioni imprenditoriali italiane: attori delle relazioni industriali nelle imprese

Dopo aver analizzato le organizzazioni collettive degli imprenditori in Brasile, di seguito si studieranno le caratteristiche di quelle italiane.

L'analisi delle radici storiche delle associazioni imprenditoriali, della fisionomia organizzativa, strutturata lungo assi ideologici e caratteristiche produttive, e delle azioni, verso il potere pubblico e il sindacato, saranno i momenti principali dello studio. Questo percorso di analisi permetterà alla ricerca di focalizzare quale sia la rilevanza delle associazioni imprenditoriali per le dinamiche interne negli *shop floor*, con attenzione alle MNCs oggetto di studio.

4.2.1 - Le radici storiche: una frammentazione organizzativa contro il nascente sindacalismo

Data la sensibilità analitica del percorso della ricerca per la dimensione storico-istituzionale, questo primo paragrafo in merito alle associazioni imprenditoriali italiane sarà dedicato ad approfondire i fattori storici più rilevanti, che hanno avuto incidenza nella definizione delle attuali caratteristiche di queste organizzazioni.

A seguito di una industrializzazione tarda rispetto agli altri paesi dell'Europa centro-settentrionale, la frattura fondamentale, al tempo stessa sociale, politica ed economica, individuata da Rokkan (1970) tra borghesia e proletariato⁹², si è sviluppata in Italia solo tra la fine dell'800 e gli inizi del '900.

Le associazioni degli imprenditori italiane sono nate come risposta sociale a seguito del diffondersi delle prime forme di conflitto industriale e alla crescita del movimento sindacale.

Gli imprenditori si associarono volontariamente in primo luogo per difendere i loro interessi come datori di lavoro, rafforzare la loro capacità di resistenza nei confronti dei sindacati dei lavoratori e

⁹¹ Ne è un esempio la divulgazione nel 1990 del libro “*Livre para crescer*” da parte della FIESP, in pieno appoggio all'ideologia neoliberale e mostrando i vantaggi competitivi rivelati di tale cammino economico. Questo documento programmatico della FIESP mira ad essere un progetto egemonico all'interno della classe capitalista, cercando di costituire una convergenza di diverse frazioni borghesi intorno al modello economico neoliberale.

⁹² Insieme alle altre fratture principali: città-campagna, centro-periferia, stato-chiesa.

avere uno strumento politico-organizzativo per contrapporsi alla forza crescente delle camere del lavoro (Lanzalaco 1998) (cfr. cap. 3.2).

Le associazioni di rappresentanza delle imprese trovarono quindi la loro radice nel concetto di interesse datoriale, come desiderio e volontà degli imprenditori di difendere e migliorare le quote di risorse produttive e sociali a propria disposizione. Non vi furono invece alle origini delle chiare e distinte finalità commerciali nelle associazioni imprenditoriali italiane.

La crescita dell'organizzazione dei datori di lavoro fu sporadica e scoordinata, in quanto il tessuto produttivo italiano era caratterizzato da molte piccole aziende, dal carattere domestico ed artigianale, portatrici di interessi economici diversi e puntuali, e dalle poche aziende industriali fordiste (Maraffi 1994).

La differenza produttiva delle aziende si è sposata anche con una profonda eterogeneità geografica di distribuzione delle imprese: si contrapponevano infatti poche zone sviluppate nelle regioni nord-occidentali, alle restanti ampie aree agricole del paese; ciò ha determinato un sviluppo scarsamente lineare e uniforme delle associazioni imprenditoriali.

Le caratteristiche produttive e geografiche richiamate hanno portato a delle forti tensioni centrifughe negli interessi imprenditoriali, rendendo difficile una convergenza organizzativa stabile. Le associazioni imprenditoriali non sono riuscite così, se non limitatamente, a diminuire in Italia la logica intrinsecamente competitiva e individualistica di cui gli imprenditori sono portatori nel mercato.

L'unico elemento che accomunava gli imprenditori al nascere delle associazioni era l'opposizione al ribellismo della nascente classe operaia, ma gli interessi commerciali che si sviluppavano nel mercato dei prodotti erano ancora molto divergenti e legati alle specificità locali e geografiche.

Questi tratti produttivi originari hanno visto marcatamente il prevalere nelle nascenti organizzazioni degli imprenditori di una più forte logica dell'appartenenza, rispetto a quella dell'influenza.

La maggiore importanza della dimensione di appartenenza, in un tale contesto produttivo, ha portato allo strutturarsi nella società di associazioni imprenditoriali dal limitato *domain*, dall'elevata frammentazione e con scarsa capacità di divenire momento di convergenza ampia degli interessi datoriali.

Sono così prevalsi i localismi geografici rispetto a dinamiche unitarie nazionali, nonché una bassa densità di partecipazione alle associazioni, soprattutto nazionali (Maraffi 1994).

I particolarismi vennero superati solo in puntuali momenti di confluenza, quando gli interessi imprenditoriali erano percepiti come largamente minacciati dal sindacato o dall'attore

pubblico (Maraffi 1994); solo in quei pochi momenti si è avuto quindi un prevalere diffuso tra i capitalisti della *second best solution* della partecipazione associativa e dell'azione collettiva.

Ne è stato esempio il clima di effervescenza operaia del “biennio rosso” (1919-1920), che fu spinta sociale per il consolidamento di Confindustria (fondata nel 1910), per combattere il clima antimpreditoriale che si stava diffondendo in Italia all'interno delle fabbriche.

Questa associazione, pur confermandosi nel corso degli anni quella con maggiore influenza sociale, non avrà comunque possibilità di divenire *comprehensive peak association* di tutte le realtà imprenditoriali, ma a questa si affiancarono altre confederazioni di rappresentanza nazionale.

Fin dagli inizi del secolo XX le organizzazioni degli imprenditori italiani mostrano così basso grado di centralizzazione e di controllo infraorganizzativo, un *domain* ristretto e elevata frammentazione degli interessi.

Le forze divergenti e i particolarismi delle necessità economiche si fecero sempre più marcate nel paese al crescere del suo sviluppo economico, tanto che alla fine della seconda guerra mondiale era presente un elevato dualismo dimensionale, tra poche grandi aziende e una infinità di piccole-micro imprese (Fondazione Agnelli 1974), acuendo la complessità delle dinamiche organizzative.

Nella nascita delle associazioni imprenditoriali lo stato non ha assunto così nessun ruolo diretto né performativo, ma queste si sono sviluppate esclusivamente all'interno del tessuto sociale imprenditoriale. Il potere pubblico ha solo avuto una marginale influenza indiretta nel definire le categorie produttive a cui le aziende appartenevano a livello nazionale.

4.2.2 - La struttura organizzativa: frammentazione e assi di divisione

Questo paragrafo si propone di analizzare le caratteristiche portanti e i *cleavages* della struttura del sistema associativo imprenditoriale italiano, per studiare in seguito le capacità di azione delle associazioni e le risorse che rappresentano per le imprese, in particolare per le MNCs.

In primo luogo si analizzerà quindi la dimensione della complessità del sistema associativo italiano, valutandone l'inclusività (*domain*) e l'articolazione delle strutture, per poi considerare la dimensione dell'autonomia organizzativa, come capacità di controllo delle risorse e di trasformazione di queste in strategie d'azione (Martinelli 1994b).

In base allo studio sviluppato nel precedente paragrafo, si può quindi asserire che le associazioni degli interessi italiani hanno sempre presentato la caratteristica di una bassa istituzionalizzazione e di debolezza costituzionale (Regini 2000).

Il pluralismo associativo, sviluppatosi nel tempo, ha introdotto un'alta competizione per la rappresentanza tra le diverse organizzazioni (Regini 2000), acuendo ulteriormente le dinamiche di competitività all'interno dell'ambiente sociale imprenditoriale, già tale per sua natura.

Il prevalere inoltre della logica dell'appartenenza ha dato maggiore rilevanza nelle strategie associative agli interessi della base, rispetto alla dimensione dell'azione centrale, che hanno introdotto molte instabilità ed equilibri precari nelle dinamiche interne alle associazioni.

L'intersezione, mediazione e standardizzazione degli interessi personali e aziendali, condizione necessaria per qualsiasi associazione imprenditoriale (Martinelli 1981), in Italia ha visto nascere gruppi di imprenditori lungo determinate fratture sociali non esclusivamente produttive.

In Italia la scelta dell'adesione del singolo imprenditore alle associazioni collettive, non è stata guidata esclusivamente dalla logica dell'utilità, in termini di benefici rispetto alle quote da pagare e dell'impegno richiesto dalla partecipazione associativa. Il vantaggio netto della defezione è stato superato dalle associazioni con la promozione di rilevanti identità collettive (Pizzorno 1983; Martinelli e Chiesi 1994).

Le identità condivise non sono state esclusivamente sviluppate intorno a quella generica di imprenditore e della sua posizione sociale ma, affinché i singoli associati potessero ottenere un riconoscimento più aderente ai loro profili economici, sono prevalse altre maggiormente specifiche. Tali identità imprenditoriali hanno favorito lo svilupparsi di un insieme di valori condivisi all'interno delle diverse associazioni di rappresentanza, in cui un linguaggio ideosincratico è stato elemento principale di integrazione dei singoli nell'organizzazione.

Nell'analisi della fisionomia organizzativa e delle identità ad esso legate, si deve in primo luogo evidenziare come le associazioni italiane si siano sviluppate senza una specializzazione funzionale, unendo al loro interno sia gli interessi di classe che si formano nel mercato del lavoro, sia quelli della produzione che prendono vita nel mercato dei prodotti.

L'incorporazione di entrambe le dimensioni ha contribuito ad aumentare ulteriormente il livello delle divergenze degli interessi imprenditoriali, e delle successive tensioni interne alle associazioni.

Invece il problema intraorganizzativo della gestione della diversità degli interessi degli imprenditori (Martinelli, Schmitter e Streeck 1981) in Italia si è risolto attraverso un pluralismo organizzativo.

Così *"l'eterno problema di riuscire a creare l'unità nonostante la varietà e, contemporaneamente, ad esprimere la varietà all'interno dell'unità"* (Streeck 1989, p.92) ha trovato molti limiti ad un largo *domain* in Italia, portando a unità solo al prezzo di una varietà limitata di interessi.

In questo processo aggregativo degli interessi, la borghesia industriale ha mostrato la sua debolezza costituzionale, nell'incapacità di unire intorno a sé le multiformi attività imprenditoriali (Martinelli 1981).

Le caratteristiche di strutturazione dalla bassa generalità delle diverse organizzazioni imprenditoriali non hanno comunque introdotto un equilibrio intrasociativo istituzionalizzato, visto

comunque il permanere di un'interazione poco stabile tra gli interessi di breve e lungo periodo, tra quelli individuali e collettivi, tra quelli di classe e della produzione.

La segmentazione del sistema di rappresentanza degli imprenditori, storicamente maggiore rispetto agli altri paesi europei (Chiesi 1985), e delle identità a questo associate, si struttura lungo dei *cleaveges* che si intrecciano tra loro (Lanzalaco 1998).

Un primo asse di divisione organizzativo è quello settoriale, infatti in Italia non esiste un'unica *peak association* imprenditoriale, ma delle confederazioni autonome e specifiche per ogni grande settore: agricoltura, artigianato, industria, commercio, servizio e credito.

Ulteriore elemento di divisione della rappresentanza degli imprenditori è quello delle dimensioni produttive. Infatti agricoltura, commercio ed industria hanno delle confederazioni specializzate nella rappresentanza della piccola impresa, che promuovono interessi spesso in contrapposizione con la grande impresa⁹³.

A queste dimensioni analitiche di aggregazione degli interessi imprenditoriali, si aggiunge un asse ideologico-identitario che i partiti politici hanno giocato per molto tempo, soprattutto sulle piccole imprese (Triglia 1986).

Attualmente i legami organici tra partiti e associazioni di rappresentanza si stanno facendo più sfumati, ma fino agli anni '90 alcune associazioni erano strumento politico per la diffusione del consenso elettorale (Morlino 1991).

Dopo i primi anni '90, con il mutato quadro politico nazionale, questa stretta relazione di alcune associazioni con i partiti è divenuta meno importante (Lanzalaco 1998), pur rimanendo ancora attivo un *cleavage* organizzativo basato su preferenze per differenti aree politiche degli imprenditori.

Ultimo elemento di divisione è l'aspetto legale-istituzionale della natura delle attività commerciali, ovvero se private, cooperative o statali (Lanzalaco 1998)⁹⁴.

Questo quadro organizzativo frammentato ha introdotto nelle organizzazioni imprenditoriali scarsi momenti di confluenza, divenendo invece una struttura che ha portato ad una elevata competizione interassociativa e ad una divisione nelle politiche promosse.

La bassa istituzionalizzazione del sistema di rappresentanza degli interessi italiano, insieme alla profondità storica della sua frammentazione e bassa inclusività, hanno favorito uno sviluppo

⁹³ In merito a questi primi due assi, bisogna sottolineare come la minaccia sindacale si sia mostrata più rilevante nel settore industriale e delle grandi aziende (Bagnasco 1977), che ha introdotto una maggiore necessità di azione datoriale congiunta da parte degli imprenditori di queste realtà produttive; invece una minore attività rivendicativa dei lavoratori nelle piccole imprese ha scoraggiato questa dinamica, e sono così prevalse appartenenze associative imprenditoriali segmentate e una accentuata dispersione organizzativa di rappresentanza, nonché un maggior numero di imprese che non si associano (Chiesi 1994).

⁹⁴ Anche se le imprese statali hanno perso in buona parte importanza, date le politiche di privatizzazione che si sono susseguite.

organizzativo con gravi problemi di coordinamento e controllo anche infraorganizzativo (Maraffi 1994).

La persistente instabilità e la bassa istituzionalizzazione del pluralismo organizzato degli interessi degli imprenditori, è stata compensata in alcuni momenti da una risorsa istituzionale esterna. Infatti le associazioni imprenditoriali hanno ricevuto un rinforzo, in termini di accredito e legittimazione ad agire socialmente, attraverso il riconoscimento e il sostegno di attori politico-istituzionali. Inoltre, nei momenti di crisi delle rappresentanze degli interessi organizzati, una reciproca legittimazione e riconoscimento del proprio ruolo e valore sociale con il sindacato dei lavoratori ha reso le associazioni industriali più forti (Regini 2000).

In merito alle risorse a disposizione delle associazioni imprenditoriali italiane, bisogna rilevare come si finanziano quasi esclusivamente attraverso i contributi che le imprese versano ogni anno, in cui l'ammontare segue un criterio che coniuga il principio del fatturato aziendale con quello del numero di persone occupate. Generalmente il voto interno all'associazione non rispecchia "una imprenditore un voto", ma viene dato più peso politico alle imprese che contribuiscono in maggior misura (Chiesi 1994).

4.2.3 - Confindustria e il doppio inquadramento

La confederazione nazionale che ha unito le industrie, come le MNCs oggetto di studio, è stata la Confederazione Nazionale dell'Industria, detta Confindustria⁹⁵.

Anche questa organizzazione, pur raggruppando solo il settore industriale, è percorsa internamente dalla contraddizione di rappresentare contemporaneamente sia gli imprenditori che le caratteristiche delle imprese, a fronte di una base associativa caratterizzata da marcate differenze nelle dimensioni delle imprese stesse (Lanzalaco 1990, 1998).

Il sistema organizzativo di Confindustria si configura come piramidale e settoriale, alla cui base sono gestiti interessi più specifici e al vertice vengono filtrati soltanto gli interessi complessivi della classe imprenditoriale industriale.

La struttura associativa presenta così un'organizzazione a tre livelli principali interdipendenti: uno di vertice, privo di specializzazione settoriale, che rappresenta gli industriali a livello nazionale; un secondo livello di aggregazione nazionale delle industrie di settore, che spesso includono al loro

⁹⁵ Per il percorso di studio non saranno trattate le altre organizzazioni imprenditoriali che si strutturano lungo i *cleavages* prima descritti, se ne dà un breve accenno di seguito; all'interno del mondo industriale: Confapi per le piccole imprese, Intersind e Asap sono state le organizzazioni per le imprese statali; per il settore artigianale: Cna e Confartigianato, legate rispettivamente al partito comunista e alla democrazia cristiana; per l'agricoltura: Confagricoltura per le grandi imprese, Coldiretti e CIA per le imprese famigliari, la prima di orientamento di destra, la seconda di sinistra; per il commercio: Confcommercio per il centro-destra e Confesercenti per il centro-sinistra; per il settore delle cooperative: Lega delle cooperative e Confederazione cooperative italiane.

interno dei sottosettori economici; infine c'è la dimensione organizzativa territoriale, generalmente a bassa specializzazione settoriale.

Il maggiore attivismo sindacale a livello industriale, unito all'adesione a questa associazione delle più grandi imprese, hanno dato a Confindustria un ruolo di spicco in Italia, sia per la sua attività datoriale sia per la sua influenza verso il potere pubblico.

Seppur maggiore organizzazione degli imprenditori in Italia, la Confindustria non ha mai potuto comunque assumere impegni credibili in nome di quei gruppi imprenditoriali che ad essa non fanno riferimento, in quanto si strutturano lungo diversi assi.

È stata quindi ritenuta, da parte dei sindacati e del potere pubblico, un interlocutore solo parzialmente rappresentativo e senza alto potere vincolante nel mondo imprenditoriale (Chiesi e Martinelli 1988)⁹⁶.

Oltre al livello organizzativo di vertice e di settore, Confindustria ha delle importanti componenti organizzative territoriali (regionali e soprattutto provinciali), che hanno natura prevalentemente intersettoriale e godono di autonomia relativa rispetto alle strutture nazionali (Lanzalaco 1988).

Le imprese industriali che si associano a Confindustria non sono obbligate ad aderire contemporaneamente alla struttura nazionale di settore e territoriale, ma possono eventualmente scegliere a quale affiliarsi, anche se, come confermato anche da un dirigente intervistato di una struttura provinciale dell'associazione, la tendenza attuale di Confindustria è quella di favorire il doppio inquadramento⁹⁷.

L'importanza dell'affiliazione su base territoriale è legata in primo luogo alle caratteristiche storiche del regionalismo produttivo italiano e alla presenza di distretti industriali (Viesti 2000). L'articolazione territoriale della rappresentanza è così connessa ad interessi specifici delle imprese, che si determinano anche in base alla loro posizione geografica all'interno del quadro nazionale (Coleman e Grant 1989, Lanzalaco 1988, 1990).

Il livello provinciale dell'associazione viene quindi percepito dagli imprenditori come rilevante momento per valorizzare determinati vantaggi competitivi e comparativi locali.

La prevalenza dell'associazionismo provinciale, rispetto ad un doppio inquadramento delle imprese, è dovuta alla maggiore percezione che hanno gli imprenditori di vicinanza organizzativa alle

⁹⁶ Analizzando le caratteristiche degli aderenti a Confindustria si nota il prevalere numerico delle imprese gestite familiarmente da più generazioni, a cui è associata anche una maggiore partecipazione politica attiva nella difesa e promozione degli interessi di classe. Al contrario, i nuovi imprenditori presentano tassi di adesioni inferiori e si associano soprattutto per vedere il loro status sociale riconosciuto internamente ed esternamente all'associazione. Le aziende industriali non associate a Confindustria sono soprattutto quelle di minori dimensioni (Martinelli e Chiesi 1994).

⁹⁷ Le imprese che aderiscono ad entrambi i livelli di inquadramento sono generalmente grandi il doppio di quelle che aderiscono ad una sola dimensione associativa, come nel caso delle MNCs in studio.

specifiche necessità locali. Questo livello della struttura associativa diviene inoltre *locus* di valorizzazione delle interazioni associative con le singole unità produttive, mostrando capacità di sopperire alle loro esigenze specifiche (Lanzalaco 1998). È questa prossimità e interazione strutturata con le singole aziende che ha conferito una maggiore vitalità associativa al livello locale. La presenza consolidata dell'associazione degli industriali a livello provinciale è anche dovuta alla sua capacità organizzativa di essere risorsa istituzionale per gestire, con sindacati e con enti pubblici locali, quelle dinamiche di micro concertazione appartata alla periferia del sistema (Regini 2000). Infatti, se a livello centrale ed ufficiale i rapporti sono stati formali ed antagonisti, soprattutto con i sindacati, a livello locale è prevalsa invece una dinamica informale per la ricerca di una regolazione congiunta volontaristica (Regini 2000), con un più vivo protagonismo delle singole aziende, sostenute dall'intermediazione delle associazioni imprenditoriali.

Le multinazionali studiate aderiscono esclusivamente a Confindustria, a tutte le sue organizzazioni di settore produttivo superterritoriali e a tutti i suoi organi provinciali dove sono presenti delle loro filiali.

Le MNCs non si collocano tra le industrie che maggiormente partecipano alla vita associativa, per un limite strutturale, in quanto percorse da un doppia dinamica: verticale di dipendenza dall'HQ e orizzontale di inserimento nel tessuto industriale locale. Inoltre le MNCs studiate presentano delle caratteristiche produttive uniche rispetto al contesto economico territoriale in cui si inseriscono, e trovano quindi meno stimoli nella partecipazione costante alla vita associativa.

Ciò nonostante le MNCs oggetto di studio presentano un'affiliazione storica alle organizzazioni imprenditoriali locali, che coinvolgono attivamente nelle dinamiche gestionali aziendali.

4.2.4 – Azione extrassociativa: *lobbying* politica

In questo paragrafo si vogliono approfondire le caratteristiche dell'azione associativa imprenditoriale nell'influenzare il potere pubblico, partendo dall'analisi delle risorse a disposizione delle associazioni.

L'*institutional environment* italiano non presenta caratteristiche tali per cui l'interazione tra associazioni imprenditoriali, attori pubblici e sindacato, possa profilarsi secondo dinamiche di coordinamento durature, come nelle CMEs, sia per la maggiore propensione alla conflittualità mostrata reciprocamente dagli interessi organizzati ai livelli nazionali, sia perché mancano le condizioni per un'efficace regolazione statale centrale della politica industriale (Martinelli e Lanzalaco 1994).

Le strategie politiche di influenza delle associazioni imprenditoriali hanno per scopo la difesa e promozione degli associati nel loro ruolo di uomini d'affari e datori di lavoro.

Nel primo caso, gli interessi che si sviluppano nel mercato dei prodotti, portano le associazioni imprenditoriali a divenire un'istituzione sociale il cui scopo è quello di promuoverli e, contemporaneamente, di regolare le crescenti contraddizioni insite nei meccanismi di mercato (Lange e Regini 1989).

Questa strategia di influenza si concretizza in Italia soprattutto nell'interazione con il potere pubblico, per ottenere da questo sostegno alle finalità associative e protezione contro alcuni meccanismi deleteri di mercato, ma impedendo contemporaneamente che le azioni di centralità degli organi pubblici possano ostacolare la loro libertà di intrapresa.

In merito al grado di isolamento o di separatezza del processo decisionale pubblico dalle pressioni degli organi sociali (Lange e Regini 1987, Regini 1991), il contesto italiano è stato caratterizzato da governi spartitori e da una democrazia consociativa, nella formazione e realizzazione delle politiche pubbliche.

In questo contesto di alta permeabilità alle pressioni di *lobbying* si è confermata rilevante l'influenza mantenuta dalle associazioni imprenditoriali (Martinelli e Lanzalaco 1994).

Prevalgono quindi azioni di *advocacy* delle associazioni imprenditoriali, che tentano di influenzare dall'esterno i processi e le decisioni del circuito politico-istituzionale per ottenere benefici parziali ai propri associati, per molto tempo anche attraverso canali ed intrecci attivati con i partiti politici (Martinelli e Lanzalaco 1994).

L'alta permeabilità del sistema italiano alle pressioni organizzative ha portato a delle soddisfazioni incomplete delle domande settoriali e frammentate delle associazioni imprenditoriali, a detrimento della coerenza e della sistematicità del disegno politico complessivo.

Questo assetto di interazione tra pressioni esterne e potere pubblico è divenuto più sfumato nel corso degli anni '90 (Martinelli e Lanzalaco 1994), per il grande cambiamento all'interno dei partiti politici, ma è rimasta rilevante l'elevata permeabilità degli organi pubblici alle pressioni degli interessi organizzati.

Le imprese, per fare pressioni di *lobbying* sugli organi pubblici, hanno sfruttato quindi le risorse rappresentate dai canali di efficiente accesso alla permeabilità pubblica, aperti e mantenuti dalle associazioni. Soprattutto per le imprese non oligopolistiche, è stata così maggiormente efficiente un'azione di pressione associativa, e non individuale, sull'amministrazione pubblica centrale e, soprattutto, locale.

Nelle azioni di *lobbying* verso il potere pubblico, oltre al livello nazionale di azione delle associazioni, diviene importante per gli imprenditori la capacità dell'organizzazione territoriale di influenzare le amministrazioni locali, per ottenerne risorse produttive in base alle necessità specifiche del tessuto produttivo e delle singole aziende (Martinelli e Chiesi 1994).

Le strutture provinciali di Confindustria hanno cercato sempre di sfruttare appieno i rapporti con le pubbliche amministrazioni per promuovere le attività aziendali; come rilevato nell'intervista al dirigente dell'unione industriali del territorio di riferimento delle MNCs studiate, gli obiettivi delle azioni di *lobbying* locali toccano per lo più:

“per quanto riguarda i comuni per una politica del territorio, delle aree del piano regolatore, dei piani di gestione del territorio che hanno un’influenza notevolissima sulle aziende [...] e con l’amministrazione provinciale invece lavoriamo molto in termini di mercato del lavoro [...] e servizi, come depurazione delle acque, acquedotti, impianti di depurazione, ... questi sono gli elementi fondamentali con i quali discutiamo ...”

È inoltre interessante notare come dal materiale empirico delle interviste si possa desumere che le attività di influenza sugli organi pubblici ricoprono solo un 10-15% delle attività della Confindustria provinciale studiata, mentre il restante impegno associativo è assorbito dalle relazioni industriali e dai servizi di consulenza.

4.2.5 - Azione extraorganizzativa: interazione con il sindacato

Data la mancanza di specializzazione funzionale delle associazioni imprenditoriali italiane, queste istituzioni perseguono anche gli interessi di classe degli imprenditori nel mercato del lavoro, come organizzazione datoriale principale per le aziende.

Se gli imprenditori come datori di lavoro agiscono individualmente per controllare la forza lavoro e il processo produttivo all'interno dell'impresa (Salerni 1981), è stato invece ritenuto da loro più efficiente delegare a livello collettivo la gestione dei rapporti con il sindacato, per poter tutelare maggiormente il loro potere di investimento e le loro prerogative manageriali dalla sfida recata dalla rappresentanza organizzata dei lavoratori.

Le associazioni imprenditoriali in Italia, dei vari settori merceologici industriali, sono quindi agente contrattuale *multi employer*, in primo luogo nella contrattazione nazionale, in cui tentano di mantenere un precario equilibrio tra le preferenze degli associati.

Le norme contrattuali negoziate dalle associazioni imprenditoriali, a livello nazionale per ogni settore produttivo, regolamentano in maniera comune a tutte le aziende l'utilizzo della manodopera e plasmano centralmente anche molti ambiti dello HRM.

A livello periferico sono inoltre presenti gli importanti spazi della contrattazione decentrata, in cui generalmente le imprese, aderenti alle associazioni imprenditoriali, sviluppano le trattative basandosi sulla collaborazione di queste per gestire i processi di *bargaining*.

A ciò si aggiunge come a livello della singola impresa le associazioni siano risorsa costante per le interpretazioni applicative delle diverse norme contrattuali e per affrontare la diffusa contrattazione

informale, nell'ambito delle frequenti interazioni con i rappresentanti sindacali aziendali (cfr. cap. 3.2).

Questo estratto di intervista, ad un dirigente dell'unione industriali territoriale, ben evidenzia come nel campo delle relazioni sindacali l'associazione degli imprenditori sia una importante risorsa per le imprese:

“le aziende quando devono avere un qualsiasi rapporto con il sindacato normalmente si rivolgono a noi ...anche perché hanno dimensioni tali che pochissime sono strutturate al loro interno con competenze specializzate nelle relazioni sindacali”.

Esiste quindi un intreccio tra la debolezza costituzionale e l'influenza di fatto rilevante, ma istituzionalmente non consolidata, delle associazioni imprenditoriali nelle dinamiche aziendali (Regini 2000).

La rilevanza delle associazioni imprenditoriali per le MNCs studiate si è confermata notevole, non solo per i livelli di contrattazione nazionale, ma soprattutto nelle trattative sindacali aziendali, sia formali che informali.

Dal materiale empirico si rileva come l'interazione dei dirigenti della struttura provinciale di Confindustria con le MNCs studiate si struttura lungo due contraddittorie dinamiche: una prima facilitante, in quanto si relazionano con il management della *subsidiary*, che possiede competenze e conoscenze specializzate nell'ambito gestionale, rispetto ai piccoli imprenditori; una seconda che rende invece più difficoltosa l'azione associativa, in quanto le MNCs devono coniugare le politiche associative, nazionali e territoriali, con quelle della *corporation* a cui appartengono.

Le associazioni imprenditoriali territoriali si sono osservate come importante risorsa per la dirigenza aziendale in primo luogo nella trattativa del contratto aziendale, per la definizione dei parametri produttivi premianti e di altri ambiti normativi introdotti nel corso della negoziazione. Lo scopo degli organi territoriali di Confindustria è stato quello fornire una consulenza, in questo ambito contrattuale, che possa valorizzare le specificità dell'azienda senza che si pregiudichino altre imprese del territorio, soprattutto in merito all'introduzione di elementi contrattuali oggetto di possibili rivendicazioni sindacali in altre aziende.

I funzionari dell'associazione degli industriali territoriale intervengono inoltre nelle dinamiche aziendali, delle MNCs studiate, anche ogni qual volta le difficoltà produttive richiedano l'attivazione di misure di *welfare* pubblico⁹⁸. In particolare, in caso di ristrutturazione aziendale, il loro intervento è significativo per valutare, insieme al management aziendale, il numero degli

⁹⁸Si tratta soprattutto dell'applicazione della cassa integrazione guadagni (CIG), per carenza momentanea di produttività aziendale e con conseguente calo delle ore lavorative, e della gestione delle procedure di “mobilità” per i lavoratori in esubero nelle ristrutturazioni aziendali.

esuberi, le modalità di *de-recruitment* del personale, i tempi in cui concludere questa operazione e gli eventuali compensi aggiuntivi di “incentivo all’esodo”.

Nelle *subsidiaries* italiane delle MNCs studiate, l’interazione associativa con la dirigenza delle unità produttive, per una consulenza dettagliata nei rapporti sindacali, si estende anche alle dinamiche che frequentemente hanno luogo tra management e rappresentanti sindacali nelle aziende. Le associazioni indicano come affrontare la micro vertenzialità che di volta in volta si presenta e suggeriscono possibili soluzioni negoziate.

Riporta in merito un esponente di Confindustria a livello territoriale:

“Dipende molto dalle dimensioni e dalla tipologia delle aziende; le aziende piccole, noi come area rapporti sindacali, abbiamo rapporti due tre volte all’anno, le aziende maggiori che hanno una dialettica sindacale molto più sviluppata il rapporto è quasi settimanale, al massimo ogni 15 giorni”

4.2.6 - Azione intrassociativa: i servizi

Alle azioni delle associazioni imprenditoriali italiane di *lobbying* e nell’ambito delle relazioni industriali, se ne affiancano altre rivolte internamente ai propri associati, soprattutto servizi di consulenza, quale ulteriore output di trasformazione delle risorse organizzative.

Queste azioni sono particolarmente importanti per le aziende meno complesse, che mostrano uno scarso impegno associativo per il perseguimento di obiettivi politici imprenditoriali, ma al contrario basano la loro appartenenza associativa soprattutto sulla possibilità di poter usufruire dei servizi che queste erogano.

È stato rilevato come si tratti di servizi di consulenza soprattutto in ambito normativo, relativamente agli aspetti lavorativi, previdenziali, fiscali e finanziari, poiché sono raramente presenti, all’interno delle piccole-medie aziende, degli uffici dediti a questi compiti specifici (Chiesi e Martinelli 1994). Le MNCs fanno ricorso limitato a questi tipi di servizi consulenziali, in misura inferiore rispetto alle piccole imprese, e comunque solo secondariamente rispetto alla richieste di intervento associativo per la risoluzione di dinamiche sindacali interne.

A questi servizi, l’associazione territoriale degli industriali, dove sono presenti le *subsidiaries* studiate, ha affiancato delle proposte non consolidate di corsi di formazione professionale continuata.

I dirigenti delle *subsidiaries* intervistati hanno definito queste proposte formative poco incidenti, in quanto non forniscono un differenziale di capitale umano a chi li frequenta, si attestano a livelli

intermedi di specificità di *skill* insegnate (con conseguente poca aderenza alle necessità aziendali) e generalmente sono rivolti quasi esclusivamente ai lavoratori dell'ambito amministrativo⁹⁹.

La struttura territoriale in analisi di Confindustria propone alle imprese anche un servizio di mantenimento ed aggiornamento di banche dati di curriculum, sia sottoposti individualmente che attraverso il legame con alcuni istituti scolastici ed universitari. Questo servizio è stato rilevato come in generale poco utilizzato dalle imprese della provincia, in particolar modo dalla MNCs.

Un altro servizio di Confindustria verso i propri associati è la promozione di *link* di contatto tra imprese per sviluppare collaborazioni interaziendali ma che, nel contesto istituzionale italiano deficitario di quei beni collettivi che possano permettere azioni cooperative di lungo periodo tra le imprese (Regini 2000), si è mantenuto comunque nell'ambito delle relazioni di mercato, e non di *partnership*, come nel modello delle CMEs.

In particolare è stato evidenziato come le MNCs oggetto di studio non abbiano sviluppato questi *link* con altre MNCs del territorio, perché ciascuna di esse presenta delle produzioni uniche all'interno in quella regione; non è stata nemmeno rilevata una collaborazione con le imprese medio-piccole locali e, anche i pochi contatti che si sono sviluppati con queste, come affermato da un manager di una MNCs intervistato, hanno assunto le caratteristiche di “*subfornitura di mercato*”.

Conclusioni

Nelle conclusioni che seguono si richiameranno gli aspetti analitici compartivi maggiormente rilevanti dello studio delle associazioni imprenditoriali brasiliane e italiane, per poi infine testare parzialmente la prima ipotesi di ricerca.

Le associazioni imprenditoriali brasiliane sono state performati da un intervento legislativo corporativo, ancora vigente, che ha reso obbligatoria la partecipazione degli imprenditori e ha stabilito il finanziamento statale di queste istituzioni.

Le associazioni degli imprenditori in Italia hanno trovato invece radici nell'unione spontanea degli imprenditori, soprattutto per la difesa dei loro interessi come datori di lavoro, a seguito della minaccia rappresentata dai sindacati dei lavoratori.

La struttura associativa brasiliana, stabilita dalla CLT, si caratterizza per l'esistenza unica di un *sindacato patronal* riconosciuto dagli organi pubblici, per ogni settore produttivo e in ogni territorialità (generalmente corrispondente ad un municipio); i vari *sindicatos* possono eventualmente aderire alle confederazioni di rappresentanza degli stati federati, e queste, a loro volta, possono associarsi a confederazioni nazionali.

⁹⁹ È interessante rilevare come la struttura provinciale di Confindustria, dove hanno sede le MNCs oggetto di studio, abbia convertito una scuola superiore professionale per ragazzi, da loro interamente gestita, in un centro per la formazione continuata delle imprese.

Questa struttura associativa molto frammentata presenta un'elevata disarticolazione della rappresentanza imprenditoriale, in quanto le associazioni territoriali godono di ampia autonomia rispetto ai livelli organizzativi degli stati federati e nazionali; inoltre i molteplici *sindicatos patronais* non si sono mostrati capaci di coordinamento intraorganizzativo tra i vari imprenditori che rappresentano.

In Italia invece le differenze delle caratteristiche produttive delle imprese e divergenti identità imprenditoriali sono stati i *cleavages* lungo cui si è sviluppata una volontaria partecipazione associativa.

Le associazioni imprenditoriali industriali presentano strutture nazionali di vertice e di settore economico, a cui si affiancano importanti livelli territoriali intersettoriali, che godono di parziale autonomia rispetto alle organizzazioni nazionali.

La pressioni imprenditoriali di *lobbying* verso il potere pubblico in Brasile si sono sviluppate in parte all'interno degli spazi di partecipazione politica offerti dello stato alle associazioni, poco frequenti negli ultimi decenni, e soprattutto attraverso dei legami individuali tra singoli imprenditori e uomini politici.

Date le caratteristiche di un sindacato dei lavoratori molto debole in Brasile, l'ambito delle relazioni industriali non è azione associativa particolarmente rilevante; lo è invece quella dei servizi alle imprese, tra cui i più importanti sono le consulenze legali.

In Italia al contrario le pressioni imprenditoriali sulle autorità pubbliche sono state prevalentemente mediate dalle loro associazioni, in quanto canale costante di accesso all'alta permeabilità degli organi dello stato.

Le associazioni imprenditoriali italiane hanno avuto maggiore rilevanza nell'ambito delle relazioni con il sindacato, sia attraverso la negoziazione dei contratti nazionali di lavoro, sia quale risorsa costante per i manager nella gestione delle dinamiche sindacali interne alle imprese.

Le caratteristiche della struttura organizzativa e le azioni delle associazioni imprenditoriali in Brasile si profilano come limitata risorsa, e *constraint*, ambientale per il management, che dispone così di ampia libertà nella gestione delle risorse umane all'interno degli *shop floor*.

Nel contesto italiano invece una maggiore influenza delle associazioni imprenditoriali nelle dinamiche di lavoro aziendali, rende questa istituzione un'importante risorsa per le imprese per la definizione delle pratiche di HRM all'interno delle *subsidiaries*.

A seguito dell'analisi comparativa condotta nel presente capitolo e nel precedente, si può testare una parte della prima ipotesi della ricerca, confermando che le istituzioni del sottosistema delle relazioni industriali sono maggiormente inserite nel tessuto produttivo italiano rispetto a

quello brasiliano, e rappresentano una risorsa istituzionale più rilevante in Italia per le dinamiche interne nelle MNCs oggetto di studio.

Solo però attraverso uno studio critico del sistema educativo nei due contesti nazionali si potrà testare completamente l'ipotesi proposta, per verificare se effettivamente i lavoratori italiani dispongono di maggiori risorse di interazione con il management, per la definizione delle pratiche di HRM negli *shop floor*.

5 – Sistema educativo: il capitale umano come risorsa per lavoratori ed impresa

Il presente capitolo vuole comparare analiticamente il sottosistema istituzionale, enucleato dalla letteratura di VoC, dell'*education and vocational system* in Italia e in Brasile. Questo percorso analitico permetterà di rispondere in maniera completa alla prima domanda di ricerca, in merito a quali diverse risorse rappresenti il contesto istituzionale italiano e brasiliano per l'interazione tra management e lavoratori, per la definizione delle pratiche di HRM.

Nella letteratura di VoC l'analisi del sistema educativo e professionale, e delle caratteristiche del capitale umano da loro formato, avviene a livello sistemico sia in riferimento alla complementarietà con gli altri sottosistemi istituzionali (*industrial relations, relation with employees, corporate governance, inter-firm relation*), sia considerando la razionalità degli individui nell'investimento in *specific* o *general skills*, in base al livello di protezione di cui godono i lavoratori in un determinato contesto istituzionale, in termini di *unemployment, employment* e *wage protection* (Estevez-Abe, Iversen e Soskice 2001).

Nelle CMEs, date le caratteristiche di alta protezione sociale e di welfare dei lavoratori, il sistema educativo e professionale è votato soprattutto alla formazione di *firm* e *industrial specific skills*, oltre a fornire consolidate conoscenze di base; mentre nelle LMEs, dato un mercato del lavoro molto fluido e scarse misure di *unemployment, employment* e *wage protection*, gli individui sono incentivati ad investire in *skills* generiche, facilmente trasferibili da una realtà produttiva ad un'altra. Questo porta a degli opposti *skill equilibrium* sistemici (fig.5).

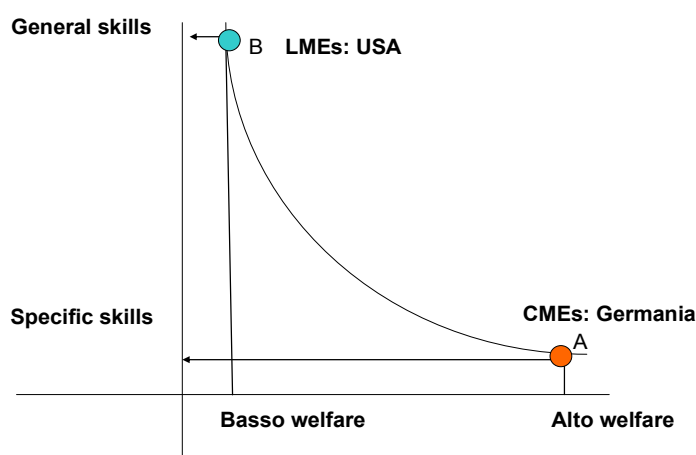


Figura 5: All'interno del *trade-off* che si sviluppa tra livello di protezione sociale e investimento in *skills* specifiche o generali, sono stati evidenziati i due opposti equilibri sistemici.

Considerando invece le caratteristiche del sistema educativo e professionale nelle varietà di capitalismo più prossime al caso brasiliano e italiano, la letteratura di VoC sottolinea che nelle HMEs l'investimento pubblico in formazione si attesta su livelli molto bassi e forma un capitale umano molto fragile; mentre nelle *South European Market Economies* la caratteristica più rilevante, comune alle diverse nazioni che sono ricomprese in questo idealtipo, è quella di non presentare un consolidato percorso professionale e un coordinamento tra strutture formative ed imprese (cfr. par. 1.7).

Il percorso di ricerca del presente capitolo prenderà avvio applicando il modello di razionalità nelle scelte individuali di investimento in *skill formation* (Iversen e Stephens 2008), proposto dalla letteratura di VoC (Estevez-Abe, Iversen e Soskice 2001) al contesto istituzionale brasiliano e italiano.

Si cercherà quindi di individuare se esista un equilibrio ambientale tra la variabile che misura il grado di protezione di cui godono i lavoratori e il livello di specificità-generalità dei percorsi di formazione intrapresi dagli studenti.

La seconda fase della ricerca studierà le caratteristiche strutturali maggiormente rilevanti del sistema educativo e professionale, in Brasile e in Italia, e del capitale umano formatosi in queste strutture.

Questo studio verrà condotto superando la prospettiva di razionalità della scelta individuale dell'investimento in formazione proposta da VoC, si osserverà invece come determinate caratteristiche ambientali influiscono, e a volte determinano, i percorsi di studio.

L'analisi strutturale si focalizzerà sui soggetti formatori, con attenzione al ruolo ricoperto dagli organi pubblici rispetto a quelli privati, sulle caratteristiche dei vari livelli di educazione e sulle relazioni esistenti tra i percorsi formativi e il contesto produttivo.

Lo studio del capitale umano, formato all'interno del sistema educativo e professionale, approfondirà le caratteristiche macro-nazionali, quale ambito che ha diretta influenza sul livello meso-organizzativo e micro-individuale, per poter permettere di rilevare in seguito quali risorse rappresentino rispettivamente per le imprese e per i singoli lavoratori.

Oltre ad un riferimento critico alla letteratura scientifica, lo studio delle caratteristiche del sistema educativo e del capitale umano verrà arricchito dal materiale empirico rilevato dalla ricerca, attraverso valutazioni in merito degli attori sociali intervistati.

Il percorso proposto permetterà di comparare la capacità dei due sistemi educativi di promuovere o creare restrizioni alla mobilità sociale e di formare un capitale umano che sia risorsa per i lavoratori, nella loro interazione con il management per la definizione delle pratiche di HRM negli *shop floor*.

Lo studio che verrà sviluppato in questo capitolo permetterà di testare in maniera completa la prima ipotesi di ricerca, ovvero se il sistema educativo brasiliano immetta nel mercato del lavoro un capitale umano dal profilo formativo più basso di quello italiano e, soprattutto, con riferimento anche ai risultati dei precedenti capitoli, se i lavoratori brasiliani dispongano di minori risorse istituzionali di interazione con il management rispetto a quelli italiani.

5.1 - Brasile: un profondo dualismo immerso in logiche di mercato

Per lo studio del sistema educativo all'interno del contesto istituzionale brasiliano, si ripercorreranno i due *step* analitici presentati nel precedente paragrafo nelle loro varie dimensioni. Si richiameranno quindi brevemente le caratteristiche del *welfare state* e le possibili scelte razionali degli studenti di investimento in *skills* dal diverso grado di specificità.

Oltre ad un'analisi degli aspetti strutturali del sistema educativo e professionale, e delle caratteristiche del capitale umano immesso nel mercato del lavoro, si evidenzieranno i profondi dualismi che caratterizzano il Brasile e si approfondirà il concetto sociologico di “*empregabilidade*”¹⁰⁰.

5.1.1 – Razionalità nella *skill formation*: caratteristiche da LME e *welfare* marginale

In questo primo paragrafo si vuole studiare il *trade-off* che si sviluppa in Brasile tra le caratteristiche della protezione istituzionale dei lavoratori e l'investimento razionale degli individui in formazione dal diverso grado di specificità, con riferimento anche alle particolarità della produzione industriale di questo paese.

La varietà di capitalismo gerarchica, a cui il Brasile appartiene, mostra un ambiente istituzionale in cui si affiancano molti aspetti della polarità dei paesi di LME a specificità proprie (cfr. par. 1.7).

Nelle LMEs le caratteristiche di un *welfare* limitato e del sistema produttivo molto fluido hanno spinto gli individui ad investire in percorsi scolastici che possano garantire solide competenze generali, che siano facilmente trasferibili tra le realtà produttive.

Rispetto a questo modello, la specificità del sistema brasiliano risiede soprattutto nell'aver un sistema produttivo che, come paese semi-periferico con “tarda strategia pro-sistemica” (Pochmann 2007), ha sviluppato una produzione industriale su grande scala, basso prezzo unitario delle merci e semplificazione tecnologica con alta standardizzazione dei *tasks*, che ha richiesto solo semplici capacità operative alla stragrande maggioranza della forza lavoro (Pochmann 2007).

¹⁰⁰ Questo termine è traducibile in italiano come “impiegabilità” o meglio “capacità di rendersi impiegabili”, riferendosi alla capacità di un lavoratore di sviluppare caratteristiche formative e personali che lo possano rendere attraente nel mercato del lavoro.

Il basso livello di *job tenure*, che ha sempre caratterizzato questa nazione, è stato inoltre ulteriormente diminuito nel periodo neoliberale, soprattutto a causa di investimenti di breve durata intrapresi dalle corporazioni transnazionali (Pochmann 2007) e delle ristrutturazioni aziendali per l'adattamento al modello di produzione *just-in-time*.

A questo quadro produttivo si affiancano caratteristiche istituzionali di un *welfare state* molto marginale, incapace di azioni perequative significative e di garantire una solida protezione ai redditi nei periodi di disoccupazione (Draibe 1993, 2003, Huber, Mustillo e Stephens 2006, 2008), a cui si aggiunge una mancanza di *employment protection*, vista la libertà aziendale di *hiring* e *firing* riconosciuta dalla legge e largamente praticata (Guimarães 2003).

La storica debolezza strutturale e di azione del sindacato (cfr. par. 3.1) non riesce nemmeno a favorire dinamiche di *wage protection*, che possano compensare la scarsa rilevanza dei precedenti ambiti di protezione di cui godono i lavoratori.

Secondo il modello di Estevez-Abe, Iversen e Soskice (2001) (fig. 6) il Brasile si profila come una nazione prossima al *general skill equilibria*, secondo cui, a fronte di un sostegno quasi irrilevante delle misure di *employment*, *unemployment* e *wage protection*, gli individui sarebbero spinti razionalmente a scegliere percorsi scolastici che possano garantire ampie *skills* generali, facilmente trasferibili da una attività produttiva ad un'altra.

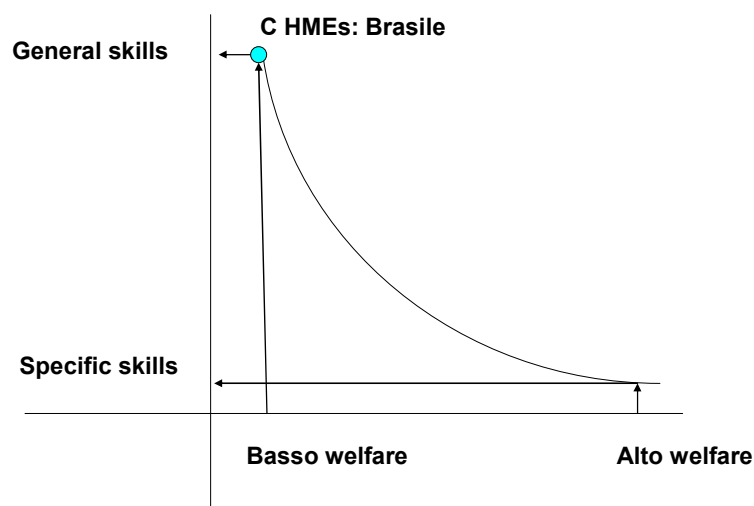


Figura 6: Ipotetico punto di skill equilibrio sistemico del Brasile, secondo il modello proposto in VoC da Estevez-Abe, Iversen e Soskice (2001)

In realtà il caso brasiliano si discosta di molto da questo possibile equilibrio, per delle caratteristiche peculiari del sistema sociale e formativo.

Ai tre elementi di razionalità individuale di investimento in educazione, ovvero costo sostenuto per acquisire una *skill*, possibile salario futuro, rischio di perdere un impiego in relazione alla protezione di *welfare* di cui si gode (Estevez-Abe, Iversen e Soskice 2001), bisogna così aggiungere la specificità di determinanti dualismi sociali che distorcono profondamente tale capacità di calcolo razionale degli studenti.

5.1.2 - Differenze all'origine: dualismi strutturali e di formazione del capitale umano

Il seguente paragrafo si propone di approfondire le caratteristiche strutturali del sistema educativo brasiliano e del capitale umano in esse formato, per mostrare come questi aspetti istituzionali limitino profondamente la razionalità individuale nella scelta di investire in una formazione specifica o generale, come proposto da VoC.

Il percorso formativo mostra infatti delle marcate differenze di accesso alle strutture scolastiche tra le elite e le classi popolari; sono quindi le caratteristiche secondarie degli individui ad avere una stretta forza di determinazione dei percorsi e dei successi scolastici in Brasile, rispetto all'impegno e alle capacità proprie degli studenti¹⁰¹.

Analizzando le strutture formative che operano all'interno del sistema educativo, bisogna inizialmente considerare che lo stato brasiliano, fin dal periodo varguista, ha sostenuto una politica educativa in favore delle elite sociali, con scarsi investimenti nell'educazione pubblica fondamentale e lasciando invece ampio spazio di azione alle istituzioni formative private, che si rivolgevano ai ceti abbienti (Frigotto e Ciavatta 2002).

Lo scarso impegno pubblico nel campo educativo era politicamente motivato dal governo di Vargas dall'idea che i figli delle classi popolari dovevano ricevere un'educazione minimale, per un loro inserimento in posizione subalterna nel mercato del lavoro salariato (Frigotto e Ciavatta 2002).

In Brasile il trasferimento di quote di entrate fiscali, per il finanziamento delle strutture educative pubbliche, è stato così scarso e concentrato verso le università, a scapito dell'istruzione di base; questo ha profondamente contribuito alla carente formazione delle classi popolari, e ha lasciato il paese ad un livello culturale generale molto più basso rispetto al grado di sviluppo economico raggiunto nel corso degli anni (De Ferranti et al. 2002).

¹⁰¹ Gli effetti dell'abilità e dell'impegno sul successo scolastico sono definiti come "primari", quelli delle altre possibili cause del successo scolastico sono definiti "secondari", come classe, razza, famiglia, scuola frequentata (Shavit e Blossfeld 1993).

A ciò si aggiunge che il percorso di industrializzazione brasiliano ha visto prevalere un sistema di produzione fordista molto standardizzato, in cui era necessaria un'ampia forza lavoro dal basso profilo di *skills*, che ha demotivato ulteriormente l'investimento statale nell'istruzione pubblica di base.

La presenza invece di numerose strutture private, dai cicli di studi elementari fino a quelli universitari, ha introdotto in Brasile logiche di mercato anche nel sottosistema istituzionale dell'*education system*, rendendo la formazione più prossima al concetto di *consumption good*, che non a quello di *investment good* (Birdsall, Pinckney e Sabot 2001).

Un'analisi della struttura del sistema educativo brasiliano porta a rilevare dei chiari dualismi interni, fattore determinante della diversità di distribuzione di risorse formative all'interno della società, che limitano profondamente la razionalità individuale di scelta nell'investimento in *specific* o *general skills*.

Un'analisi critica della letteratura scientifica in merito alle caratteristiche strutturali del sistema educativo brasiliano, e del capitale umano in esse formato, ha permesso di evidenziare tre dualismi fondamentali: il primo contrappone istituzioni pubbliche e private nel ciclo di studi di base, il secondo distingue nettamente in due gruppi le università e il terzo rileva le diverse caratteristiche della formazione in differenti aree geografiche del paese.

Il primo dualismo riguarda il ciclo di studi di base¹⁰², in cui si contrappongono scuole private e pubbliche, secondo una chiara aderenza alla stratificazione sociale: le classi popolari frequentano le scuole pubbliche, gli alunni che invece dispongono di solide risorse economiche familiari, quasi esclusivamente appartenenti alle elite, frequentano le scuole private.

Nelle scuole pubbliche, contraddistinte da una profonda inadeguatezza di risorse economiche, si coniugano carenze materiali delle strutture educative con la bassa qualità della formazione proposta. Il corpo docente possiede infatti una labile preparazione e forma così un capitale umano con scarse conoscenze di base (Cardoso 2003).

Gli insegnanti delle scuole pubbliche ricevono storicamente stipendi molto bassi (Dos Santos 2006), tanto che la docenza in queste strutture è un'occupazione poco remunerativa e dalla bassa reputazione sociale.

Le scuole pubbliche presentano inoltre classi molto numerose (anche oltre 40 alunni) e con una grande disparità etaria¹⁰³, con chiari effetti negativi sull'apprendimento degli alunni.

¹⁰² Il sistema di base comprende due cicli: primo grado (8 anni) e il successivo secondo grado (3 anni), entrambi obbligatori per legge; alla conclusione del secondo ciclo si ha possibilità di accesso all'università.

¹⁰³ Questo fenomeno è legato agli alti tassi di ripetenti e ai grandi flussi di migrazione che percorrono il Brasile, che portano nelle città molti ragazzi inseriti a livelli diversi rispetto a quelli frequentati in precedenza nelle zone rurali, in quanto la loro preparazione è ritenuta inappropriata. Inoltre, pur essendo obbligatori per legge, molto spesso il ciclo di

È emblematico quanto riportano in merito alle caratteristiche delle scuole pubbliche i dirigenti delle MNCs oggetto di studio:

“l’insegnamento pubblico di base è una catastrofe”

“è proprio pessimo...il nostro sistema educativo è fallito, non c’è struttura [...] – e qualsiasi persona concorderebbe con quello che io dico – non dà nessun appoggio reale; quindi un bambino va in una scuola pubblica...poverino...è pessima, non solo l’educazione, ma anche la sicurezza degli spazi, le classi, le sedie dove sedersi,...se una persona ha fame, come è che può studiare? I professori hanno un livello molto basso, loro stessi non hanno avuto educazione e non possono a loro volta trasmetterla, ..e poi guadagnano un salario ridicolo, uno stagista nella mia azienda guadagna di più! Dal mio punto di vista la scuola pubblica è pessima, ...come struttura, educazione, accesso...tutto!”

“il sistema brasiliano educativo, togliendo [le scuole per] l’ elite, non qualifica le persone...”

In merito alle caratteristiche del capitale umano formato nel ciclo di studi all’interno del sistema pubblico, è rilevante che spesso la frequenza dell’intero ciclo (undici anni) non garantisca nemmeno l’uscita dalla condizione di semianalfabetismo dei giovani (Cardoso 2003).

Nel contesto brasiliano, la frequenza degli studi di base in una struttura pubblica introduce così un deficit originario nelle risorse di capitale umano di cui dispongono gli individui, che diviene *constraint* sia per accedere agli studi universitari, sia per inserirsi nel mercato del lavoro (Frigotto e Ciavatta 2002).

La mancanza di opportunità formative originarie, e la scarsità di risorse di capitale umano a disposizione delle classi popolari, tracciano un percorso in cui è sempre più difficile rompere le dinamiche di disegualianze cumulative rispetto alle elite (Paiva 1997, 2002), la cui formazione di base avviene nelle strutture private.

Nel ciclo di istruzione di base, alle destrutturate scuole pubbliche si oppongono così le scuole private per le elite che, nel contesto brasiliano, si sono sempre distinte come un eccellente percorso educativo¹⁰⁴.

In questi istituti, al contrario di quelli pubblici, a fronte del pagamento di costose rette, vengono offerte strutture adeguate e professori con buoni livelli di preparazione didattica, i quali ricevono retribuzioni più congrue al compito svolto.

undici anni di istruzione fondamentale viene abbandonato prematuramente, soprattutto dagli appartenenti agli strati sociali più poveri (Dos Santos 2006).

¹⁰⁴ All’interno del sistema privato d’istruzione ci sono state alcune esperienze popolari di autorganizzazione di istituti educativi privati, come alternativa al fatiscente sistema pubblico, che non hanno però presentato risultati incisivi in termini di formazione di capitale umano.

Gli studenti che frequentano le migliori scuole private hanno l'opportunità di acquisire un capitale umano solido, che facilmente permette il prosieguo della formazione nelle più rinomate università del paese e, successivamente, un inserimento in posizioni elevate nei *work systems* aziendali.

Anche dal giudizio, di seguito riportato, di un dirigente di una MNC oggetto di studio, si possono rilevare le caratteristiche specifiche del sistema formativo privato, rispetto a quello pubblico:

“all'interno del sistema privato fondamentale ci sono scuole buone, [...] sicuramente nelle scuole private il livello di struttura, di insegnamento è molto migliore, e una persona riesce ad avere una formazione più interessante, ...”

Il sistema educativo di base brasiliano non diviene così nel suo complesso una struttura capace di creare mobilità nella stratificazione sociale, dato che le risorse acquisite dagli alunni sono profondamente diverse tra le strutture pubbliche, frequentate dalle classi popolari, e quelle private, a cui si rivolgono principalmente le elite.

La seconda dicotomia, che caratterizza la struttura educativa brasiliana, si rileva all'interno del sistema di formazione universitaria.

La struttura delle università brasiliane presenta una forte contrapposizione tra le università pubbliche, quali ambiti accademici di eccellenza scientifica nel paese e che dispongono di congrui finanziamenti statali, e le molteplici università private, che presentano livelli formativi inferiori.

È interessante rilevare come l'accesso alle strutture universitarie pubbliche non sia libero, ma sia vincolato al superamento di un esame di ammissione molto selettivo (*vestibular*), fondato sull'accertamento delle conoscenze di cultura generale.

Secondo questa modalità di accesso ai ristretti posti disponibili per studenti nelle università pubbliche, le persone che hanno avuto disponibilità economica per frequentare il ciclo di studi di base in una struttura privata hanno alta probabilità di essere ammessi alle migliori università pubbliche; invece le fragili basi culturali fornite dalle scuole pubbliche di base non sono sufficienti per superare il *vestibular*, a volte nemmeno un'integrazione di conoscenze a livello individuale permette di colmare le lacune pregresse¹⁰⁵.

Mantenere il *vestibular* come strumento di alta selezione culturale tra gli studenti diviene allo stesso tempo uno strumento di selezione sociale, per riprodurre il chiaro dualismo tra elite e classi popolari che ha sempre caratterizzato il Brasile¹⁰⁶.

¹⁰⁵ Bisogna comunque sottolineare come alcune università pubbliche, soprattutto federali, negli ultimi cinque anni abbiano volontariamente riservato quote per studenti provenienti da scuole pubbliche, indigeni e afrodiscendenti, senza però aver ancora modificato in maniera rilevante la dinamica esposta.

¹⁰⁶ Una eventuale apertura dell'università attraverso massicci investimenti statali, per poter ampliare il numero di persone che ne hanno accesso, sarebbe un transfer regressivo per i ceti abbienti (Iversen e Stephens 2008).

Le università pubbliche formano i migliori profili scientifici in Brasile, divenendo credenziale ampiamente riconosciuto di distinguo all'interno del mercato del lavoro.

Un dirigente di una MNC ben presenta il panorama accademico brasiliano:

“Ci sono alcune università pubbliche che sono eccezionali, dove nella grande maggioranza dei casi entrano studenti che hanno frequentato un buon ciclo fondamentale privato, poi ci sono poche università private buone, dove anche qui entrano studenti dal sistema educativo fondamentale privato buono, [...] offrono anche eccellenti corsi di specializzazione post-laurea,...queste università hanno il livello di quelle del primo mondo; [...]...le altre università...sono il “resto””

Aggiunge poi una interessante nota sulle caratteristiche del personale docente:

“[del sistema accademico pubblico] è interessante notare che ci sono eccellenti professori generalmente, perchè sono persone legate alla vita accademica,...quindi che hanno fatto un dottorato,... che ricercano e fanno lezioni da molti anni...”

Alle eccellenti università pubbliche si contrappone una molteplicità di università private, che offrono differenti opportunità di formazione, comunque inferiori a quelle fornite dalle strutture pubbliche.

Alle poche università private, dalle profonde radici storiche e dalla consolidata struttura educativa, che si distinguono per proporre buoni livelli formativi¹⁰⁷, si affiancano molte *“faculdades da esquina”*¹⁰⁸ (come definite da un manager), su cui il potere pubblico ha uno scarso controllo istituzionale, tanto che molte di queste non possiedono nemmeno il riconoscimento legale da parte del ministero dell'istruzione.

La maggioranza delle università private *“da esquina”*, come detto da un dirigente di una MNC oggetto di studio, *“in realtà commercializza una illusione di formazione superiore dalla scarsa, per non dire a volte pessima, profondità formativa”* alle classi popolari, che non riescono a superare il *vestibular*.

La molteplicità delle *faculdades da esquina* in Brasile presentano una struttura accademica fragile e propongono una formazione dall'inconsistente profondità; questo anche perché, date le dinamiche molto competitive tra i vari soggetti che operano nella formazione terziaria, i migliori profili professionali di docenza vengono attratti dalle più eccellenti università pubbliche o private, mentre in questi istituti rimangono professori molto giovani, poco formati e dalla bassa *job tenure*¹⁰⁹.

¹⁰⁷ Per lo più si tratta di facoltà di tradizione cattolica.

¹⁰⁸ Traducibile come “facoltà dell'angolo della strada” (e si intende sempre privata); definizione interessante che potrebbe richiamare un parallelismo tra l'ubicazione in cui generalmente si situano i venditori ambulanti per attrarre più persone e la commercializzazione di cultura di basso livello proposta da queste istituzioni.

¹⁰⁹ In merito all'età e al livello di formazione basti pensare che in queste strutture universitarie *“da esquina”* spesso un giovane che frequenta un corso di laurea magistrale può già insegnare in un corso di laurea di primo livello; nella

La frequenza di questi corsi universitari, che generalmente avviene in concomitanza allo svolgimento di un'attività lavorativa, richiede inoltre agli studenti un alto investimento di risorse finanziarie e di tempo¹¹⁰.

Per rilevare le caratteristiche del capitale umano formato all'interno di queste strutture, bisogna considerare come la precarietà della docenza si sommi alle fragili basi educative degli studenti, acquisite nei primi cicli nelle strutture pubbliche; da ciò consegue che queste università immettono nel mercato del lavoro profili dal basso livello culturale e professionale.

Riporta un manager di HR di una multinazionale in merito alle caratteristiche della struttura e del capitale umano formato in queste università “*da esquina*”:

“Abbiamo una infinità di facoltà del sistema privato che in verità non servono a nulla se non per estorcere soldi ai poveri,...una persona lavora otto ore al giorno e paga mille real [al mese] per una “porcheria” che non serve quasi a nulla”

“ [in Brasile ci sono] un 10%, ma in realtà molte di più, di persone che sono analfabete nel senso che non sanno nemmeno leggere la lettera A, ma dico di più...ci sono persone che non sanno...se gli dai un testo da leggere e gli si chiede di interpretarlo non lo sanno fare, e includendo queste persone il numero è molto maggiore,...lo vedo qui quando faccio la selezione degli stagisti universitari,...qui a San Paolo, nella maggior città dell'america latina, forse la migliore in termini di struttura educativa, ...[ho così dovuto inserire] nella nuova fase di selezione degli stagisti una prova di cultura generale, perché i ragazzi non sanno leggere [bene], ...io ho uno stagista universitario che scrive tutto sbagliato...”

In merito ai diplomi universitari conseguiti nelle numerose “*faculdades da esquina*”, il materiale empirico rilevato ha permesso di comprendere come non siano una credenziale importante all'interno del mercato del lavoro. Infatti, in generale, il basso livello del capitale culturale acquisito all'interno di queste strutture si unisce alla grande eterogeneità delle proposte educative di queste facoltà, tanto che per i manager è difficile comprendere le caratteristiche culturali e professionali corrispondenti ad un determinato diploma, nonché comparare i titoli tra loro.

Il capitale umano formatosi all'interno di queste strutture universitarie private diviene così una risorsa personale poco incisiva all'interno del mercato del lavoro, anche perché nell'organizzazione produttiva brasiliana sono presenti ristrette richieste di alti profili professionali (Pochmann 2007), che vengono riservate a persone laureatesi in rinomati istituti pubblici. Per gli individui che si sono

grande concorrenza nel mercato della formazione universitaria privata i docenti dal migliore profilo professionale si spostano spesso da un'università ad un'altra che, conosciuta la reputazione del docente, offrono loro livelli salariali superiori.

¹¹⁰ Nella maggioranza dei casi la frequenza di un corso privato universitario è concomitante con un'attività lavorativa a tempo pieno, sia per poter sostenere il costo degli studi, sia per una necessità di una fonte di reddito personale e a volte familiare; questo relega l'attività di studio nei tempi residuali di una persona, inficiando le capacità di apprendimento. Inoltre il pesante onere finanziario dell'iscrizione e delle rette mensili universitarie acquisiscono drasticamente le già generalizzate dinamiche di mancanza di rendita tra le classi popolari.

formati nelle università “*da esquina*”, anche qualora vengano inseriti nelle imprese nel settore amministrativo, sono generalmente collocati nei bassi livelli organizzativi.

A questi dualismi, tra sistema scolastico di base pubblico e privato, università eccellenti e “*da esquina*”, se ne somma un terzo che distingue diverse aree del paese.

Le zone economicamente più sviluppate possiedono infatti strutture educative più efficienti così, a parità di tipo di scuola (pubblico/privato) e livello, gli stati del Sud-Est e Sud del Brasile formano un capitale umano in generale più elevato degli stati del nord e Nord-Est. Anche all’interno di ogni stato federato la letteratura brasiliana riporta come siano migliori le strutture educative delle città capoluogo rispetto a quelle delle piccole località dell’entroterra (Del Pino 2002).

Considerando i tre dualismi, che caratterizzano il sottosistema istituzionale dell’*education system* in Brasile, in maniera congiunta, si possono tracciare due profili ideali di individui che, date le condizioni ambientali in cui avviene la loro formazione, dispongono di risorse di capitale umano profondamente diverse: un primo ragazzo che ha frequentato una scuola pubblica in una remota località dell’entroterra del nord del paese, un secondo che invece ha intrapreso il percorso formativo di base in una scuola privata in una città metropolitana del Sud, e abbia proseguito gli studi in un’università pubblica.

5.1.3 - Il sistema professionale e la svolta professionalizzante neoliberale

Dopo aver analizzato le caratteristiche maggiormente rilevanti del sistema educativo brasiliano, si vogliono studiare di seguito quelle del sistema professionale, attraverso un breve richiamo alle sue origine storiche e un approfondimento delle caratteristiche strutturali e del capitale umano formato.

Il sistema professionale ha una consolidata tradizione storica in Brasile ed ebbe origine nel 1930, quando venne fondato il SENAI (Sistema Educativo Nazionale di Apprendistato Industriale)¹¹¹.

Il sistema professionale brasiliano, nel cercare di divenire elemento di propulsione per la nascita dell’*“estado novo”* varguista, attraverso una formazione rivolta alle classi popolari che fosse in linea con le necessità della nascente industria, si strutturò secondo una chiara imitazione del sistema di apprendistato tedesco (*Beruf*).

Le diverse caratteristiche istituzionali della varietà gerarchica di capitalismo brasiliana (HMEs), rispetto a quella “coordinata” tedesca (CMEs), hanno però portato ad esiti opposti: se in Germania si sono sviluppate e sostenute approssimazioni tra il ramo professionale e quello accademico, in Brasile si sono invece introdotti ulteriori approfondimenti tra questi livelli educativi (Market 1991).

¹¹¹ Successivamente al SENAI si affiancarono iniziative simili in altri settori economici: tra i più importanti furono il SENAC per il commercio e il SENAGR per l’agricoltura; complessivamente definiti come “sistema S”.

Oltre alle diverse caratteristiche ambientali tra HMEs e CMEs¹¹², il differente esito della stessa politica formativa professionale trova variabili influenti anche all'interno dello stesso sottosistema istituzionale dell'*education system*, perchè in Brasile era destinato per lo più alle classi popolari, le quali, frequentando per lo più percorsi educativi pubblici nel ciclo obbligatorio, erano carenti di cultura di base, su cui poter in seguito innestare competenze specifiche.

Ulteriore elemento rilevante, che distanzia la Germania dal Brasile, è che in quest'ultimo paese la reputazione sociale della formazione professionale è sempre stata scarsa, in quanto propedeutica ad un inserimento nelle imprese in qualità di manodopera operativa, a cui corrispondono bassi livelli salariali; come riportato nell'intervista ad una dirigente di una MNC analizzata:

“...il problema è che purtroppo in Brasile non esiste una valorizzazione della manodopera professionale; per esempio se una persona si trova in Germania o in Svizzera l'ora di retribuzione di un elettricista è maggiore di quanto guadagna un ragazzo neolaureato ed appena inseritosi nel mondo del lavoro. Chiaramente la prospettiva di crescita salariale di un elettricista non è molta, ma rimane un salario dignitoso che gli permette di mantenersi, di sfamare la famiglia [...]. Questa valorizzazione dell'elettricista non esiste in Brasile, e quindi tutti vogliono frequentare un'università [...], perché esiste la percezione culturale che un diploma universitario, anche se è dell'università “da esquina” che non vale nulla, vale di più di un buon corso professionalizzante”

In merito alle caratteristiche strutturali del “sistema S”, si è rilevato come le diverse proposte di formazione professionale siano gestite esclusivamente dalle associazioni imprenditoriali degli stati federati e soprattutto territoriali, secondo una logica “impresariale e capitalista” (Fidalgo e Machado 2000) (cfr. par. 4.1). In questo percorso formativo lo stato ha il solo compito di convogliare alle associazioni imprenditoriali le risorse economiche pubbliche per la formazione professionale¹¹³.

La completa capacità definitoria dei percorsi professionali da parte delle organizzazioni degli interessi imprenditoriali ha portato la letteratura scientifica brasiliana, in prospettiva critica, a rilevare come il “sistema S” non sia solo un'istituzione con la finalità di offrire formazione tecnica, ma anche di “disciplinare i lavoratori” (Galvão 2007).

Il “sistema S” è caratterizzato da una decentralizzazione organizzativa, per proporre una formazione professionale di *industrial* e soprattutto *firm specific skills*, che possa rispondere alle specifiche esigenze di manodopera qualificata del tessuto produttivo locale.

¹¹² Tra le differenze ambientali principali si ricorda che il mercato brasiliano del lavoro è caratterizzato, al contrario di quello tedesco, da un basso livello di *job tenure*, una alta “legificazione” statale con un corrispondente ruolo marginale degli interessi organizzati, ed un ampio settore informale (Schneider e Karcher 2009); a ciò si aggiunge che il mercato tedesco è stato caratterizzato da investimenti duraturi di lungo periodo, quello brasiliano invece da flussi di capitali internazionali molto volatili. Inoltre sono soprattutto molto diverse le caratteristiche di protezione istituzionale dei lavoratori, come analizzato nel paragrafo introduttivo del presente capitolo.

¹¹³ A ciascun lavoratore è applicata una tassa del 1% sul salario per costituire il fondo di formazione professionale; oltre a queste risorse il “sistema S” riceve finanziamenti privati direttamente dalle imprese che hanno interesse nel sostenere uno specifico corso professionale (cfr. par. 4.1.5).

L'autonomia delle strutture territoriali delle associazioni imprenditoriali, nel gestire il “sistema S”, ha però introdotto in Brasile molte difformità all'interno della formazione professionale, nella definizione dei curricula, nei criteri di accessibilità per gli studenti, nello stabilire la durata e il costo dei corsi¹¹⁴.

Queste multiforme fisionomia strutturale implica una difficoltà a tracciare le caratteristiche del capitale umano formate nel “sistema S” brasiliano. L'analisi del materiale empirico della ricerca ha però permesso di rilevare come i manager considerino migliori i corsi professionali del “sistema S” che hanno avuto luogo nei maggiori poli industriali del paese, rispetto a quelli che avvengono nelle aree meno sviluppate.

Riportano i dirigenti delle multinazionali intervistati in merito alle caratteristiche e limiti del “sistema S”:

“il sistema S in generale è buono, ma varia in base a quanta partecipazione privata c'è,[...] la qualità varia molto da regione a regione, da comune a comune, quindi ce ne sono alcuni di alto livello, altri di scarso livello; solo che per entrare in questo sistema professionale a volte è richiesto un livello di scolarità minimo, che il nostro sistema pubblico purtroppo non fornisce...”

“il sistema S non è male ma non c'è una uniformità di qualità a livello nazionale, inoltre non esiste sufficiente offerta di corsi, e così non copre la domanda; poi i migliori corsi sono a pagamento, e gli studenti devono pagare...”

Bisogna infine rilevare che il “sistema S”, inizialmente concepito come percorso professionale per le classi popolari alla fine degli anni di istruzione obbligatoria (in opposizione ai percorsi accademici per le elite), dalla metà degli anni '90 ha invece coinvolto in maniera crescente anche manodopera già attiva presso le aziende, con proposte di riqualificazione professionale (Ferretti e Silvia Junior 2000).

All'interno dell'ambito della formazione professionale, oltre al “sistema S”, merita attenzione analitica anche la politica neoliberale di “professionalizzazione” dell'educazione intrapresa del governo Fernando Henrique Cardoso, a partire dalla metà degli anni '90.

Questa svolta formativa venne considerata necessaria per fornire al paese un capitale umano che potesse rilanciare la competitività economia nel mercato globale e riqualificare contemporaneamente l'ampia percentuale di popolazione disoccupata, attraverso il superamento del *low skill trap*¹¹⁵.

¹¹⁴ In merito ai costi sostenuti dagli studenti, bisogna sottolineare come a seguito della svolta neoliberale i corsi promossi dal “sistema S” hanno progressivamente abbracciato una razionalità di mercato, offrendo degli insegnamenti, soprattutto quelli maggiormente qualificanti, a costi elevati e quindi di difficile accessibilità per le classi popolari.

¹¹⁵ Come analizzato nel par. 1.7.1 si ricorda che si definisce *low skill trap* quando i lavoratori non investono individualmente per acquisire skill, perché ci sono pochi lavori *high skill* e *high wage*, così le imprese sono incentivate a investire in produzioni che non richiedono lavoratori *skilled*, perché i lavoratori formati sono una risorsa scarsa

Dal punto di vista imprenditoriale la “svolta professionalizzante” è stata percepita come un sostegno per incrementare la produttività dei lavoratori, in un momento di delicato passaggio dalla fase industriale rigida del fordismo a quella della produzione flessibile *just-in-time* (Reich 1992, Green e Ashton 1996).

Questa politica prese avvio con due interventi legislativi (LDB e PLANFOR)¹¹⁶, che hanno delineato solo delle linee guida, con ampia discrezionalità di implementazione agli enti coinvolti

Conseguenza strutturale di questa politica neoliberale di formazione è stato un arretramento ulteriore dello stato nella capacità di coordinamento nazionale del sistema educativo e professionale, che ha delegato lo sviluppo dei corsi professionali a molte istituzioni private, operanti anche grazie ai finanziamenti pubblici (Handfas 2006, Del Pino 2002)¹¹⁷.

Ne risultò una “polverizzazione” di proposte formative “professionalizzanti”, date le innumerevoli strutture coinvolte (furono oltre 14 mila le agenzie in tutto il paese) (Santos Souza 2007), che operavano senza nessuna articolazione e coordinamento tra loro, considerate anche le minime indicazioni centrali fornite dallo stato (Pochmann 2007).

È inoltre interessante osservare che la *policy* neoliberale di “professionalizzazione” del capitale umano è stata strutturata su due livelli principali: corsi di base, offerti dal “sistema S” e dai molti altri enti privati coinvolti, e programmi tecnologici universitari, promossi quasi esclusivamente dalle molte “*faculdades da esquina*” (Fonseca 2006).

Un contesto strutturale così variegato non permette di poter tracciare le caratteristiche del capitale umano formato, date la molteplicità di istituti operanti, la loro autonomia gestionale e i diversi gruppi sociali destinatari¹¹⁸; si possono invece delineare alcuni aspetti dei risultati di questa politica, in relazione alle caratteristiche dell’*institutional environment* brasiliano.

Come osservato nel paragrafo 5.1.1, il Brasile sarebbe più prossimo al *general skill equilibrium* proprio delle LME, opposto quindi alla specificità delle conoscenze professionali promosse centralmente, che hanno collocato il paese in un punto di *skill inequilibrium*.

Oltre a questo aspetto sistemico, la politica “professionalizzante” neoliberale, non potenziando il livello educativo di base pubblico, ha innestato il processo educativo, volto all’acquisizione di

(Schneider e Karcher 2009); in una condizione di *low skill trap* il mercato del lavoro è così caratterizzato da basse qualificazioni e bassi salari.

¹¹⁶ Nello specifico l’obiettivo del Planfor (Plano nacional de formação profissional- Piano nazionale di formazione professionale) era quello di rilanciare l’educazione professionale, soprattutto per i segmenti della popolazione economicamente attiva (PEA) che erano vulnerabili economicamente e socialmente, al fine di renderli “impiegabili”; lo scopo era quello di qualificare il 20% della popolazione economicamente attiva all’anno, proponendo curriculum in base alle priorità locali del tessuto industriale (Santos Souza 2007); e la LDB (Lei de Diretrizes e bases da educação nacional) si proponeva come linea guida per la riforma in chiave professionale dell’educazione.

¹¹⁷ Molte istituzioni sono sorte *ex novo*, altre invece si sono adeguate a fornire corsi professionali specifici, anche per poter beneficiare dei finanziamenti pubblici.

¹¹⁸ Che hanno ricompreso dai disoccupati di lunga durata agli studenti universitari.

specific or industrial skills, su conoscenze di base altamente instabili, con un conseguente assorbimento incompleto della proposta educativa (Pochmann 2007).

Inoltre, un'osservazione delle caratteristiche del cambiamento produttivo industriale introdotto in Brasile dalla globalizzazione, mostra come siano ancora prevalenti *simplified tasks*, che non richiedono una qualificazione professionale specifica (Antunes 2007b).

Bisogna considerare infine che, in un ambiente istituzionale dove i flussi di investimento e i cambiamenti produttivi sono molto rapidi e le protezioni di *welfare* sono minime, non solo i costi diretti della frequenza dei corsi professionali, ma anche gli alti livelli di *riskness* di un rapido deprezzamento delle *specific skill* acquisite ricadono completamente sugli studenti (Praun 2007).

5.1.4 - From school to work: sistema professionale e educativo

Ulteriore caratteristica strutturale che si vuole rilevare, sia per il sistema educativo che per quello professionale, è il legame esistente, e il diverso grado di integrazione, con il sistema produttivo.

Il sistema professionale brasiliano, riferendosi inizialmente al solo “sistema S”, ha avuto un alto livello di integrazione con le caratteristiche e le necessità del sistema produttivo; sono infatti le associazioni imprenditoriali locali che dirigono questo percorso di studi e ne definiscono i curricula e le modalità di insegnamento.

Si sono rilevate anche delle importanti collaborazioni tra singole aziende e questo sistema professionale, che hanno portato allo sviluppo congiunto di programmi formativi specifici in base alle richieste di *firm specific skills* avanzate dalle imprese, le quali, in questi casi, contribuiscono al finanziamento dei corsi.

Questi corsi promossi dalle aziende, quando l'obiettivo della formazione è la riqualificazione tecnica di alcune risorse umane, sono frequentati solo dai loro dipendenti; in altri casi invece sono liberamente accessibili per gli studenti interessati¹¹⁹.

I corsi professionali sviluppati in stretta collaborazione con le singole imprese possono anche diventare canale di inserimento occupazionale, in quanto le aziende promotrici fanno propria la possibilità di raccogliere delle indicazioni dal personale docente in merito agli studenti più promettenti, quali possibili profili da selezionare.

Il materiale empirico, riportato di seguito, rileva il punto di vista dei dirigenti delle MNCs oggetto di studio, in merito alle collaborazioni tra azienda e SENAI:

¹¹⁹ Merita sottolineare come in questo secondo caso i corsi abbiano un numero definito, e ristretto, di frequentanti; gli studenti devono quindi passare attraverso un processo di selezione.

“ ho lavorato precedentemente in una multinazionale importante del settore alimentare, e abbiamo sviluppato una collaborazione chiamata “scuola del gusto”, dove venne fatta una collaborazione con il governo locale e con il SENAI per definire un curriculum per i funzionari, durava da tre a sei mesi, dove si formavano persone in collaborazione con la struttura del SENAI per qualificare manodopera per lavorare nella fabbrica di alimenti; queste sono collaborazioni comuni tra aziende e sistema S, ...è molto frequente, soprattutto per la manodopera tecnica”

“In un comune specifico c’era il corso di elettromeccanica del SENAI, noi lo sovvenzioniamo e poi prendiamo alcuni ragazzi per inserirli nel personale, ma in verità il corso è sovvenzionato da noi ma non è solo per noi... è aperto a tutti”

È stato importante anche osservare come a fronte di riorganizzazioni aziendali le imprese hanno collaborato con il sistema professionale “S” per poter riqualificare le *skills* della manodopera eccedente, al fine di un loro reinserimento nel mercato locale.

Riporta infatti un responsabile delle risorse umane di una MNCs:

“l’azienda ha anche dei benefici fiscali se quando chiude un’unità produttiva contatta una entità come il SENAI per sviluppare programmi di riqualificazione per le queste persone [si intende le eccedenti]”

A volte l’integrazione tra azienda e sistema di formazione professionale è totale, tanto che in alcune grandi imprese, collocate nei maggiori poli industriali, si è assistito all’insediamento di una scuola professionale “S” all’interno degli *shop floor*, proponendo corsi dall’alta valore di *firm specific skills* (Schneider 2004).

Un altro elemento di integrazione tra sistema professionale “S” e tessuto produttivo è la possibilità che viene data agli studenti di svolgere degli stage all’interno delle aziende, come è il programma “*menor aprendiz*” (minorenne apprendista). Nelle MNCs studiate questi tipi di stage si sono verificato però poco presenti.

In merito invece agli innumerevoli corsi professionali presenti in Brasile, a seguito della politica neoliberale di sostegno alla formazione tecnica e specifica, considerata la loro difformità strutturale, non si possono rilevare aspetti comuni nell’integrazione con il sistema produttivo.

A differenza dell’elevata integrazione tra il “sistema S” e le aziende, non esiste alcun legame tra il sistema educativo di base e il tessuto produttivo, invece tra imprese e università intercorre una “quasi reciproca indipendenza di mercato”.

Il sistema universitario, nel suo insieme, presenta infatti un basso livello di integrazione con le realtà produttive e una scarsa capacità di definire i curricula in base alle competenze specifiche richieste nel mercato del lavoro.

Nel sottosistema dell’*education system* brasiliano non esistono nemmeno *bridge* istituzionalizzati per l’ingresso del capitale umano, formatosi nelle università, nel sistema produttivo; questo *link* è

invece sviluppato per lo più da agenzie private di *recruitment*, che operano esclusivamente secondo principi di mercato (cfr. infra par. 7.1).

L'indipendenza tra il sistema educativo universitario e le imprese non è comunque totale, in quanto viene riconosciuta agli studenti la possibilità, per tutti gli anni di corso, di svolgere stage presso le aziende; questo permette loro un inserimento anticipato nelle realtà produttive e di poter arricchire ulteriormente il loro capitale umano.

Le MNCs analizzate non sono mai state contattate direttamente dalle università per avviare degli stage, sono invece per lo più delle agenzie di consulenza che raccolgono le richieste individuali degli studenti e li selezionano in base alle necessità delle multinazionali.

Nelle aziende studiate gli studenti universitari sono stati esclusivamente inseriti negli ambiti organizzativi amministrativi o tecnici, mentre non si è rilevato alcun caso di stage universitario a livello operativo.

La durata massima di una stage presso la stessa azienda può essere di due anni consecutivi, per un ammontare massimo di trenta ore settimanali. Considerato inoltre che lo stage è generalmente svolto per tutta la durata del corso di laurea, il Brasile presenta un inserimento anticipato, rispetto alla conclusione dei corsi, degli studenti universitari nelle dinamiche lavorative.

Infatti, sottolinea una dirigente di una MNC:

“per tutta la durata dell’università si fa uno stage, e si lavora proprio,...tra stage e frequenza dell’università si è impegnati letteralmente giorno e notte,...è molto pesante ma penso che una persona esce molto più matura da questo percorso; io in tutti gli anni universitari ho lavorato come stagista... ma si esce con una grande esperienza; posso dire che lavoro nell’area della gestione delle risorse umane dal 1999 e non dal 2003 quando mi sono laureata”

In cambio della prestazione di stage gli studenti ricevono una borsa di studio, che generalmente equivale ad un salario minimo legale (cfr. par. 3.1.7), ma spesso alcune aziende più grandi, come tutte le multinazionali studiate, offrono ulteriori benefici¹²⁰.

Se svolgendo uno stage gli studenti hanno una fonte di rendita minima, allo stesso tempo le aziende possono disporre di manodopera a basso costo, generalmente impiegata nei servizi di più basso livello, e della possibilità di *early identification* dei soggetti “impiegabili”.

Il lungo percorso di stage non trova momenti di accompagnamento, né di verifica, da parte del personale docente universitario con i tutor aziendali, e si configura quasi esclusivamente come una dinamica individuale di inserimento lavorativo.

La percentuale degli stagisti universitari, rispetto al totale della forza lavoro delle MNCs studiate, non è trascurabile, oscillando tra poco meno del 10% per raggiungere in un caso valori prossimi al

¹²⁰ Per questo motivo di ritorno economico, lo stage è ricercato soprattutto dagli studenti delle classi popolari.

20%; percentuale questa che diventa di gran lunga più elevata se si considerano solo i reparti amministrativi, dove generalmente vengono impiegati.

5.1.5 – Globalizzazione e svolta neoliberale: l'*empregabilidade*

Questo ultimo paragrafo di analisi del sistema educativo e professionale brasiliano si propone di approfondire il concetto di "*empregabilidade*", ampiamente utilizzato all'interno della letteratura critica sociologica brasiliana, in quanto guida delle recenti politiche educative.

La politica neoliberale, che ha cercato di rilanciare la competitività industriale brasiliana attraverso un'apertura del mercato nazionale a quello globale, in campo educativo ha promosso, come precedentemente analizzato, una svolta "professionalizzante" per rendere il capitale umano del paese più produttivo.

Inoltre, secondo un calcolo di mercato, lo stato ha sempre minor incentivo ad investire nella formazione, visto le labili conoscenze diffuse tra le classi popolari e quindi gli incerti ritorni, e ha così preferito lasciare ampio spazio di azione alle forze di mercato anche nell'ambito educativo¹²¹.

L'apertura al mercato globale ha avuto quindi come conseguenza nel settore educativo una "*vorace privatizzazione*" (Rodrigues 2002, p.104), secondo una logica di inequivoca sussunzione della sfera educativa a quella economica, secondo un processo di "mercantilizzazione dell'educazione" (Ferretti e Silva 2000), con una ulteriore destrutturazione della rete pubblica scolastica di base, frequentata dalle classi popolari (Wacquant 2003).

Questo grande cambiamento strutturale ha congiuntamente introdotto nel contesto brasiliano una concezione della formazione come raggiungimento individuale e non più come diritto sociale, sono quindi gli individui che si devono proiettare verso la scuola e non questa che deve essere a servizio del cittadino (Gohn 2002).

Infatti la politica educativa neoliberale brasiliana considera gli individui come attori razionali che investiranno in se stessi per massimizzare la propria capacità di raggiungere l'"*empregabilidade*", ovvero quelle caratteristiche di formazione e di comportamento che lo rendono attraente nel mercato del lavoro (Cardoso 2003), senza considerare in alcun modo gli svantaggi originari di risorse da cui prendono avvio le diverse biografie formative¹²².

¹²¹ Agli istituti privati, operanti nel "mercato educativo", lo stato non riconosce solo la possibilità di organizzare corsi di vario livello, ma anche la formazione degli insegnanti, le definizioni di curriculum e le verifiche dei livelli scolastici raggiunti (Gentili 1998, 1998b).

¹²² Come analizzato in Cardoso (2003, p.107) dal punto di vista delle classi popolari rendersi impiegabile vuol dire affrontare numerose difficoltà e sforzi, come "*dormire meno, stare meno con la famiglia, non poter divertirsi nei fine settimana e frequentare corsi notturni di specializzazione, di lingue, di informatica, qualsiasi cosa sia necessaria per rendere la propria caratteristica di lavoro appetibile, a volte anche per lo stesso datore di lavoro*".

L' "*empregabilidade*" si riferisce quindi ad un insieme di attributi soggettivi che le imprese sperano di trovare in un lavoratore: sono disposizioni personali e competenze conformi alle necessità di una produzione flessibile e di un rapporto di lavoro individualizzato (Carvalho 1999)¹²³.

L' "*empregabilidade*" corrisponde così non solo a competenze tecniche e a conoscenze culturali, ma anche ad una condivisione della prospettiva dell'impresa e delle pratiche aziendali proposte dai manager (Machado da Silva 2003, Paiva 2002).

È corollario dell' "*empregabilidade*", che svia dal piano sociale a quello individuale la responsabilità dell'inserimento e della permanenza nel mercato del lavoro, che la disoccupazione è il risultato di un basso investimento personale in formazione, al fine di rendersi attraenti agli imprenditori. Quindi il singolo disoccupato è artefice e colpevole della propria condizione.

Considerando la formazione come raggiungimento individuale, l' "*empregabilidade*" radica negli individui una forte competitività (Rodrigues 2002), che non si limita ad essere solo un aspetto della formazione individuale, ma penetra anche all'interno dei luoghi di lavoro (Cardoso 2003), che indebolisce ulteriormente le già frammentate organizzazioni sindacali (Vieira Ney 2006).

5.2 - Italia: un sistema fluido, pubblico e che fornisce importanti risorse

Dopo aver tracciato le caratteristiche strutturali e del capitale umano formato all'interno del sistema educativo e professionale brasiliano, sarà obiettivo dei seguenti paragrafi analizzare lo stesso sottosistema istituzionale all'interno del contesto italiano, per poter rilevare, nel prosieguo della ricerca, quali risorse rappresenti per i lavoratori all'interno delle imprese studiate.

5.2.1 – *Welfare e skills*: una relazione non chiara

Applicando il modello analitico di Estevez-Abe, Iversen e Soskice (2001) al contesto italiano, si vuole osservare quale relazione esista tra la protezione istituzionale dei lavoratori e la razionalità degli studenti nell'investire in formazione maggiormente specifica o generale.

Il sistema di *welfare* che possiede l'Italia è elemento che discosta questo paese dalla piena aderenza all'idealtipo delle CME, in quanto in primo luogo non ha caratteri di universalità, come

¹²³ È interessante sottolineare l'accurata distinzione concettuale proposta da Paiva (2002), nell'analizzare come la nozione di "qualificazione" sia stata sostituita da quella di "competenza" in epoca neoliberale. La prima era più legata ad un modello di produzione fordista, ed aveva un riconoscimento collettivo tra i lavoratori legato al percorso di studi intrapreso e all'esperienza professionale personale maturata nel corso del tempo. La competenza invece è parte dell' "*impiegabilità*" del modello di produzione *just in time*, è un mix di caratteristiche personali che rendono un potenziale singolo lavoratore attraente per un'impresa che vuole qualità per competere nel mercato internazionale. Inoltre è interessante notare come in Brasile la competenza viene utilizzata come ideologia da parte delle classi dominanti per giustificare i propri privilegi, che sembrano frutto di un merito personale; questa visione viene assorbita anche dalle classi dominate nel legare causalmente la propria miseria alla mancanza di competenza, in modo da responsabilizzarsi individualmente della propria posizione sociale subalterna (Galvão 2007).

nelle tradizioni nord europee e, secondariamente, presenta differenti profondità di protezione sociale tra le categorie occupazionali (Ferrera 2006).

L'Italia è un paese dove viene data maggiore enfasi all'*employment protection* rispetto all'*unemployment protection* (Estevez-Abe, Iversen e Soskice 2001), all'interno comunque di un sistema di protezione che si presenta come binario, con una maggiore incidenza nel caso dei lavoratori occupati presso grandi aziende, invece minore per quelli che lavorano nelle piccole realtà produttive (Ferrera 2006)¹²⁴.

Infatti una più forte difesa dell'*employment protection* è legalmente riconosciuta ai lavoratori di aziende che occupano oltre quindici dipendenti¹²⁵. Una maggiore difesa dell'occupazione si riscontra all'interno delle aziende più grandi dove la contrattazione, anche informale, delle rappresentanze sindacali ha sempre posto come primo obiettivo la difesa del livello occupazionale. Invece per le aziende con un numero di dipendenti inferiore ai quindici, la protezione istituzionale dal licenziamento è più debole¹²⁶, e si affianca ad una generale mancanza di organizzazione sindacale all'interno delle unità produttive.

In caso di crisi produttiva momentanea, inoltre, i lavoratori a cui viene applicato un contratto industriale possono beneficiare di ammortizzatori sociali pubblici, come la cassa integrazione guadagni, per colmare in parte la perdita di reddito. Nelle stesse congiunture produttive, le piccole imprese artigiane, possono invece fare solo ricorso a minori misure di sostegno al reddito promosse dai fondi bilaterali.

Anche nel caso di ristrutturazione aziendale, per le imprese con oltre quindici dipendenti le misure di *welfare* prevedono dei percorsi di "mobilità", con un sostegno pubblico di integrazione del reddito individuale per i lavoratori eccedenti¹²⁷; mentre i lavoratori delle imprese artigiane, nelle stesse situazioni di crisi aziendali, possono godere solo dei normali trattamenti di disoccupazione, che hanno durata inferiore¹²⁸.

Osservando le misure di *wage protection*, nelle grandi imprese, che generalmente hanno una presenza attiva del sindacato, vi è un'incidente contrattazione di secondo livello e vengono applicati contratti nazionali generalmente regolarmente rinnovati. Nelle aziende di minore dimensioni, al contrario, la mancanza di una trattativa aziendale e il cronico ritardo di rinnovo dei contratti di categoria spinge i lavoratori verso una progressiva diminuzione salariale.

¹²⁴ Nel primo gruppo rientrano anche i dipendenti pubblici.

¹²⁵ Legge 300/1970.

¹²⁶ Comportando, a fronte di un licenziamento immotivato, solo un eventuale pagamento fino a sei mensilità da parte del datore di lavoro.

¹²⁷ La durata di tali sostegni è variabile: per i lavoratori fino a 40 anni la durata della mobilità è di un anno, tra i 40 e i 50 di due anni, per gli ultra cinquantenni di 3 anni; queste misure di sostegno, qualora ci sia intermittenza di attività lavorativa, possono anche essere goduti nel doppio del tempo previsto. A queste misure spesso si sono aggiunti bonus per una fuoriuscita precoce contrattati sindacalmente.

¹²⁸ Al massimo per gli ultra cinquantenni di solo 8 mesi; eccezion fatta per casi di mobilità in deroga regionali.

A fronte di un panorama duale, diventa complicata e confusa anche una possibile scelta individuale degli studenti di investimento in percorsi formativi che offrono *specific* o *generic skills*. È infatti difficile per gli studenti poter prospettare se il periodo di permanenza in un'azienda sia tale da poter garantire il ritorno del rischioso investimento in *high specific skills*.

Potrebbe essere elemento importante la considerazione, da parte dello “studente-investigatore” in formazione, anche delle caratteristiche industriali del territorio in cui si vuole inserire, nella prevalenza di grandi o piccole aziende e nella presenza di determinati distretti industriali (Viesti 2000).

Considerate comunque le caratteristiche occupazionali del sistema di *welfare* italiano, non pare esserci una chiara relazione con la preferenza di investimento in un percorso di studi con un determinato livello di specificità.

Si potrebbe concludere che, nel *trade-off* proposto da Estevez-Abe, Iversen e Soskice (2001), l'Italia ricopre una estesa posizione centrale, non assumendo una chiara collocazione (fig. 7). Sarà necessario quindi analizzare altre dinamiche del sistema educativo per fornire una prospettiva più ampia delle sue caratteristiche.

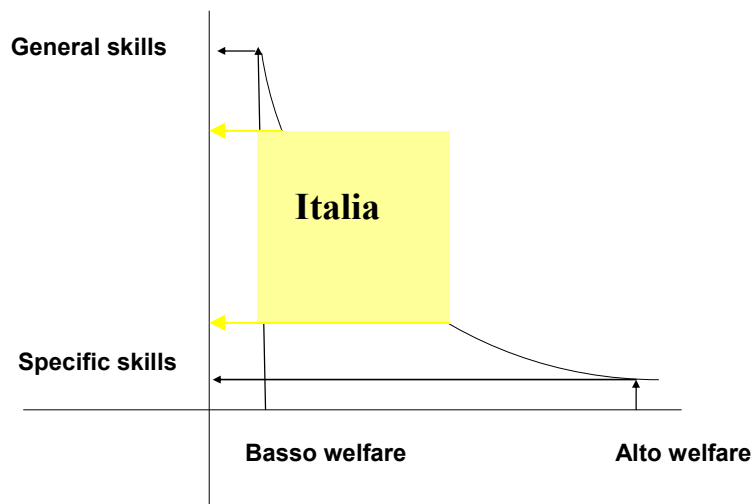


Figura 7: Applicando il modello proposto in VoC da Estevez-Abe, Iversen e Soskice (2001), l'Italia non presenta un punto di skill equilibrio, ma ricopre un'ampia area intermedia.

5.2.2 – Un sistema statale centralizzato, accessibile e che crea mobilità

L'analisi che segue ha per oggetto le caratteristiche strutturali del sistema educativo italiano, in cui si sottolinea l'innalzamento storico dei livelli di educazione, il ruolo centrale ricoperto dallo stato e la capacità di questo sottosistema istituzionale di promuovere la mobilità sociale.

Il principio fondante il sistema scolastico italiano, così come previsto alle origini dalla legge Casati del 1859, era quello di essere aperto e con poche barriere istituzionali interne, per permettere agli studenti di poter proseguire gli studi fino all'università, anche se provenienti da ceti meno abbienti (Brint 1999)¹²⁹.

Le caratteristiche strutturali dei percorsi scolastici, quali istituzioni facilmente accessibili e capaci di creare mobilità sociale ascendente, hanno portato in Italia all'espandersi generalizzato dell'istruzione e, in seguito, ad un innalzarsi delle aspirazioni degli studenti, mano a mano che determinati livelli di scolarizzazione si rilevavano inadeguati per conseguire vantaggi economici e sociali.

Il facile accesso, la mancanza di barriere istituzionali e la mobilità sociale ascendente permessa dai percorsi scolastici sono stati gli elementi determinanti dell'espansione della popolazione frequentante la scuola superiore, da 416 mila nel 1950 a 2 milioni e 700 mila nel 1995 (Brint 1999). Questa notevole espansione dell'istruzione superiore ha mostrato la capacità di inclusione sociale del sistema educativo italiano, quale struttura unitaria e distante da dinamiche espansive “di deviazione” (Brint e Karabel 1989)¹³⁰.

Altra caratteristica strutturale del sistema educativo italiano è quella di presentare una centralizzazione direttiva dello stato, che lascia poca autonomia didattica alle singole strutture formative.

L'istruzione in Italia, fin dalle sue origini, è sempre stata quasi esclusivamente gestita e promossa dagli organi dello stato, mentre è stato presente uno sviluppo solo marginale degli istituti privati di formazione, che comunque hanno dovuto rispettare le direttive pubbliche nel loro operare (Arum, Gamoran e Shavit 2006).

L'incidenza molto scarsa dell'azione privata all'interno del sottosistema istituzionale dell'*education system* ha limitato la *commodification* dell'istruzione, confermandosi invece come un bene di

¹²⁹ Bisogna sottolineare però che, oltre alle dichiarazioni di principio, in pratica agli inizi del secolo XX l'accesso alla scuola superiore era una possibilità molto remota tra le classi popolari (Brint 1999). Vale sottolineare inoltre che nel 1969 si ebbe la caduta di un'importante barriera che diede ulteriore fluidità al sistema italiano; veniva così permesso con qualsiasi tipo di diploma di scuola superiore di accedere alle università, superando il dualismo tra scuole pre-universitarie e scuole professionali (Brint 1999).

¹³⁰ A fronte di un'espansione della popolazione studentesca si è in presenza di dinamiche “di deviazione” qualora si strutturino percorsi di studio con una chiara differenziazione gerarchica tra loro, in cui vengano deviate gli strati più bassi della società dalle opportunità formative offerte alle elite, incanalandoli verso percorsi formativi di status inferiori (Brint e Karabel 1989).

investimento individuale e collettivo, facilitatore di una mobilità sociale personale e di uno sviluppo nazionale.

La scuola italiana si è mostrata come un percorso formativo che in maniera lenta, ma costante, è riuscita a diminuire le disuguaglianze tra le classi sociali, in relazione alle opportunità di lavoro a cui gli individui hanno accesso, erodendo contemporaneamente anche l'aderenza tra classi privilegiate e frequenza delle università (Ballarino e Schadee 2005)¹³¹.

L'accessibilità del sistema educativo pubblico, il sensibile innalzamento medio dell'istruzione e la valorizzazione sociale del momento formativo scolastico sono stati elementi che hanno concorso ad accrescere le conoscenze di base per chi fa ingresso nel mercato del lavoro, aumentando il livello di formazione iniziale e le risorse di capitale umano a loro disposizione per interagire nelle dinamiche delle imprese (Regini 2000).

5.2.3 – Una struttura tripartita: professionale, media-superiore e università

Questa parte della ricerca approfondisce le caratteristiche strutturali dei percorsi di studi successivi all'istruzione obbligatoria, la quale è capillarmente diffusa e frequentata¹³². Si analizzeranno quindi gli aspetti maggiormente rilevanti della formazione professionale, delle scuole medie-superiori e delle università.

L'Italia presenta delle caratteristiche singolari nell'ambito della formazione professionale, distanziandosi profondamente dal modello delle CME del “doppio sistema” dell'apprendistato tedesco, a stretta integrazione tra preparazione teorica scolastica e formazione tecnica nelle imprese (Blossfeld 1992).

La formazione professionale italiana, gestita dalle regioni, è invece slegata dalle imprese, e non presenta nessuna capacità di essere recettiva delle necessità delle attività produttive (Regini 2000).

Il sistema professionale italiano ha durata di due o tre anni, ed è un percorso educativo “cieco”, in quanto non fornisce agli studenti la possibilità di accedere direttamente agli studi universitari, né sono previsti percorsi istituzionali per integrare le conoscenze e raggiungere un livello di istruzione medio-superiore che possa permetterlo.

Il sistema professionale è considerato nella letteratura scientifica come un’“istruzione di serie B” (Isfol 1989) e un percorso educativo asfittico (Regini 2000). Si caratterizza infatti per essere un sistema parascolastico con profonde inefficienze e inadeguatezze di risorse, più che un percorso formativo alternativo mirato all'ingresso nel mondo del lavoro, in cui si sommano una rigidità ed

¹³¹ È interessante notare come la letteratura italiana in merito riporti come hanno più opportunità di proseguire nella filiera di formazione fino al conseguimento della laurea i più capaci e i figli di laureati (Checchi 2003, Cappellari 2006).

¹³² La scuola dell'obbligo è strutturata in due cicli fondamentali (cinque anni e tre anni), ma l'obbligo di formazione si è esteso fino ai primi due anni delle scuole superiori (16 anni).

obsolescenza dell'offerta didattica con una mancanza di regole per la certificazione delle competenze acquisite (Regini 2000).

Bisogna inoltre aggiungere come il sistema professionale riguardi percentuali minime di studenti, per lo più giovani espulsi dal sistema scolastico medio-superiore e con limitate aspirazioni formative; questo contesto formativo scoraggia anche gli eventuali elementi brillanti presenti (Checchi e Flabbi 2006).

Il sistema professionale immette così nel mercato del lavoro un capitale umano in cui sono scarse le conoscenze di base e assenti incisive competenze tecniche specifiche.

Per le MNCs oggetto di studio il percorso professionale risulta essere una struttura scolastica irrilevante, e solo marginalmente presente come titolo di studio tra la manodopera operativa. I pochi casi rilevati di lavoratori che presentano un background formativo professionale non hanno avuto un percorso di inserimento diretto nell'organizzazione produttiva alla fine degli studi, ma solo a seguito di altre esperienze lavorative.

Alla mancanza di formazione di *industrial specific skills* della scuola professionale, compensa in parte la scuola media-superiore tecnica (Cella e Treu 2009), dalla maggiore ampiezza formativa.

La scuola superiore prevede un ciclo di studi di cinque anni, con una differenziazione qualitativa principale tra corsi tecnici e liceali: i primi orientati ad offrire un contenuto educativo per un'inserimento nel mercato del lavoro, i secondi invece alla preparazione per proseguire la formazione a livello accademico.

Le scuole liceali presentano una maggiore intensità formativa, che trova elemento portante nella cultura generale, senza però fornire agli studenti conoscenze specifiche.

Al contrario le scuole medie-superiori tecniche offrono percorsi educativi con un alto contenuto settoriale, in base all'indirizzo prescelto, che dovrebbero garantire competenze direttamente spendibili nel mercato del lavoro.

In merito alle caratteristiche del capitale umano formatosi nelle scuole superiori tecniche, alcuni dirigenti delle MNCs analizzate sottolineano come negli ultimi anni in queste scuole si sia ampliato il contenuto teorico, a scapito di quelli prettamente tecnici e delle esercitazioni operative nei laboratori.

Il capitale umano formato nelle scuole medie-superiori mostra ampie e consolidate conoscenze di base, soprattutto per gli studenti liceali, a cui si affiancano, nelle scuole ad indirizzo tecnico, delle conoscenze *industry specific*. In merito a queste caratteristiche del capitale umano i dirigenti delle MNCs intervistati convergono nel definirle come importanti risorse organizzative, seppur non immediatamente spendibili all'interno delle aziende.

Viste le caratteristiche del sistema educativo italiano come aperto e fluido, la stratificazione qualitativa di indirizzo delle scuole superiori non impedisce l'accesso all'ambito accademico, universalmente possibile per chiunque raggiunga un diploma di maturità.

La forte prevalenza di istituti pubblici e l'accessibilità universale (a tutti gli individui che hanno conseguito un diploma di scuola medio-superiore) si confermano caratteristica del sistema educativo italiano anche a livello universitario.

Nemmeno l'espansione del numero degli studenti universitari, dalle diverse origini sociali, si è accompagnata in Italia ad un'introduzione di percorsi di formazione accademica di secondo livello e dal valore inferiore, ma si è confermata invece come un'istituzione unitaria (Arum, Gamoran e Shavit 2006)¹³³.

I percorsi universitari potrebbero essere suddivisi in due diverse macro-categorie, in base alle caratteristiche dell'inserimento nel mercato del lavoro degli studenti: della prima categoria sono parte i corsi tecnici ed economici, che presentano un "sbocco istituzionalizzato", una seconda racchiude invece gli indirizzi letterari ed umanistici, che invece hanno uno "sbocco non istituzionalizzato" nel mercato del lavoro.

Il capitale umano formato nel sistema universitario italiano si caratterizza per mostrare conoscenze ampie e duttili, più estese e generali per i percorsi a "sbocco non istituzionalizzato", a maggiore contenuto tecnico e specifico per quelli "a sbocco istituzionalizzato".

In generale, in merito alle caratteristiche del capitale umano formato all'interno del sistema educativo italiano (escludendo il sistema professionale), i dirigenti delle MNCs oggetto di studio ne apprezzano le solide basi di conoscenza e l'ampiezza della preparazione teorica, in quanto sono sostrato sia per introdurre polivalenza di *tasks*, sia per poter innestare con successo *firm specific skills*.

Tra gli aspetti negativi del capitale umano formato dal sistema educativo, i manager riportano come invece siano necessari degli importanti investimenti formativi aziendali per trasformare le *declarative knowledge*, acquisite nei cicli medi-superiori e accademici, in *procedural knowledge* aziendali, data anche la netta separazione in Italia (e in generale nelle SEMEs) tra scuola e lavoro.

Inoltre si è potuto rilevare come il capitale umano, che il sistema educativo immette nel mercato del lavoro, è giudicato dai manager carente di *skills* sociali, soprattutto comportamentali e relazionali, come *self-awareness* e *self-regulation*; questa mancanza rende inizialmente difficile l'inserimento dei neoassunti nel *work system* aziendale.

Bisogna infine aggiungere che una delle risorse strutturali principali dell'*education system* italiano è rappresentata dagli insegnanti e dalla loro motivazione (Cavalli 2000).

¹³³ Bisogna rilevare come alla caratteristica di universale accessibilità sia però legato anche un alto livello di *drop-out* (Checci 1999).

I docenti ricevono dei salari corrispondenti alle fasce di retribuzione medie nelle scuole superiori (cresce invece per i professori universitari), e la loro professione gode di una buona reputazione sociale. A queste caratteristiche, a cui si affianca anche la possibilità di avere un lavoro pubblico e a tempo indeterminato, rendono questa professione molto disputata nei concorsi¹³⁴.

5.2.4 – Un percorso non strutturato scuola-lavoro e importanza delle reti personali

Ultima caratteristica del sottosistema istituzionale dell'*education system* italiano, che si vuole esplorare, è il legame che intercorre tra la formazione proposta e le necessità del sistema produttivo, nonché le specificità italiana del passaggio *from school to work*.

La relazione che intercorre tra sistema educativo e produttivo, come nelle altre nazioni appartenenti all'idealtipo di capitalismo delle SEMEs, si presenta come generalmente destrutturata e con solo poche iniziative dal carattere volontaristico, al contrario invece dell'alto coordinamento tra sistema educativo e imprese nelle CMEs, come in Germania e Giappone (Rosenbaum e Kariva 1989, Soskice 1994, Regini 2000).

Il ruolo che assumono le associazioni imprenditoriali e i sindacati in questa area di coordinamento, pur essendo entrambi propositivamente a favore di una maggiore integrazione tra sistema educativo e produttivo, è irrilevante. Nemmeno gli organi pubblici riescono ad estendere la loro influenza per creare sinergie tra questi due ambiti (Regini 2000).

Il legame istituzionale tra scuola e impresa rimane così marcatamente volontaristico, labile e puntuale, non essendo presenti in Italia quei beni collettivi che possono sostenere un gioco cooperativo tra le parti (Regini 2000).

Nella definizione dei curriculum di insegnamento non esiste così influenza delle imprese o dei loro rappresentanti, e i contenuti insegnati, soprattutto a livello secondario, sono autonomamente stabiliti a livello centrale dallo stato¹³⁵.

In generale anche il passaggio *from school to work* in Italia non presenta dei canali istituzionalizzati tra istituti scolastiche ed aziende. Le iniziative rilevate dalla ricerca in questo ambito hanno mostrato la caratteristica di essere volontaristiche e poco incisive, consistenti per lo più semplicemente nella messa a disposizione, da parte delle strutture formative, alle associazioni imprenditoriali o alle singole aziende di banche curriculum di recenti diplomati o laureati.

Un timido elemento di legame tra sistema educativo ed imprese è lo stage, svolto soprattutto dagli studenti universitari, generalmente successivamente alla conclusione del percorso accademico, con una durata variabile che può raggiungere anche i sei mesi, senza alcun tipo di retribuzione¹³⁶.

¹³⁴ Ne fa eccezione, in parte, il livello universitario dove la concorrenza per la docenza è più limitata numericamente.

¹³⁵ Sono modesta eccezione in merito le scuole medie-superiori che hanno tradizioni di particolare legame con l'ambiente produttivo locale di distretto, in cui un ruolo di indirizzo, comunque a bassa istituzionalizzazione, è ricoperto dalle associazioni imprenditoriali (Brusco 1989).

Il percorso formativo di stage si presenta però come molto destrutturato nel legame tra università e impresa, poiché non esiste nessun tipo di monitoraggio da parte dei docenti, né *feedback* dei manager sul comportamento e l'apprendimento degli studenti in azienda ¹³⁷.

Lo stage rimane comunque un'importante pratica aziendale di *early identification* di giovani da inserire nell'organizzazione e di arricchimento del loro capitale umano di quelle *skills* sociali di cui sono generalmente carenti.

Lo stage accademico risulta presente in tutte le MNCs studiate, coinvolgendo un numero di studenti, o per lo più neolaureati, molto limitato, e rappresenta percentuali minime rispetto alla forza lavoro aziendale (nei momenti più elevati comunque inferiori al 5%).

Nella transizione *from school to work* nel contesto italiano vengono ad assumere rilevanza fondamentale invece le *network* micro-sociali informali, quali canali di inserimento lavorativo più frequente in Italia (Reyneri 2005).

Infatti i legami tra scuola ed impresa risultano mediati da relazioni interpersonali e dall'appartenenza a specifici strati sociali, che divengono importanti canali per l'inserimento nel tessuto produttivo (Ballarino 2006). Quindi oltre al capitale umano individuale e alla capacità produttive di cui un individuo è portatore, divengono centrali le risorse di credenziali informali basate su *network* di conoscenze¹³⁸.

Bisogna infine rilevare come, nel passaggio tra scuola e lavoro in Italia, non esistano nel sistema educativo delle credenziali assolute, ma solo relative, in merito ai titoli di studio conseguiti e agli istituti formativi.

Come rilevato anche dalle interviste ai dirigenti delle MNCs, non si delinea così un'assoluta prevalenza di un'università o di un corso di scuola superiore rispetto ad altri; esistono comunque, soprattutto a livello universitario, alcuni istituti che si distinguono per una più consolidata tradizione in uno specifico settore di studio.

Conclusioni

Nelle conclusioni di questo paragrafo si vogliono richiamare le caratteristiche analitiche maggiormente rilevanti della comparazione del sistema educativo e professionale italiano e

¹³⁶ Esiste anche la possibilità di stage durante il ciclo di studi medi-superiori, profilandosi come esperienza lavorativa della durata di un mese, che viene svolta per lo più nei periodi estivi. Oltre ad essere poco diffuso, non è nemmeno strutturato un percorso di orientamento continuo da parte dei docenti in collaborazione con dei tutor interni all'azienda; lo stage si delinea così per gli studenti più come un momento di generale approssimazione ad un'organizzazione produttiva.

¹³⁷ L'unico legame che esiste è di tipo burocratico, perché un'azienda, per poter avviare un periodo di stage di un ragazzo neolaureato o laureando, deve formalmente stipulare una convenzione con un'università.

¹³⁸ I contatti personali per una transizione dalla scuola al mondo dell'impresa comprendono sia la conoscenza diretta di un imprenditore, sia la presentazione a questo tramite reti familiari, di amicizie, e anche della più ampia cerchia di conoscenti (Ballarino 2006).

brasiliano. Questo percorso permetterà infine di testare la prima ipotesi di ricerca in maniera completa.

L'analisi della relazione che si sviluppa tra il tipo di protezione istituzionale dei lavoratori e l'investimento razionale degli studenti in formazione maggiormente specifica o generale, ha permesso di identificare come il Brasile sia prossimo ad un *general skill equilibrium*, in opposizione alle *policy* educative adottate dalla metà degli anni '90, che hanno invece avuto come obiettivo la "professionalizzazione" dei percorsi di studio, fornendo *skills* specifiche; l'Italia invece ricopre una posizione non puntualmente identificabile in questo *trade-off*.

Il sistema educativo italiano si presenta in generale come fluido, senza barriere istituzionali tra i vari gradi e ricercato dalle persone come investimento per perseguire una mobilità sociale ascendente; lo stato si è sempre confermato l'attore principale che centralizza, organizza e gestisce le scuole italiane nei loro vari livelli.

Il sistema educativo brasiliano è marcato invece da profondi dualismi, ripropone ed acuisce le fratture sociali, soprattutto attraverso un percorso di deviazione fin dagli studi di base: scuole pubbliche precarie per le classi popolari, scuole private come distinguo formativo per le élite. Questa canalizzazione all'origine ha una profonda influenza sullo sviluppo successivo delle biografie formative e lavorative.

Inoltre lo stato è attore sociale il cui protagonismo nell'ambito educativo è diventato sempre meno centrale, data la crescente presenza di numerosi enti privati nel definire e proporre autonomamente percorsi di formazione, che hanno fatto prevalere logiche di mercato anche nell'ambito educativo dalla metà degli anni '90.

L'Italia, anche se varietà di capitalismo prossima alle CME, presenta un sistema di educazione professionale come un percorso scolastico destrutturato e residuale; il Brasile ha invece una più radicata struttura di formazione professionale nel "sistema S", finanziato pubblicamente ma gestito completamente dalle associazioni imprenditoriali locali.

Il sistema educativo italiano presenta strutture superiori e universitarie senza nessuna barriera istituzionale di accesso. Dalle imprese ne viene apprezzato il buon livello formativo, ma criticata la mancanza di formazione di *skills* sociali.

Le università pubbliche brasiliane offrono una formazione di rilievo, ma vi accede solo un limitato numero di studenti, i quali hanno sostenuto con successo un esame di ammissione molto selettivo (*vestibular*); a queste si affiancano molte università private, in generale dal basso profilo formativo.

Il sistema educativo brasiliano presenta un'alta integrazione con le realtà produttive a livello del "sistema professionale S", e invece una "quasi reciproca indipendenza di mercato" negli altri livelli di istruzione. In merito a questo aspetto l'Italia presenta invece un sistema educativo di

separazione tra scuola e mercato del lavoro, in cui i legami di *bridge from school to work* sono per lo più basati su network di conoscenze personali.

Il sistema educativo brasiliano ha assunto l'*empregabilidade* come principio fondatore della formazione individuale, considerando sempre più l'istruzione, non come un diritto sociale, ma come un raggiungimento personale.

Date le caratteristiche strutturali, il sistema brasiliano sviluppa un capitale umano fortemente dicotomico che aderisce alle fratture sociali. Questa profonda disparità di opportunità formative porta le classi popolari a disporre così di limitate risorse culturali, e le elite, invece, ad avere credenziali accademici e formazione di qualità, che permettono di proiettarsi nelle fasce superiori del mercato del lavoro.

In Italia invece, escluso l'asfittico percorso professionale, un sistema educativo fluido e meno legato al background sociale degli studenti fornisce risorse maggiori al crescere del livello formativo conseguito.

Il percorso analitico comparativo sviluppato in questo capitolo permette di verificare positivamente la parte relativa all'*education system* della prima ipotesi di ricerca, ovvero che in generale il sistema educativo brasiliano immette nel mercato del lavoro un capitale umano dal profilo formativo più basso di quello italiano.

L'analisi della letteratura scientifica, il materiale empirico rilevato e il percorso analitico intrapreso hanno permesso non solo di confermare l'ipotesi, ma anche di raffinare la considerazione in merito al Brasile, osservando come il dualismo formativo sia caratteristica propria di questa nazione.

In seguito alla verifica dell'ipotesi che ha guidato questo capitolo e delle ipotesi specifiche dei precedenti capitoli istituzionali, relativi alle caratteristiche comparate del sindacato e delle associazioni imprenditoriali, è verificato che i lavoratori brasiliani (intendendosi per questi quelli non manageriali, come definito nel cap.1) dispongano di minori risorse di interazione all'interno delle imprese. Una struttura sindacale più frammentata e molto debole nelle azioni, nonché un capitale umano fragile, formatosi in strutture educative pubbliche precarie, rappresentano scarse risorse, in comparazione a quelle disponibili ai lavoratori italiani, per interagire nelle dinamiche intraorganizzative con il management, per la definizione delle pratiche di HRM negli *shop floor*.

Il prossimo *step* della ricerca sarà quello di studiare le strette relazioni che intercorrono tra ambiente istituzionale esterno e dinamiche interne alle imprese, per in seguito analizzare le caratteristiche specifiche in Italia e in Brasile delle pratiche di HRM, nelle MNCs oggetto di studio.

Parte quarta

Le pratiche di human resource management

6 - Contesto istituzionale e HRM

Dopo aver analizzato gli aspetti maggiormente rilevanti dell'*institutional environment* italiano e brasiliano, la quarta parte della ricerca avrà come oggetto di studio la comparazione delle pratiche di HRM, all'interno delle *subsidiaries* delle tre multinazionali selezionate.

Il *framework* istituzionale, analizzato nella terza parte, si delinea come insieme di risorse e *constraints* che hanno rilevante influenza sull'interazione che si sviluppa negli *shop floor* tra management e lavoratori, per la definizione delle pratiche di gestione delle risorse umane.

Per una analisi delle dinamiche di HRM, all'interno delle *subsidiary* delle MNCs oggetto di studio, diviene quindi importante rilevarne la caratteristica di *embeddedness* nel più ampio ambiente sociale esterno, come sostenuto dalla letteratura scientifica che studia la gestione delle risorse umane.

Le diverse discipline, che hanno contribuito allo sviluppo degli studi di HRM negli anni '80, hanno infatti da sempre riservato centralità analitica al contesto esterno alle imprese in quanto, secondo una prospettiva "*outside-in*" (e.g Beer et al. 1984, Schuler e Jackson 1987), le caratteristiche dell'ambiente istituzionale sono variabile principale nel definire le strategie gestionali adottate dal management¹³⁹.

Con l'espansione di agenti economici internazionali, come le MNCs, la letteratura scientifica di HRM ha rilevato che le dinamiche organizzative manageriali variano fortemente tra i diversi contesti istituzionali (e.g Brewster 1999, Paauwe e Boselie 2003). Il *focus* analitico si è concentrato quindi, ancora una volta, sull'*institutional environment* in cui operano le imprese, evidenziando anche come un'eventuale mancanza di *external fit* delle aziende influisca profondamente sulla loro possibilità di raggiungere un *internal-fit* (Legge 2005).

Le analisi delle *corporation* multinazionali hanno anche osservato come sia molto limitata la possibilità di definire *best practices* gestionali applicabili in differenti contesti istituzionali, in quanto le diverse risorse e *constraints* presenti in ciascun ambiente, in cui si inseriscono le *subsidiaries*, possono condurre la stessa politica manageriale verso performance organizzative molto diverse.

Un'analisi delle caratteristiche proprie delle risorse umane presenti in un'azienda non può inoltre prescindere dal considerare l'importanza del contesto istituzionale esterno all'impresa, quale *locus* primo di formazione di tale capitale organizzativo, necessario al perseguimento degli obiettivi aziendali.

¹³⁹ Bisogna riportare come alla fine degli anni '80 e inizio anni '90 la prospettiva teorica degli studi di HRM utilizzava maggiormente un modello analitico *inside-out*, con un focus maggiore sulle risorse interne dell'azienda e invece minore rilevanza era riservata all'ambiente esterno (e.g. Wernerfelt 1984, Barney 1991). Prospettiva successivamente superata, ridando centralità al contesto istituzionale esterno.

Secondo il modello analitico sviluppato in questa ricerca (cfr. par. 1.9), bisogna anche sottolineare che, non solo l'azienda, ma anche i lavoratori basano le loro capacità di *agency* in tali risorse istituzionali esterne all'impresa, elemento fondamentale per la loro capacità di interazione con il management, per la definizione delle pratiche di HRM.

Le istituzioni degli interessi organizzati e il sistema educativo ricoprono quindi un ruolo fondamentale nell'essere risorsa contestuale.

Le associazioni imprenditoriali italiane e brasiliane, come analizzato, partecipano diversamente allo spazio organizzativo della gestione delle risorse umane all'interno delle imprese, attraverso la possibilità di promuovere delle azioni comuni degli imprenditori, nell'interazione con il sindacato e gli organi pubblici, e con l'offerta di consulenze specifiche alle aziende.

Le organizzazioni sindacali, articolate in diverse strutture nei due contesti nazionali, presentano differenti capacità di divenire risorsa incidente per i lavoratori, nelle loro azioni di contrattazione e promozione dei diritti della collettività e del singolo.

Infine, come rilevato nel precedente capitolo di analisi istituzionale, il sistema educativo italiano e quello brasiliano offrono alle imprese un diverso complesso di *skills* esterne, che hanno grande influenza sulla definizione delle pratiche produttive interne e sulla tecnologia utilizzata per l'implementazione delle finalità organizzative.

Dal punto di vista dei lavoratori, invece, le caratteristiche dei due sistemi educativi forniscono maggiori o minori risorse per la posizione di ingresso nel *work system* aziendale e per la possibilità di crescita professionale interna.

L'analisi comparata proposta nei prossimi capitoli, che ha per oggetto le caratteristiche delle pratiche di HRM negli *shop floor* italiani e brasiliani delle MNCs oggetto di studio, coglie un particolare momento organizzativo all'interno dell'ampio spazio di gestione delle risorse umane delle MNCs.

Le multinazionali infatti operano in nazioni diverse e devono gestire contemporaneamente aspetti macro e micro dello HRM, agendo sia centralmente che nei vari sottosistemi istituzionali nazionali.

Le MNCs, che competono in un mercato internazionale, si trovano ad essere così influenzate direttamente dall'ambiente sociale, non solo nella *home country*, quanto soprattutto nelle *host countries* (Porter 1998).

La decisione strategica delle imprese multinazionali di investire in determinati ambiti istituzionali nazionali non è motivata solo da *comparative advantages* locali rispetto ad altri possibili posizionamenti, quanto da *competitive advantages* presenti nel contesto istituzionale, che possano divenire risorse cruciali in funzione dei loro obiettivi nel mercato globale.

Una visione semplicemente gerarchica della struttura delle MNCs non corrisponde così alle pratiche di HRM che in essa prendono forma.

I prossimi capitoli della ricerca vogliono infatti focalizzare l'analisi sugli ambiti di maggiore autonomia gestionale di HRM delle varie *subsidiaries*, quale momento di maggiore rilevanza delle caratteristiche del contesto istituzionale in cui si inseriscono (Purcell e Ahlstrand 1994).

All'interno di una multinazionale si possono evidenziare analiticamente tre livelli decisionali di management (Purcell e Ahlstrand 1994).

Il primo livello strategico di gestione consta nelle scelte di lungo periodo in merito agli scopi organizzativi, sviluppate centralmente dall'HQ della *home country* della MNCs; il secondo livello, superando la completa centralità del primo, ha per obiettivo il coordinamento di macrozone geografiche o macrosettori di business e definisce le relazioni interne tra le divisioni produttive e i diversi ambiti di business.

Nelle *subsidiaries* delle multinazionali questi primi due ordini di decisioni manageriali hanno un'influenza non diretta negli *shop floor*, dove invece le pratiche quotidiane micro di HRM, terzo livello gestionale, sono ampiamente definite nell'interazione tra management locale e lavoratori.

Infatti, anche nel processo di diffusione della *guidelines* manageriali di HRM dall'HQ alle *subsidiaries*, si riscontrano forti resistenze locali dovute al contesto istituzionale e alla sua profondità storica, tali da impedire la diffusione di pratiche centrali in misura significativa oltre a quanto già comune in quel contesto (Ferner e Quintanilla 1998).

Le MNCs si caratterizzano così per essere una federazione decentralizzata, in cui le *subsidiaries* godono strategicamente di un buon livello di autonomia nello HRM a livello micro, potendo orientare la gestione delle risorse umane in base alle caratteristiche dell'*insitutional environment* nazionale e sfruttare maggiormente i *competitive advantage* locali (Spivey e Thomas 1990).

Al livello micro di HRM, a fronte comunque delle indicazioni generali dei livelli gestionali superiori, si collocano dunque le dinamiche che definiscono le caratteristiche delle attività operative quotidiane negli *shop floor* (Purcell e Ahlstrand 1994).

La rilevanza sociale dell'ambiente esterno all'organizzazione produttiva diviene così molto più forte nelle pratiche gestionali delle *subsidiaries*, rispetto agli altri due livelli di HRM, perché vengono operate scelte di breve periodo che coinvolgono soprattutto i livelli più bassi della gerarchia lavorativa (Marchington et al. 1992).

Il percorso della ricerca proposto, che compara *subsidiaries* in Italia e Brasile delle stesse multinazionali, riduce di molto l'influenza del primo livello di management, in quanto uguale per le filiali in entrambe le nazioni. Anche l'interferenza del secondo livello di HRM viene ad essere limitato, perché sono state scelte MNC con processi produttivi quanto più simili tra le nazioni (cfr.

par. 2.1). Questa selezione di casi permette così di dare rilievo analitico maggiore alle strategie di HRM a livello degli *shop floor*.

Per il management le pratiche di HRM a livello micro si configurano come azioni strategiche che si propongono di valorizzare le attitudini organizzative della forza lavoro verso comportamenti efficienti, per massimizzare l'integrazione organizzativa e la produttività (Guest 1987), coniugando le caratteristiche dei lavoratori con quelle della tecnologia produttiva impiegata. Invece l'interazione dei lavoratori, collettiva o individuale, nell'ambito micro dello HRM, persegue le finalità di migliorare le condizioni produttive e le risorse economiche ricevute in cambio della prestazione lavorativa.

Le pratiche di HRM, a livello degli *shop floor*, riguardano tre aree principali: *recruitment* e selezione, *training* e *development* e *compensation policies* (Devanna 1981, Fombrun et al. 1984).

Le pratiche definite in questi ambiti di HRM hanno una stretta influenza sulla vita dei lavoratori, e sulla loro esperienza sociale ed individuale del lavoro (Legge 2005).

La ricerca vuole analizzare questi tre ambiti, unendo l'aspetto strutturale con quello di flusso: il primo riguarda l'insieme di proprietà che caratterizzano gli attori (management e lavoratori) e la loro interazione in un determinato contesto sociale; il secondo rappresenta invece l'aumento o la diminuzione di tali caratteristiche in un certo periodo di tempo (Sorge 1998).

Si procederà nei capitoli seguenti all'analisi delle pratiche di *recruitment*, *training* e *compensation policies* nei due paesi di riferimento, all'interno del *framework* delle strutture istituzionali studiate nei capitoli precedenti.

Il percorso dei tre prossimi capitoli nel suo complesso permetterà di testare la seconda ipotesi di ricerca, in base alla quale si prevede che le pratiche di HRM in Brasile sono maggiormente individualizzate e di tipo top down, rispetto all'Italia, dove invece si prospetta una maggiore presenza di dinamiche *bottom up* e collettive intraprese dai lavoratori.

7 – Recruitment: un’interazione all’ingresso delle *subsidiaries* non solo basata su risorse individuali

Il presente capitolo vuole studiare le caratteristiche di *recruitment* e selezione, comparando queste pratiche tra le *subsidiaries* brasiliane e quelle italiane e rispondere alla seconda domanda di ricerca in merito a come i due diversi contesti nazionali influiscano sulle pratiche di HRM.

Nell’attuale crescita di importanza dello HRM, una pratica efficiente di *recruitment* diviene l’aspetto più critico per la sopravvivenza e il successo organizzativo (Taylor e Collins 2000).

L’interazione propria del *recruitment*, che si sviluppa tra management e lavoratori, in questo caso solo “potenziali”, è *embedded* nelle diverse risorse e *constraint* istituzionali (Powell 1998), propri di una determinata varietà di capitalismo.

L’analisi di questa prima pratica di gestione delle risorse umane, nelle *subsidiaries* italiane e brasiliane, sarà così sviluppata in relazione alle caratteristiche istituzionali nazionali, studiate nei capitoli precedenti, considerato il basso confine che intercorre tra le *external-organizational determinants* e le *intra-organizational determinants* (Oliver 1991).

Oltre all’alta influenza ambientale sul *recruitment*, non bisogna comunque trascurare come in questa pratica sia presente anche un ruolo attivo del management (Kochan et al. 1984), dei potenziali lavoratori e di una possibile capacità di *pressure* delle organizzazioni degli interessi collettivi.

Il *recruitment* può essere definito come quell’*insieme di pratiche organizzative con lo scopo principale di identificare ed attrarre potenziali lavoratori*” (Barber 1998, p. 5, tr. it. mia).

Questa pratica di HRM ha inizio con la definizione, da parte del management, del “candidato ideale” ricercato, per poter in seguito delineare un *pool* di potenziali lavoratori, che corrispondano alle caratteristiche specifiche richieste dall’azienda.

In merito alla definizione del *pool* dei candidati è variabile rilevante la proporzione tra soggetti provenienti dall’*external labour market* e quelli appartenenti all’*internal labour market* aziendale (Schwan e Soeters 1994).

Le imprese utilizzano strategie differenziate per attrarre diversi *pool* di potenziali lavoratori, soprattutto in relazione al fatto che si tratti di operazioni di *vacancy filling* per posizioni altamente qualificate o *unskilled*, con l’attivazione di diversi incentivi, sia pecuniari che di altra natura (Rynes e Barber 1990)¹⁴⁰.

¹⁴⁰ Parte di questo aspetto del *recruitment* si sovrappone alle pratiche di *compensation policies* della forza lavoro, pertanto si rimanda al capitolo 9, per una visione più completa degli incentivi economici.

In base al contesto istituzionale in cui si inseriscono le *subsidiaries* e ai profili ricercati, il management si avvale anche di diversi canali per raccogliere le candidature, ciascuno dei quali richiede un differente livello di ricerca attiva dei potenziali lavoratori.

Il *recruitment*, in particolar modo quando coinvolge un numeroso *pool* di candidati, diviene anche un momento pubblico, in cui un'azienda ha possibilità di veicolare diversi messaggi, perseguendo diverse strategie di esposizione del proprio *brand*.

La pratica di selezione, successiva a quella di *recruitment*, permette alle imprese di ridurre il numero dei candidati, fino a determinare un numero di soggetti idonei uguale a quello delle posizioni lavorative vacanti.

Recruitment e selezione si profilano come due momenti di HRM caratterizzati dall'incontro tra aspetti istituzionali e esigenze economico-organizzative, tra dinamiche contestuali e percorsi individuali.

Attraverso queste pratiche di HRM l'obiettivo del management è quello di far convergere le caratteristiche ambientali con quelle dell'organizzazione produttiva interna, coniugando quindi, in primo luogo, *skills* disponibili tra i potenziali lavoratori, conoscenze richieste dalle mansioni vacanti e aspetti della tecnologia utilizzata nel processo produttivo.

La selezione diviene così un'oculata pratica di scelta del potenziale *productive behavior*, che possa divenire una *dynamic capability* all'interno dell'impresa, che permette di perseguire la produttività, l'apprezzamento del capitale e la sopravvivenza di lungo periodo dell'organizzazione (Boxall e Purcell 2003).

Nella fase finale di selezione un individuo abbandona la condizione di "potenziale lavoratore" per divenire parte di quella forza impalpabile di una *corporation*, che risiede nelle persone e nelle loro *skills* (Grant 1991). Il candidato diviene quindi "lavoro vivo" dell'impresa.

Nelle varie fasi di *recruitment* il differenziale di risorse, che si sviluppa nell'interazione tra management e candidati, si profila chiaramente come momento in cui si esplicita il potere strutturalmente superiore del management, quale gestore delle risorse di produzione.

L'aspirante lavoratore alla posizione vacante, al contrario, nel vendersi come "merce fittizia" (Polanyi 2000), ricopre una posizione inferiore in questa interazione.

Le risorse, di cui un candidato dispone per affrontare l'interazione con il management nel *recruitment*, sono in primo luogo individuali, basate sulla propria biografia formativa e sul possesso di *skills e knowledge* richieste dall'azienda.

Qualora un lavoratore venga assunto, il *recruitment* diviene prima pratica di HRM vissuta all'interno di un'impresa: un momento di ingresso in cui si percepiscono le caratteristiche del differenziale di risorse possedute dal management e dal lavoratore.

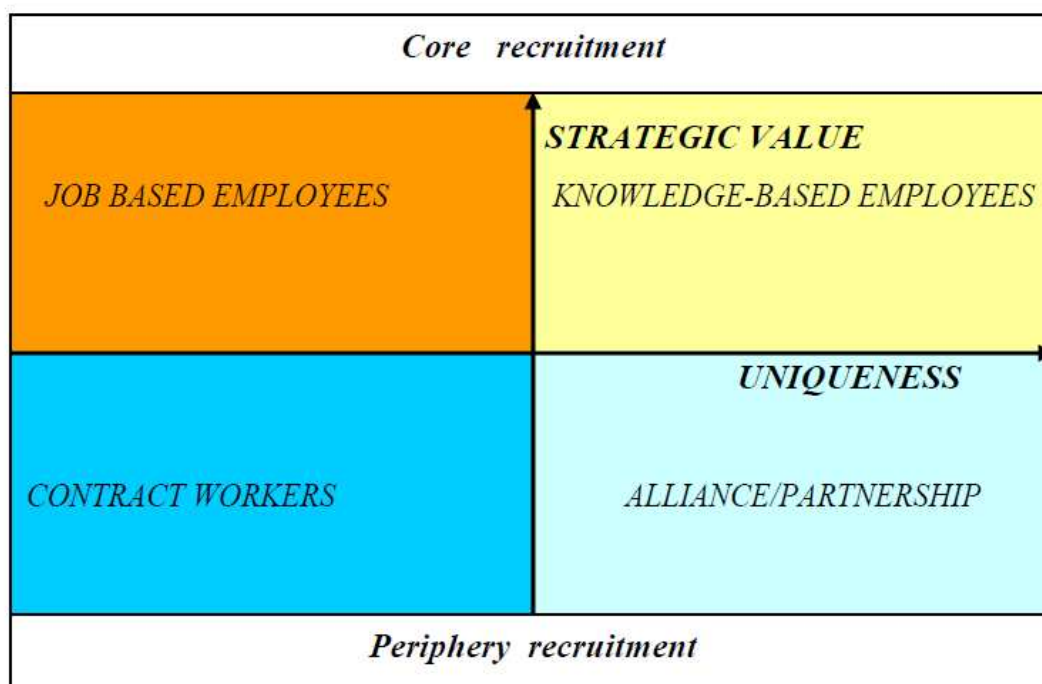
La percezione di questo differenziale ha una forte influenza sul prosieguo delle relazioni tra questi attori sociali, nelle pratiche quotidiane che si sviluppano all'interno degli *shop floor*.

Nella fase ultima di selezione, non solo il management rende i candidati appena assunti “lavoro vivo” dell'impresa, ma a ciascuno di loro affida anche un ruolo organizzativo, con definite mansioni da svolgere.

Affidando un *task* agli individui selezionati, il management ha capacità di influire sulle caratteristiche organizzative del *work system*.

Per poter rilevare le relazioni tra *recruitment* e *work system*, la ricerca farà proprio il modello proposto da Lepak e Snell (1999), in quanto strumento analitico che fornisce importanti apporti per una sistematizzazione del materiale empirico rilevato, sia in Italia che in Brasile.

Tale modello classifica infatti le risorse umane aziendali in base alle *skills* da loro possedute, secondo le variabili di *uniqueness* e di *strategic value*¹⁴¹, e permette di cogliere sia le caratteristiche prevalenti delle risorse umane selezionate nelle *subsidiaries* sia, contemporaneamente, le strategie manageriali nella scelta di aree organizzative da implementare attraverso il *recruitment*.



Una prima suddivisione delle azioni di recruitment, proposte da questo modello, traccia una netta divisione tra *recruitment* organizzativo *core* e *recruitment* “alla periferia” dell'impresa.

¹⁴¹ Il “valore strategico” è determinato dall'insieme di quelle *skills* possedute dai lavoratori che permettono all'azienda di intraprendere strategie che aumentino l'efficienza e l'efficacia organizzativa, la possibilità di sfruttare opportunità di mercato e neutralizzino potenziali minacce (Barney 1991, Wright e McMahan 1992); l'unicità si riferisca invece alla specificità della conoscenza che un individuo possiede, non diffusamente presente nel mercato del lavoro (Lepak e Snell 1999).

Le due categorie di lavoratori *core* proposte, dalle caratteristiche contrapposte, sono classificate come *knowledge workers (knowledge-based employees)*¹⁴² e *compulsary workers (job-based employees)*¹⁴³.

Nel “*recruitment alla periferia*” dell’impresa, il modello suddivide tra i lavoratori *ancillary (contract work arrangement)*¹⁴⁴ e *idiosyncratic (alliance/partnership)*¹⁴⁵, entrambi caratterizzati dall’aver delle relazioni transitorie con l’impresa¹⁴⁶.

Dopo aver analizzato le caratteristiche del *work system*, in relazione alle fasi finali di selezione, la ricerca vuole anche osservare quale capacità definitoria dei *task*, affidati ai candidati selezionati, possiedono le istituzioni degli interessi organizzati.

Infatti l’inquadramento delle risorse umane in una determinata area organizzativa e l’affidamento di un *task* specifico possono risentire dell’influenza dell’azione sindacale o di quella delle associazioni imprenditoriali.

Per dare rilevanza all’aspetto dinamico di *recruitment* e selezione, il presente capitolo osserverà sia le caratteristiche del turnover nelle *subsidiaries* italiane e brasiliane, quel fenomeno che innesca una nuova fase di *recruitment* nelle imprese, sia le pratiche organizzative di *de-recruitment*, evidenziando quale sia il ruolo ricoperto in questo processo dagli interessi organizzati.

Il percorso analitico del capitolo permetterà di verificare la seconda ipotesi di ricerca, ovvero se le pratiche di HRM in Brasile sono maggiormente caratterizzate da dinamiche top down ed individualizzate rispetto all’Italia, solo relativamente però alle pratiche di *recruitment* e selezione.

7.1 – Brasile: il recruitment come dinamica binaria di mercato

Nei seguenti paragrafi si analizzeranno le pratiche comuni di recruitment rilevate nelle *subsidiaries* delle MNCs oggetto di studio in Brasile.

¹⁴² Sono lavoratori che presentano un alto valore sia strategico che di unicità, e contribuiscono direttamente al raggiungimento delle finalità aziendali, sulla base delle conoscenze possedute (Snell et al. 1999, Purcell 1999).

¹⁴³ Sono lavoratori dal capitale umano con basso valore di unicità, quindi facilmente sostituibili, e quindi meno oggetto di investimento da parte delle aziende; per questo motivo le loro *employment relationship* sono maggiormente aderenti a modelli tradizionali *job-based*, incentrate sulla performance immediata (Lepak e Snell 2002).

¹⁴⁴ Sono lavoratori con contratti temporanei, vengono affidati a compiti dal basso valore strategico e dalla limitata unicità (Lepak e Snell 1999), sono quindi persone caratterizzate da relazioni di lavoro transitorie (Lepak e Snell 2002).

¹⁴⁵ I lavoratori con conoscenze ideosincratiche hanno alti livelli di unicità, ma limitato valore strategico, perchè la loro conoscenza non è centrale alle finalità aziendali; per questo sono per o più esternalizzati e le imprese investono in loro solo con un mantenimento di relazioni (Lepak e Snell 2002).

¹⁴⁶ Oltre a queste ultime due categorie di lavoratori, nelle pratiche di “*recruitment alla periferia*” bisogna considerare anche le posizioni di *stage* offerte dall’azienda ai giovani, non tanto nella loro caratteristica di percorso di formazione, quanto come relazione rapporto che implica una prestazione lavorativa, che permette un’azione strategica manageriale di *early identification* dei soggetti che possono divenire risorsa organizzativa e (cfr. cap. 5.1.4 e 5.2.4).

Lo studio mostrerà come questa dinamica si sviluppi, nelle sue varie fasi, secondo logiche prevalentemente di mercato, considerata l'irrilevante capacità di interazione degli attori collettivi, studiati nei capitoli precedenti.

Si osserverà inoltre come il dualismo del capitale umano formato all'interno del sistema educativo, in un contesto produttivo caratterizzato da poche richieste di lavoratori con alti livelli di educazione (Pochmann 2007), siano in stretta relazione con le dinamiche binarie di *recruitment*.

7.1.1 - Un attore sociale terzo come intermediario di mercato per cercare profili definiti

Nell'*institutional environment* brasiliano le organizzazioni degli interessi sono generalmente deboli e molto frammentate (cfr. cap. 3.1 e 4.1), quindi la pratica manageriale del *recruitment*, già per sua caratteristica strutturale molto incentrata su dinamiche individuali, non trova nemmeno istituzioni collettive con capacità di influenzarla, anche solo marginalmente.

Il *recruitment* e la selezione si profilano quindi come un'interazione altamente individualizzata tra management e i singoli candidati, che si sviluppa in base alle risorse che ciascun attore possiede.

Come conseguenza di ciò il disequilibrio strutturale di risorse nella fase di *recruitment*, intercorrente tra il ruolo dell'impresa, che ricerca manodopera, rispetto a quello dei "lavoratori potenziali", che vendono le proprie competenze, viene ad essere particolarmente marcato in Brasile. Senza nemmeno un'interazione marginale degli interessi organizzati, i candidati, nell'affrontare le dinamiche di recruitment, possono affidarsi quindi solo alle proprie risorse di *skills e knowledge*, acquisite nel percorso scolastico o nella propria biografica formativa e lavorativa.

Nelle *subsidiaries* brasiliane si è rilevato che le fasi di *recruitment* e selezione avvengono quasi esclusivamente all'esterno dell'azienda; modalità che, secondo quanto riportato dai manager delle MNCs oggetto di studio e dai responsabili degli interessi organizzati, è molto generalizzata in Brasile.

Il *recruitment* si profila quindi come momento organizzativo delegato dalle imprese ad agenzie di consulenza, le quali, considerati i pochi *constraints* ambientali¹⁴⁷, operano quasi esclusivamente secondo principi di mercato, all'interno di un "mercato molto particolare" (Polanyi 2000), come è quello del lavoro.

Il *recruitment* è quindi un'attività esterna alle imprese che, almeno nelle sue fasi iniziali, non prevede un impegno diretto del management aziendale.

Le agenzie di consulenza si occupano della costituzione del *pool* dei candidati e dei primi processi di selezione per tutti i lavoratori ricercati dalle MNCs: per i profili maggiormente qualificati, le fasi finali di selezione vengono svolte direttamente dal management aziendale; per i profili *unskilled*

¹⁴⁷ Come analizzato nei capitoli istituzionali, i maggiori *constraints* nel contesto brasiliano sono di tipo legale, ma uno scarso potere ispettivo dello stato e un'elusione diffusa delle leggi ne hanno diminuito di molto la rilevanza.

invece si è rilevato come l'agenzia stessa compia tutte le fasi di selezione, fino a determinare i soggetti idonei.

L'incentivo per le imprese a non gestire direttamente le fasi di *recruitment* e selezione è dato dalla difficoltà di amministrare l'alta numerosità del *pool* per profili *unskilled* e, al contrario, dalla scarsità di candidati per *tasks* dall'alto valore di *uniqueness* e *strategic value* (come si approfondirà meglio in seguito), in stretta relazione con le caratteristiche del sistema educativo.

Se nelle fasi di *recruitment* e selezione il management può assumere vari livelli di iniziativa, dall'essere passivo fino ad un elevato impegno, in Brasile si è osservato che, essendo questa pratica gestionale quasi completamente delegata ad agenzie di consulenza esterne, il ruolo dei dirigenti dello HR nelle MNCs assume un basso grado di azione.

Si è rilevato inoltre come le agenzie di consulenza siano gli unici canali che il management utilizza per relazionarsi con il mercato del lavoro esterno, non attivando, generalmente, altre modalità per costituire i *pool*.

In questa esternalizzazione del *recruitment*, rimane comunque compito del management definire le caratteristiche del "candidato ideale".

In tutte le MNCs si è osservato come le caratteristiche del profilo ideale, da inserire nell'impresa, abbiano un alto livello di specificità; come riporta una dirigente in una MNCs studiata:

"una persona deve entrare [con un profilo] il più vicino possibile alla posizione ricercata, né più né meno,...altrimenti per noi è difficile; noi diciamo che è come se fosse una parete con dei mattoni e ho a disposizione uno spazio vuoto, se [il profilo] è più piccolo la struttura rimane lasca, se è più grande non ci sta, quindi deve essere il più prossimo possibile"

Queste qualità ricercate nei candidati ideali sono legate alle caratteristiche ambientali, in particolar modo all'*empregabilidade* e alla svolta professionale della formazione (cfr. 5.1.3 e 5.1.5), che hanno portato verso una crescente quota di offerta nel mercato del lavoro di un capitale umano con *specific skills*.

7.1.2 - La "via bassa" del recruitment

I processi di *recruitment* e selezione in Brasile, rilevati nelle MNCs oggetto di studio, si sviluppano dicotomicamente, e mostrano una stretta aderenza alle caratteristiche istituzionali del dualismo del sistema formativo; sono state quindi enucleate due dinamiche opposte, denominate come "via bassa" e "via alta" del *recruitment*.

La via bassa del *recruitment* riguarda soprattutto tutte quelle persone che possiedono come risorsa individuale una formazione limitata al precario sistema di istruzione pubblico di base, o che

hanno proseguito gli studi frequentando corsi dal basso profilo formativo, come quelli proposti dalle molte “*faculdades da esquina*” (cfr. par. 5.1.2).

Attraverso la “via bassa” del *recruitment* il management aziendale inserisce nelle imprese “candidati ideali” definiti in maniera conservativa¹⁴⁸, considerate le loro labili risorse educative e la conseguente impossibilità di azioni di *task enrichment*.

Per costituire questo *pool* di candidati, per posizioni organizzative dal basso livello di *uniqueness* e *strategic value*, l’elemento di attrazione per i “potenziali lavoratori”, utilizzato dal management, risiede semplicemente nel prospettare un impiego formale, considerati gli alti livelli di disoccupazione e di informalità che caratterizzano il contesto brasiliano.

È stato rilevato inoltre come per i candidati divenga elemento di attrazione anche la speranza che, all’interno delle *subsidiaries* delle MNCs, ci sia una maggior rispetto delle leggi del lavoro da parte del management¹⁴⁹.

Per costituire il *pool* della “via bassa” non è quindi necessario rendere maggiormente allettante la proposta di impiego, tanto che il livello salariale di entrata e i possibili benefici, di cui potranno godere i candidati selezionati all’interno della MNCs, sono aspetti solo secondari delle strategie di attrazione.

Le agenzie di consulenza mantengono per lo più un comportamento passivo nella costituzione del *pool* di questi candidati “della via bassa”; sono infatti numerose le persone che sottopongono volontariamente il proprio curriculum, sia direttamente alle agenzie che attraverso le sezioni “*job apply*” dei siti delle imprese MNCs studiate¹⁵⁰.

Per identificare il *pool* dei candidati le agenzie ricercano le caratteristiche del “profilo ideale” tracciato dal management della MNC, che identifica come una delle risorse fondamentali per la manodopera il possesso almeno del diploma di scuola dell’obbligo.

Le ulteriori indicazioni fornite dal management aziendale, rilevate nelle tre MNCs, riguardano le attitudini comportamentali che deve possedere il candidato; quella maggiormente richiesta è “*un minimo di presentabilità*”, come detto dalle parole di un manager di una MNC studiata, “*ovvero di essere almeno pulito e sistemato, ...con postura educata...*”.

Per identificare i candidati per *tasks* organizzativi dal basso valore di *uniqueness* e *strategic value*, profili molto diffusi e ricercati all’interno del sistema produttivo brasiliano, un sindacalista

¹⁴⁸ Analiticamente si potrebbero evidenziare tre diverse modalità con cui il management costituisce il profilo del candidato ideale: dipendente, conservativo, creativo. I dirigenti dell’area delle risorse umane agiscono in maniera dipendente quando seguono le direttive di profili tracciati dall’HQ, conservativa quando ricercano le stesse caratteristiche dei task che sono rimaste vacanti all’interno dei processi produttivi e creativa quando invece riescono a delineare profili che possano introdurre innovazione nell’architettura intraorganizzativa del lavoro.

¹⁴⁹ Dato che non esiste nemmeno un’azione di rinforzo della legge da parte del sindacato, in quanto non è strutturato con una rappresentanza interna alle fabbriche (cfr. par. 3.1.3).

¹⁵⁰ Sono presenti anche alcuni legami non consolidati tra queste agenzie e alcune unità del “sistema S” o dei numerosi corsi professionalizzanti per costituire i *pool*, ma dalla scarsa rilevanza per la pratica di HRM in analisi.

intervistato afferma che il *recruitment* e selezione non siano tanto un'operazione di scelta, quanto soprattutto di “*esclusione*”, data la sovrabbondante offerta di manodopera.

Questa peculiarità istituzionale del mercato del lavoro brasiliano rende, in termini marxiani, l'ampio *pool* di candidati per posizioni *unskilled* un costante “esercito di manodopera di riserva”.

Se la definizione dell'insieme dei candidati non è un'operazione affatto difficile per le agenzie di consulenza, diviene complesso invece il percorso progressivo di selezione.

Il processo di *screening* di un tale quantità di persone candidate all'ingresso nell'organizzazione richiede un impegno e risorse che le aziende non vogliono assumersi, ragioni principali dell'esternalizzazione di tale processo.

La ricerca di *compulsary core workers* attinge per lo più ai numerosi profili che mostrano poche risorse individuali, caratterizzati da un livello scolastico precario, il più delle volte conseguito in scuole pubbliche dalla scarsa profondità educativa.

Anche i candidati, che presentano un titolo professionale conseguito nel “sistema S”, o la frequenza di uno dei tanti corsi di specializzazione proposti dalle molteplici entità professionalizzanti, non vengono percepiti dagli agenti selezionatori come in possesso di un particolare elemento di distinguo.

Questo è dovuto alla generale labilità formativa professionale, alla difficile comprensione del reale contenuto conoscitivo corrispondente al titolo posseduto dai candidati e alla conseguente difficoltà di comparazione tra i diversi titoli, vista la dispersione organizzativa del sistema professionale brasiliano.

La pratica di recruitment, attraverso la “via bassa”, in Brasile ha luogo nello spazio sociale di confluenza tra necessità organizzative, una sovrabbondante disponibilità di “masse marginali” (Cardoso e Faletto 1971) e la fisionomia del processo tecnico-produttivo.

Date le caratteristiche del background formativo di questi potenziali lavoratori, i dirigenti delle multinazionali hanno esplicitato come alla maggior parte dei profili ricercati attraverso la “via bassa del recruitment” vengano assegnati compiti *job simplified*, dalla scarsa ampiezza di contenuto e dal limitato apporto attivo del lavoratore.

Le basse *performance capabilities* ricercate nelle fasi di recruitment, rendono i nuovi lavoratori, inseriti nell'azienda dopo il processo di selezione, degli operatori facilmente sostituibili.

Come riporta una dirigente di una MNC analizzata:

“Quindi tra il settore produttivo e di distribuzione abbiamo circa 4000 dipendenti operativi, ...per la maggior parte sono meri esecutori che possono essere sostituiti immediatamente [...], è manodopera poco sofisticata, non hanno né profilo critico né valore strategico”

Inoltre la confluenza dei bassi profili reclutati con tale semplificazione produttiva rende in generale i lavoratori più soggetti alla tecnologia, come *locus* di controllo del loro operato¹⁵¹.

Le agenzie di selezione reclutano così per lo più un *workforce productivity-based*, associano loro *tasks* standardizzati e selezionano persone dal mercato del lavoro esterno, dato che possono divenire immediatamente produttive.

Nel processo di inserimento di risorse umane nell'architettura organizzativa aziendale, all'interno della "via bassa di recruitment", si distacca quella che si potrebbe definire come "via bassa nobilitata".

Si tratta di un *pool* che ricomprende per lo più individui dal livello di scolarizzazione superiore, ottenuto in genere in una delle molteplici "faculdades da esquina", le quali non offrono un differenziale reale di risorse in termini di capitale umano, ma suggeriscono ai consulenti selezionatori una sufficiente disponibilità di *skills* e *knowledge* basiche¹⁵².

I titoli di studio ottenuti in università che non hanno rinomata tradizione formativa, nel processo di focalizzazione progressiva di selezione, vengono così considerati solo come dei *sorting device*.

Gli individui reclutati con queste caratteristiche vengono associati a *tasks* amministrativi di basso livello, rientrando comunque pienamente nella categoria dei *compulsary core workers*.

Da un punto di vista quantitativo, nelle multinazionali studiate in Brasile, la netta maggioranza delle figure ricercate appartiene alla fascia dei lavoratori *job-based*, e all'interno di questa prevalgono le mansioni operative.

Come si desume chiaramente da alcune interviste ai dirigenti delle MNCs studiate:

"Per numero e per obiettivo aziendale è chiaro e ovvio che assumiamo molto più a livello operativo, direi che attualmente il numero di persone assunte a livello operativo non è il 50% delle assunzioni, ma molto di più, se si togliesse [l'insieme delle persone assunte nel] livello operativo ...il numero di entrate cadrebbe tremendamente [...], e poi ovviamente perché c'è [tra gli operativi] un maggiore turnover"

"A livello operativo è dove si concentra un reclutamento massiccio,...realmente a livello maggiore...la nostra compagnia in Brasile ha quasi 6000 dipendenti di cui oltre 4000 a livello operativo"

Un'altra peculiarità del contesto brasiliano è che, attraverso l'esternalizzazione del recruitment, i candidati vengono contattati per dei colloqui selettivi dalle agenzie. Trattandosi

¹⁵¹ Come teorizzato da Mintzberg (1979).

¹⁵² Alcuni dirigenti hanno riportato di essere a conoscenza che spesso le "faculdade da esquina" si attivano per sviluppare dei legami con le agenzie di consulenza, per poter inserire preferenzialmente i loro studenti nei *pool* dei candidati; modalità che permette a questi istituti privati di formazione di rinforzare la loro capacità di mostrare di vendere (verbo più adatto che non formare) *empregabilidade*.

spesso di un'alta numerosità di persone, non è infrequente che i candidati vengano messi a conoscenza del *task* che dovranno ricoprire, ma non dell'azienda potenziale per cui potrebbero lavorare.

Questa strategia di *recruitment* permette alle imprese di non esporsi direttamente, senza inficiare il proprio *brand* di fronte ai dei numerosi potenziali consumatori di loro beni nel mercato.

7.1.3 - La “via alta” del recruitment

Al recruitment attraverso la “via bassa”, si contrappone quello della “via alta”, caratterizzato da dinamiche opposte al precedente.

Se la “via bassa” riguarda il capitale umano formatosi nelle scuole pubbliche obbligatorie, nella molte “*faculdade da esquina*” o nei percorsi professionalizzanti, la “via alta” ricomprende invece quasi esclusivamente quei soggetti portatori di un capitale umano formatosi nelle migliori università del paese.

I profili ideali tracciati dal management per questa “via alta”, che le agenzie dovranno poi ricercare nel mercato del lavoro, sono soprattutto di tipo “dipendente” (cfr. nota 147).

I candidati della “via alta”, data la scarsa presenza all'interno del mercato del lavoro brasiliano di capitale umano con alti livelli di *uniqueness* e *strategic value*, sono destinati a ricoprire così i profili alti dell'architettura organizzativa, definiti per lo più a livello di HQ.

Le caratteristiche che il management ricerca nei candidati alla “via alta” sono in primo luogo un titolo universitario ottenuto in un'università pubblica (o nelle poche private dalla consistente capacità formativa), una conoscenza di lingue straniere (per lo più inglese e spagnolo) e il possesso di *skills* sociali, che facciano di loro dei *well-educated all-round employees*, rari nel contesto brasiliano¹⁵³.

L'inserimento nel *pool* dei candidati per il “recruitment della via alta” in Brasile comincia molto frequentemente grazie proprio al possesso del distinguo sociale dato da un titolo accademico rilevante, aprendo, in seguito, un circolo virtuoso dell'inserimento di tali individui tra i pochi candidati per “recruitment alti”, qualora si ricerchino profili anche con un'esperienza lavorativa pregressa.

Come riportano i dirigenti intervistati:

“Per tradizione le università migliori sono quelle federali e statali,...quindi la USP, l'università federale di Brasilia, ... queste, nella fase di selezione, sono le facoltà che richiamano più attenzione per le posizioni più alte”

¹⁵³ Queste sono caratteristiche che, considerato come il sistema educativo brasiliano di qualità è elitario, è quasi impossibile riscontrare tra le classi popolari.

“Nelle fasi di filtro di curriculum il nome di una buona università fa la differenza, [...]”

Gli elementi di attrazione di questo *pool* di candidati sono completamente diversi da quelli della “via bassa”; infatti la scarsità di queste caratteristiche formative nel mercato del lavoro brasiliano rende questi candidati molto ricercati tra le diverse aziende, che competono tra loro per acquisire questi profili strategici.

La possibilità di avere accesso ad un impiego formale perde così qualsiasi attrattiva, sono invece alte retribuzioni, prospettive di ingresso nel *work system* a livelli già elevati e possibilità di crescita professionale che richiamano i candidati maggiormente *skilled*.

Nelle fasi di costituzione del *pool* di *core knowledge workers* le agenzie di consulenza devono affrontare un mercato del lavoro scarso di *high skills*, che implica dinamiche opposte alla “via bassa di recruitment”.

Infatti l’azione più complessa rimane quella di costituire un *pool* di candidati che possa permettere una scelta tra più individui; a ciò segue un percorso di selezione molto snello.

In questo caso il ricorso all’agenzia da parte delle MNCs brasiliane non è un modo per abbattere i lunghi tempi di selezione, come per il recruitment di *compulsary core workers*, ma l’importanza risiede nella sua capacità di mappare e localizzare prontamente le persone con *high skills*, operazione che richiede alti livelli di impegno e di risorse¹⁵⁴.

Vista la scarsità ambientale di profili *well-educated all-round*, spesso i candidati alla *vacancy filling*, individuati dalle agenzie, sono già impiegati presso altre aziende.

Le agenzie attivano quindi operazioni di *head hunter* e sterilizzano gli aspetti negativi di questa pratica per l’azienda commissionatrice del *recruitment*, in quanto, non esposta direttamente, attutiscono eventuali ritorsioni di imprese concorrenti.

A questi “livelli alti” di recruitment, vista la scarsità di tali profili, il *pouching* è quindi una pratica di HRM che è stata rilevata come diffusamente utilizzata dalle agenzie.

7.1.4 – Un recruitment fluido nel mercato del lavoro esterno

Il recruitment nelle *subsidiaries* di MNCs studiate in Brasile è una pratica di gestione delle risorse umane attivata molto frequentemente dato l’alto turnover, soprattutto della manodopera reclutata attraverso la “via bassa”.

¹⁵⁴ Non si è rilevato che per raggiungere questi obiettivi le agenzie di consulenza abbiano sviluppato dei rapporti consolidati con università pubbliche, né con le associazioni imprenditoriali. Nemmeno le imprese hanno cercato contatti formali attivi diretti presso le scuole per costituire questi *bridge* come canali di costituzione del *pool* di *recruitment*, né hanno sviluppato relazioni informali con personale docente per l’individuazione di candidati (cfr. par. 5.1.4).

Le scarse misure di *employment protection*, sia per disposizioni legali che per mancanza di incidenza dell'azione sindacale negli *shop floor*, conferiscono al mercato del lavoro interno delle *subsidiaries* ampia fluidità.

L'alto grado di ricambio della manodopera risente del fatto che il rapporto di lavoro in Brasile si profila sempre più come una relazione individualizzata tra management e singolo lavoratore che, non mediata da dinamiche collettive, è divenuta maggiormente esposta a tensioni e a facili rotture¹⁵⁵.

L'alto turnover, nel contesto brasiliano, si coniuga con la semplificazione delle mansioni per i molti profili *compulsary* ricercati, permettendo alle aziende un inserimento produttivo immediato di lavoratori provenienti dal mercato del lavoro esterno. Riporta una dirigente di una MNC in merito:

“Chiaro che se una persona non è brava è mandato via, ...è semplice! È chiaro dall'inizio, se una persona non ha una buona performance ...viene licenziato subito!”

Ulteriore fluidità nel mercato del lavoro viene immessa dal ricorso frequente alle pratiche di *pouching*, soprattutto per i profili della “via alta”.

Dalla serie di interviste rivolte ai dirigenti delle tre multinazionali studiate, si desume come il management sia maggiormente incline ad affidarsi al mercato del lavoro esterno all'impresa, per trovare i profili ricercati per le *job vacancy*.

Solo eventualmente le pratiche di *recruitment* manageriale costituiscono un *pool* di candidati che annovera anche individui che sono già “lavoro vivo” all'interno dell'azienda, anche se in alcune *convenções coletivas* è stato contrattato un principio opposto¹⁵⁶.

È interessante notare come i manager brasiliani riportino che gli HQ delle loro multinazionali impongano determinati parametri di percentuali di profili da formare nel mercato del lavoro interno (generalmente tra la metà e i 2/3), rispetto a quelli da reclutare nel mercato esterno.

Queste direttive però non riescono ad essere rispettate, considerate sia le scarse risorse di capitale umano possedute dai *compulsary core workers*, su cui risulta molto difficile poter costruire un avanzamento professionale, sia le labili relazioni di lavoro sempre soggette a turnover.

Riportano in merito alcuni manager delle MNCs studiate:

¹⁵⁵ Inoltre l'incentivo aziendale ad una bassa *job tenure* risiede anche nel fatto che esiste una relazione diretta tra l'anzianità lavorativa di un individuo e la quota che l'azienda deve versare al lavoratore in caso di licenziamento non giustificato.

¹⁵⁶ Ne è esempio l'articolo 15 della “convenção coletiva 2008/2009” per i lavoratori operativi chimici, per le municipalità dell'ABC Paulista (applicato in due *subsidiaries* studiate); ma una mancanza di monitoraggio e interazione a livello dello *shop floor* del sindacato lascia cadere in desuetudine norme come questa.

“ Dovremmo rispettare i 2/3, cioè 2/3 di profili formati all'interno e un terzo acquisito all'esterno, ... ma non riusciamo... quando vengono richieste alcune cose specifiche [alcuni profili specifici] la decisione gestionale è di comprare queste conoscenze sul mercato ”

“Facciamo anche un'analisi interna per posizioni superiori, ma arriviamo alla conclusione che non c'è..., allora quello che facciamo è cercare persone con un potenziale diverso [...], ..e se verificiamo che non assumiamo nessuno interno è perché non c'è nessuno che sappia parlare correttamente portoghese e conosca una lingua [straniera] ”

“lavoriamo con le agenzie di consulenza, ma dipendendo dalla situazione usiamo anche il reclutamento interno,... So di alcune unità del nostro gruppo [si intende all'estero] che a volte il primo passaggio è sempre interno,.. qui non siamo ancora arrivati a questo, è una meta che abbiamo, ma non siamo ancora in questa fase”

“il nostro recruitment è 70 esterno e 30 interno, dipendiamo ancora molto dal recruitment esterno rispetto a quello interno”

Un dirigente del personale ha riportato inoltre alcuni interessanti esempi, in cui la preferenza aziendale per la ricerca di lavoratori nel mercato esterno era sostenuta dall'esigenza di non rendere noto, all'interno dello *shop floor*, l'imminente licenziamento di un lavoratore.

“Quando un responsabile di un'area si rivolge al mio ufficio di HRM,...deve firmare un foglio in cui definire il profilo ricercato,...e poi mi dice se è confidenziale o meno,...se è confidenziale chiaramente agiamo esternamente, nulla all'interno [...]”

Questo ampio affidamento delle pratiche di recruitment al mercato del lavoro esterno implica una maggior dipendenza dalle caratteristiche istituzionali ambientali in cui si inserisce l'organizzazione e, parallelamente, un minore impegno delle aziende ad investire per costruire i profili nel mercato del lavoro interno, nonché minori probabilità di carriera aziendale per la manodopera.

7.1.5 - Dalla selezione al *task*: un percorso legale

In Brasile l'azione manageriale di *recruitment* e selezione risente solo delle *coercitive pressure* delle leggi dello stato; limitata capacità di influenza in questa dinamica di HRM è posseduta invece dal sindacato e dalle associazioni imprenditoriali.

Gli interessi organizzati, dati i loro ristretti ambiti di forza e capacità di negoziazione, non divengono istituzioni che partecipano al processo definitivo del *work system*, non contrattando nemmeno il sistema di inquadramento del personale, i livelli e le mansioni specifiche affidate.

L'agire collettivo imprenditoriale ha avuto però capacità di *mimetic pressure* (DiMaggio e Powell 1983) verso gli associati, facendo prevalere l'ideologia neoliberale come *guidelines* delle azioni delle imprese, anche per le pratiche di *recruitment*.

Le associazioni industriali, inoltre, svolgono un ruolo di indirizzo generale nel *recruitment*, fornendo ai propri associati indicazioni in merito alle disposizioni legislative e soprattutto giurisprudenziali, in riferimento alla CLT e alle sentenze dei tribunali, rispetto a pratiche discriminatorie di selezione e a strutturazione ritenuta incorretta del *work system* tra *core* e *periphery* (cfr. 4.1.6).

Sono invece forti i *constraints* della struttura legislativa dello stato, che hanno capacità di “imbrigliare” l’ultima fase del *recruitment*, ovvero il conferimento di una specifica mansione ai candidati selezionati, all’interno dell’architettura organizzativa.

È in questa fase che il management assegna ad un lavoratore una professione all’interno dell’impresa, a cui corrisponde una definizione dettagliata delle mansioni stabilite dalla legge.

La CBO, e in misura minore la CLT, “legificano” quello spazio proprio delle dinamiche delle relazioni industriali, associando ad ogni figura professionale le specifiche mansioni che gli spettano¹⁵⁷.

In realtà la grande varietà di figure professionali riportate nella CBO non trova riscontro nella bassa stratificazione professionale all’interno della manodopera a livello di *shop floor*, preponderantemente incentrata su caratteristiche di basso livello di *uniqueness* e *strategic value* (Pochmann 2007); particolarmente dall’inizio degli anni ’90 è cresciuta sempre più la discrasia tra le disposizioni in merito della CBO e i reali *tasks* interni alle imprese¹⁵⁸.

Il ruolo ricoperto dalla CBO ha introdotto comunque delle rigidità all’interno delle imprese tra le diverse professioni che, coniugate con le caratteristiche produttive standardizzate e il basso capitale culturale di cui sono portatori i lavoratori *compulsary*, rendono ulteriormente più difficile la possibilità dello sviluppo di flessibilità funzionale tra più mansioni negli *shop floor*.

7.1.6 - *Pheriphery e de-recruitment*: liofilizzazione organizzativa decisa dal management

La fluidità delle dinamiche di *recruitment* all’interno delle *subsidiaries*, oltre che dall’alto livello di turnover della manodopera e dal *pouching*, è accresciuta dai grandi flussi di lavoratori reclutati alla periferia e da quelli espulsi dall’organizzazione attraverso le pratiche di *de-recruitment*.

¹⁵⁷ Bisogna ricordare anche come questa ultima fase di *recruitment*, di riconoscimento di una professione all’interno dell’azienda ad un lavoratore, diventa anche un momento di acquisizione dell’appartenenza sindacale, secondo una logica di appartenenza forzata (cfr. par. 3.1.3). Un’ipotesi che si potrebbe suggerire è come un’aderenza sindacale stretta alle professioni inibisca l’azione di questo attore collettivo per la crescita professionale interna; infatti il passaggio da una mansione all’altra dei lavoratori potrebbe comportare a volte la confluenza di questo in un altro sindacato e la perdita dei proventi dell’*imposto sindacal*.

¹⁵⁸ Hanno contribuito alla mancanza di rilevanza della CBO: l’irrilevante rinforzo sindacale delle disposizioni legislative, non attivando così un possibile confronto con il management rispetto all’adeguatezza dell’inquadramento della forza lavoro, la scarsità di ispezioni da parte degli organi statali preposti e una generale “*flexibilização ao frio da lei*” intrapresa dagli industriali.

Nelle pratiche di recruitment alla periferia, consolidatesi in Brasile soprattutto come esternalizzazione di servizi aziendali e in misura minore come utilizzo di *contract workers* (Druck e Franco 2007), le MNCs risentono solo delle *coercitive pressure* dovute alla legge o a risoluzioni giudiziarie e non incontrano invece *constraints* dovuti a norme contrattuali o all'interazione sindacale.

La legge 6019 del 31/01/74 ha normato questo ambito di management, stabilendo come le aziende non possano esternalizzare "attività produttive centrali"; dicitura vaga che ha lasciato ampio spazio di interpretazione, sia al management che alla giurisprudenza.

A fronte del diffuso *jeitinho* di "flessibilizzazione a freddo della legge" e della scarso potere di azione ispettiva degli organi di controllo dello stato (cfr. par. 3.1.8.), l'impresa gode quindi di relativa libertà di esternalizzare i servizi e parte dei processi produttivi. La diffusione di questa pratica, senza incontrare resistenze istituzionali, ha condotto ad una "liofilizzazione organizzativa" della *core workforce* (Antunes 2007b).

Alcuni dirigenti, delle MNCs studiate, in merito alla diffusione del fenomeno e alla libertà di azione in questa dinamica di HRM, riportano:

"culturalmente in maniera generalizzata in Brasile ci sono molti [periphery workers], ed è così anche nella nostra azienda, ...e questo soprattutto a livello operativo di produzione...perché c'è un ciclo di produzione, ...adesso molta...adesso meno..."

"la prospettiva della nostra azienda è interessante per questo: tutto ciò che non aggrega valore, che non è centrale, se si può immaginare di esternalizzarlo...fallo!"

"In questo settore produttivo per ciascun funzionario [core] corrispondono due esternalizzati [...] nell'altro nostro settore di produzione il rapporto invece è di uno a uno [...], nell'altro di 80 [interni] a 20 [esterni]"

Un abuso del ricorso delle pratiche di *recruitment* alla periferia può solo eventualmente trovare azioni di contrasto ex-post, attraverso cause legali presso gli organi di giustizia¹⁵⁹.

Non bisogna dimenticare di considerare lo stage come un aspetto importante del recruitment alla periferia del sistema organizzativo; infatti la maggior parte degli studenti universitari, soprattutto tra quelli che frequentano "*faculdades da esquina*", svolge un periodo prolungato di tirocinio nelle aziende durante gli anni di studi accademici (cfr. 5.1.4).

Lo stage si sviluppa come relazione di lavoro *no core*, che permette al management una *early identification* dei possibili candidati per future posizioni lavorative vacanti.

¹⁵⁹ Anche nel caso in cui i *periphery workers* venissero consolidati, attraverso un'azione giudiziaria, all'interno della *core workforce*, risulterebbero sempre soggetti all'ampio principio della libertà di licenziamento.

I ragazzi che svolgono un periodo di stage rappresentano una percentuale non irrilevante della forza lavoro (cfr. par. 5.1.4). Lo stage riguarda soprattutto la “via bassa nobilitata di recruitment” per mansioni amministrative, almeno inizialmente, molto semplici¹⁶⁰.

Attraverso un’osservazione nel contesto brasiliano della pratica di *de-recruitment*, con rilevazioni empiriche nelle tre multinazionali studiate, si è constatata una bassa resilienza istituzionale e un’alta libertà di azione manageriale.

Le riorganizzazioni delle caratteristiche del *work system*, che hanno implicato la fuoriuscita dalle imprese di un ingente numero di lavoratori, hanno visto una scarsa rilevanza dell’attore sindacale e una assenza dell’influenza delle associazioni imprenditoriali.

In alcune occasioni, come riportato dai dirigenti intervistati, il *de-recruitment* è stato attivato in concomitanza della chiusura completa di un’unità produttiva, per una sua rilocalizzazione in una zona geografica più strategica all’interno del paese o per un accorpamento delle attività in altre unità brasiliane.

La limitata capacità di azione del sindacato a livello generale, e in particolare a livello dello *shop floor*, non si è mostrata risorsa istituzionale importante per i lavoratori per affrontare questa dinamica di *de-recruitment*.

A volte il management aziendale, nelle parole di un dirigente di una MNC studiata, “*mette il sindacato a conoscenza, ma non contratta nulla*” della pratica in corso.

Un dirigente aziendale ha mostrato anche come, a fronte della necessità di ridurre la numerosità complessiva della forza lavoro *core*, sia stata intrapresa una dimissione di molti lavoratori in maniera “*polverizzata*” (termine usato dal manager intervistato) e in tempi diversi, per evitare l’insorgere di qualsiasi eventuale forza di resistenza collettiva.

A ciò si aggiunge una scarsa disponibilità di risorse *welfare state* in caso di ristrutturazione aziendale per il personale in esubero, dato che non sono previste altre misure che non siano quella della normale indennità di disoccupazione (cfr. par. 5.1.1).

Le azioni manageriali, nelle fasi di *de-recruitment* nelle tre MNCs studiate, hanno assunto un tono paternalistico verso la *workforce*. Sono generalmente iniziate con una comunicazione con largo anticipo ai lavoratori della riduzione di personale, sono proseguite con un ausilio economico per alcuni mesi (estendendo la copertura sanitaria e le derrate alimentari di cui i lavoratori godevano quando erano in forza all’azienda) e con un aiuto nel redigere il curriculum vitae per il personale eccedente, visto il basso livello culturale negli *shop floor*.

¹⁶⁰ Coinvolge anche la “via alta del recruitment” ma in misura minore, perché gli studenti delle migliori università ricorrono meno allo stage, sia perché spesso vengono proposte mansioni dal livello poco allineato con quello che studiano, sia perché generalmente appartengono all’elite sociale e non hanno necessità di entrate economiche, come la borsa di studio retribuita per lo stage, per poter mantenere i costi del percorso universitario.

Dirigenti di diverse multinazionali analizzate riportano:

“Nella prima grande ristrutturazione che ha coinvolto il 20% della forza lavoro abbiamo chiamato il sindacato per approvare il piano di dimissioni volontarie; [...] ma la seconda ristrutturazione è stata fatta in maniera polverizzata e non c'è stata nessun intervento del sindacato. Abbiamo fatto quanto stabilito per legge, e poi il resto è stata l'azienda che ha fatto un di più: un piccolo premio per anni di servizio, circa un salario minimo ogni 5 anni, un aiuto da parte di funzionari di middle management per elaborare il curriculum, un elenco di agenzie del lavoro sul territorio...”

“Quando abbiamo chiuso una fabbrica abbiamo solo coinvolto il sindacato perché potesse dare un'opinione...ma non assolutamente vincolante...[...] abbiamo esteso la copertura sanitaria e la cesta di alimenti per altri quattro mesi”

7.2 - Il recruitment in Italia: una pratica a non esclusiva gestione del management

Anche per le *subsidiaries* delle MNCs oggetto di studio presenti in Italia, il processo di *recruitment* e di selezione della forza lavoro sono politiche di HRM fondamentali, affinché possano essere inserite risorse umane che siano un vantaggio competitivo per la crescita economica aziendale.

I paragrafi seguenti analizzeranno queste pratiche con riferimento al contesto istituzionale italiano, delineando come il *recruitment* sia un'azione di HRM gestita direttamente dal management aziendale con, in alcune fasi, un'influenza del sindacato e delle associazioni degli imprenditori.

Inoltre si darà rilievo analitico a come il *recruitment* sia una pratica di HRM definibile come unitaria in Italia, poiché non presenta caratteristiche molto differenti tra le dinamiche di ricerca di profili *skilled* e *unskilled*; questo aspetto sarà osservato criticamente in relazione alle specificità del sistema educativo italiano.

7.2.1 - Profili ideali non specifici e canali per la costituzione di *pool* non solo di mercato

Nelle multinazionali oggetto di studio in Italia si è rilevato, in primo luogo, come le pratiche di *recruitment* vengano gestite esclusivamente dalle imprese stesse, senza ricorrere all'intermediazione di agenzie esterne.

Esistono infatti all'interno delle imprese degli organi di management specifici per la gestione delle risorse umane, generalmente con competenza su tutte le *subsidiaries* della *corporation* presenti sul territorio nazionale. Tra i loro compiti uno dei più rilevanti è proprio quello di definire le politiche e le varie fasi del *recruitment*, unendo le *guidelines* di primo e secondo livello provenienti dell'HQ con le caratteristiche proprie dell'*institutional environment* italiano.

La rilevanza del contesto istituzionale influisce profondamente non solo sulle caratteristiche del mercato del lavoro, ma diviene anche importante *constraint* e risorsa per l'azione manageriale di *recruitment*.

Oltre all'influenza delle istituzioni, analizzate nei capitoli precedenti, l'importanza che assumono le reti di relazioni informali, nelle fasi di *recruitment* nel contesto italiano (cfr. par. 5.2.4), contribuiscono ulteriormente ad uno sviluppo di questa pratica secondo dinamiche non esclusivamente di mercato.

Considerata l'alta rilevanza istituzionale, risulta così vantaggioso per il management una gestione interna e strategica di queste pratiche di HRM per valorizzare maggiormente determinati *competitive advantages* locali.

Il primo step del *recruitment* consiste nell'elaborazione, da parte del management, del profilo del candidato ideale; nelle MNCs italiane studiate si è rilevato come le caratteristiche del potenziale lavoratore non siano tracciate con un alto livello di specificità, ma invece vengano definite in maniera più “*sfumata*” (come detto nelle parole di un manager di una MNC analizzata). Infatti il management determina solo in maniera generale l'area produttiva di inserimento e i possibili *tasks* da ricoprire, il livello di istruzione richiesto e alcune *skills* fondamentali che i candidati devono possedere.

In merito alle caratteristiche del candidato ideale, i manager delle tre MNCs intervistati hanno inoltre sottolineato che, soprattutto negli ultimi venti anni, sono divenute sempre più rare le ricerche di risorse umane che presentino una formazione prettamente specifica, sia all'interno dell'area dei *compulsary workers*, sia soprattutto per quello dei *knowledge workers*.

Questo basso grado di definizione specifica, delle caratteristiche del candidato ideale, è in relazione anche al diffuso innalzamento del livello di istruzione, che ha immesso nel mercato del lavoro un capitale umano dotato di una ampia base di cultura generale e buona capacità di adattarsi a diversi *tasks* aziendali, ma con un basso livello di *specific skills*.

Le caratteristiche del sistema educativo si sono coniugate inoltre con le necessità delle MNCs di competere nel mercato globale, che hanno ricercato sempre più lavoratori dotati capacità di adattamento al divenire produttivo, piuttosto che forza lavoro con un profilo stabile e compiuto (Regini 2000).

Le tre diverse modalità che il management può utilizzare per delineare il profilo del candidato ideale (ovvero dipendente, conservativo e creativo) sono state tutte rilevate nei processi di *recruitment* nelle *subsidiaries* italiane.

La modalità “dipendente”, per tracciare il profilo del candidato ideale, è stata utilizzata soprattutto per l'individuazione delle risorse umane da inserire ai livelli manageriali maggiormente elevati del

work system; quella “conservativa” invece è risultata preponderante per tracciare i profili ideali dal basso livello di *strategic value* e *uniqueness*.

È stato particolarmente interessante rilevare l'importanza della definizione di profili ideali “creativi” da parte del management, volti ad innovare l'architettura intra-organizzativa delle risorse umane. Questa azione manageriale di *recruitment* si è potuta sviluppare grazie alla presenza di una quota rilevante di individui laureati, che dispongono di risorse di capitale umano rispondenti alle novità che il management ha voluto introdurre nel *work system*.

La definizione di profili ideali creativi si è così osservata come pratica volta ad avviare il *recruitment* soprattutto di giovani laureati inseriti, almeno inizialmente, nei livelli intermedi del sistema organizzativo aziendale.

Per la fase successiva del *recruitment*, ovvero la costituzione del *pool* dei candidati, le MNCs studiate utilizzano sia elementi di attrazione impliciti che espliciti.

I fattori di attrazione impliciti ricomprendono tutti quegli aspetti che sono istituzionalmente rilevanti in Italia all'interno di una grande impresa, che non dipendono quindi direttamente dall'azione del management; questi aspetti, importanti per tutta la manodopera, assumono particolare rilevanza per la forza lavoro con bassi livelli di *uniqueness* e *strategic value*.

La presenza di una rappresentanza sindacale radicata nello *shop floor*, che ha portato storicamente alla conquista di numerosi diritti oltre al livello stabilito dal contratto nazionale e che continua ad interagire frequentemente con il management, è uno dei principali elementi impliciti di attrazione; questo permette infatti ai candidati lavoratori di prospettare un ambito lavorativo dove ci sia un'attenzione all'applicazione delle normative contrattuali e attive dinamiche di *wage protection*.

Oltre a ciò vengono ad essere considerati attraenti anche i livelli di maggiore *job protection* offerti dalla MNCs, rispetto alle piccole aziende: sia come misure di *employment protection*, per il possesso di parametri numerici di applicazione di alcune norme legali e per la maggiore attività sindacale interna, sia di *unemployment protection*, che permettono di usufruire eventualmente di prestazioni di *welfare* più generose (cfr. par. 5.2.1).

Nelle dinamiche di attrazione del *pool* di candidati ai fattori impliciti si affiancano quelli espliciti, che dipendono maggiormente dall'azione diretta del management; i “potenziali lavoratori”, con un livello di capitale umano più elevato, sono più sensibili a questi elementi di richiamo.

L'opportunità di lavorare all'interno di un gruppo multinazionale potrebbe aprire loro infatti, nell'interazione dinamica con il management, alcuni percorsi di arricchimento formativo personale e carriere professionali ascendenti, con conseguenti incrementi salariali.

Considerato il livello di bassa istituzionalizzazione del passaggio dal percorso formativo all'ingresso nelle aziende nelle SEMEs, per la costituzione del *pool* di candidati, il management si affida principalmente a rapporti di mercato e, soprattutto, a reti di conoscenza informali.

In questa operazione di costituzione del *pool* dei candidati, a livello analitico, l'azione manageriale può assumere un diverso grado di impegno attivo.

Nei rapporti di mercato tra azienda e "potenziali lavoratori", il management assume un comportamento passivo quando il *pool* viene costituita facendo riferimento soprattutto alla presentazione volontaria di curriculum da parte dei candidati (nelle MNCs studiate avviene via posta o attraverso gli *apply systems* informatici).

Questa è stata rilevata come la modalità più comune per la costituzione del *pool* di candidati nelle *subsidiaries* italiane, anche se al suo interno sono presenti importanti dinamiche informali.

Qualora invece l'azienda non disponga già di un congruo *pool* di candidati volontari, coerenti con il profilo del candidato ideale tracciato, si è osservato come il management italiano agisca in maniera "semi-attiva", dando avvio alla raccolta di curriculum attraverso annunci sui giornali locali, nella territorialità dove è presente la *subsidiary* e, contestualmente, sul proprio sito web aziendale.

L'inserzione di ricerca di personale nei quotidiani viene fatta in maniera esplicita, collocando il nome della MNC, che, come visto, diviene elemento di attrazione; questi annunci inoltre permettono di raggiungere anche potenziali lavoratori dal profilo formativo medio-basso.

Questa seconda pratica di costituzione del *pool*, con un comportamento semi-attivo del management, ricopre un'importanza minore rispetto alla prima, ma si è osservata come strategia a volte utilizzata dai dirigenti di HR.

La costituzione del *pool* raramente implica azioni completamente attive di ricerca di candidati da parte del management. Dal materiale empirico analizzato si desume come questa pratica si sia presentata per singoli casi ed esclusivamente per raggiungere profili dall'alto capitale umano e con rilevante esperienza lavorativa, ed è consistita per lo più nell'accesso e nello screening, da parte del management, di siti internet che raccolgono banche curriculum.

Nelle MNCs studiate il ricorso all'intermediazione di mercato di agenzie di *head hunter* è stata rilevata come una pratica di definizione del *pool* di candidati utilizzata solo in isolati casi, ed esclusivamente per ricercare profili commerciali che avessero un *network* distributivo già sviluppato.

Queste diverse dinamiche di costituzione del *pool* sono riportate nella seguente intervista ad un manager aziendale:

“ per quanto riguarda le professionalità molto alte, se dobbiamo ricercare all'esterno o utilizziamo siti internet di raccolta curriculum, oppure su posizioni più basse mettiamo degli advertising nei

quotidiani; per quanto riguarda a discesa le posizioni specializzate facciamo sicuramente advertising nei quotidiani, stando attenti ai giornali locali,[...]; per tutte le altre figure a scendere con minore specializzazione, ormai abbiamo una reputazione nel territorio ed abbiamo il portale che ci consente di avere un bacino di domande spontanee molto ampio”

Per la costituzione del *pool* di candidati, oltre a relazioni di mercato, le MNCs hanno fatto scarso ricorso alle strutture del sistema educativo e ai servizi delle associazioni imprenditoriali del territorio, riservando invece maggiore importanza alle reti informali di conoscenza.

Le MNCs studiate mantengono infatti un legame sporadico con poche scuole superiori, limitato in questi casi alla sola ricezione di liste di studenti neodiplomati con i rispettivi voti. Con le università, pur rimanendo a livello nazionale una relazione destrutturata, in due MNCs si sono rilevate importanti collaborazioni *in fieri*, per la costituzione di un *pool* di candidati.

Oltre al ricorso allo stage post-laurea e all’accesso del management a banche dati di ragazzi laureati, due manager delle MNCs hanno dichiarato di mantenere una relazione personale continuata, seppur informale, con un numero esiguo di professori universitari (due professori per ciascuno).

Una MNCs ha avuto anche delle esperienze di *employer branding* con delle università, sia in maniera “semi-attiva”, con l’inserimento di annunci all’interno di siti universitari, sia attivamente trovando dei canali per il *recruitment* implicanti un impegno attivo degli studenti; un esempio di questa pratica è stata la richiesta agli interessati di sottoporre una breve ricerca, nell’ambito produttivo aziendale, per presentarsi.

Questi canali di costituzione del *pool* di candidati, attivati con le università, sono stati utilizzati soprattutto a seguito della definizione di profili ideali “creativi”, per reclutare figure junior da inserire inizialmente a livello intermedio del *work system*.

L’associazione degli industriali ha assunto un ruolo minoritario all’interno dei canali di *recruitment*; solo una MNCs studiata, a fronte dell’apertura di un nuova *subsidiary* in una località dove non erano attivi altri canali, per la costituzione del *pool* dei candidati ha usufruito della banca curriculum della confindustria locale.

Nei restanti casi analizzati, dove le attività produttive erano già presenti e consolidate sul territorio, le associazioni imprenditoriali hanno solo eventualmente avuto una marginale rilevanza informale, consigliando dei candidati per la costituzione del *pool*¹⁶¹.

Infine, in Italia sono molto importanti per gli sbocchi professionali le reti di contatti personali: un capitale sociale micro che risiede sia nella conoscenza diretta dei manager, sia nella segnalazione a questi da parte di famigliari, amici e conoscenti (Ballarino 2006).

¹⁶¹ Le associazioni imprenditoriali non hanno quindi svolto un ruolo rilevante nelle pratiche interne di *recruitment* delle singole MNCs, né hanno attivato pratiche per identificare un *pool* in maniera congiunta a più aziende.

La presentazione volontaria del proprio curriculum sulla base di credenziali di conoscenza diviene uno strumento molto utilizzato per la costituzione dei *pool*, che distorce ampiamente la formazione di un bacino di candidati secondo dinamiche di puro mercato legata ad un comportamento passivo del management (come analizzato in precedenza).

Come riportato da un dirigente di una MNC oggetto di studio:

“Siccome ci dicono, e possiamo confermare, che la maggior parte, giustamente, avviene per passa parola, infine cerchiamo di valorizzare quelli che sono i passa parola...”

Queste reti informali di conoscenza hanno maggiore rilevanza nei processi di costituzione di *pool* di candidati per ricoprire mansioni dal basso valore di *uniqueness* e *strategic value*; uno strumento talmente sfruttato che un dirigente di una MNC lo definisce come:

“nel senso che è una specie di cooptazione sulle figure generiche, cooptazione nel senso positivo, ... nel senso che poi c'è un colloquio di selezione...”

L'importanza delle reti di conoscenza non si limita però ai livelli più bassi, ma si espande anche a quelli superiori del *work system*, anche se il management ha riportato come in questi casi l'incidenza sia minore.

Un esempio di questa dinamica informale, anche a questi livelli dell'architettura organizzativa, è fornito dalla costituzione del *pool* per inserire giovani laureati, che non infrequentemente avviene attraverso una catena di conoscenze a partire dagli stagisti dell'azienda.

È stato interessante notare come a volte, per dare maggiore credenziale di presentazione ad un curriculum, le conoscenze informali si sviluppino secondo un percorso piramidale che, partendo da candidati esterni all'impresa, raggiungono l'ufficio delle risorse umane, passando attraverso personale interno e *middle-management*.

Non sono state invece rilevate, all'interno delle MNCs studiate, sinergie e cooperazioni nell'ambito del *recruitment* con altre aziende del territorio; le imprese non hanno mai definito congiuntamente un *pool* di candidati, né hanno goduto dell'opportunità di attivare specifici canali di reclutamento a disposizione di altre imprese.

Siccome la definizione del profilo del candidato ideale si attesta generalmente ad un basso livello di *specific skills* richieste, che si combina con una presenza non scarsa nel mercato del lavoro di un capitale umano in possesso anche alti livelli di istruzione, il fenomeno del *pouching* non è diffuso come pratica di recruitment.

Rimane così uno strumento residuale qualora tutte le altre possibilità attivabili per costituire un *pool* diano un esito negativo, ma a cui le MNCs studiate negli ultimi quindici anni non sono mai ricorse¹⁶².

7.2.2 - Il recruitment e le diverse influenze sindacali

In una pratica di HRM, che sembrerebbe in una prima analisi ad esclusiva gestione del management, nell'*institutional environment* italiano le rappresentanze sindacali mostrano una non trascurabile capacità di influenza.

Nella fase di costituzione del *pool* di candidati, la *pressure* istituzionale sindacale si sviluppa sia a livello informale, attraverso le reti di conoscenza personali, che formale, nei momenti di confronto con il management.

L'interazione tra management e rappresentanti sindacali aziendali, per la definizione del bacino di candidati, può svilupparsi secondo una dinamica *top-down*, con un comportamento attivo dei dirigenti, o *bottom-up*, prendendo avvio dall'iniziativa sindacale.

Una prima dinamica *top-down* informale di costituzione del *pool* di candidati, ha avuto luogo, nelle MNCs studiate, nelle relazioni frequenti di incontro tra rappresentanze sindacali e direzione aziendale. Si è rilevato infatti come il management abbia a volte coinvolto i rappresentanti sindacali in merito a posizioni vacanti, soprattutto nei pochi casi in cui il profilo ideale tracciato richiedeva particolari caratteristiche tecniche non facilmente reperibili. In questi casi i delegati sindacali aziendali sono diventati strumento comunicativo per far pervenire informalmente la notizia della *job vacancy* agli altri lavoratori della fabbrica.

In una MNC è stata rilevata una relazione formale *top-down* di *recruitment*, in quanto tutte le *job vacancies* interne vengono in primo luogo comunicate ai delegati sindacali aziendali, per poi essere inoltrate via mail a tutti i dipendenti¹⁶³.

La dinamica *bottom-up* informale, che vede protagonisti i sindacalisti dell'azienda nell'influenzare la definizione del *pool* di candidati, ripercorre le stesse logiche dei altri canali delle reti di conoscenze personali, ma si sviluppa all'interno di un ambito comunicativo consolidatosi nelle diffuse trattative con il management.

Non è stata invece rilevata una pratica di interazione formalizzata *bottom-up* tra questi due attori sociali, in merito alla definizione del profilo del candidato ideale, del numero di persone da

¹⁶² Bisogna rilevare anche che l'associazione imprenditoriale territoriale si impegna a limitare questa pratica tra le aziende.

¹⁶³ Questa precedenza di informazione potrebbe, ma non lo si è rilevato, innescare delle interazioni di confronto tra rappresentanti sindacali e management, in merito alle caratteristiche delle posizioni vacanti, all'organizzazione del lavoro e alla collocazione dei profili ricercati all'interno del *work system*; questa pratica formale permette comunque alla rappresentanza sindacale interna di monitorare l'evoluzione della struttura organizzativa e del capitale umano aziendale.

reclutare e della loro possibile destinazione, in base alle esigenze produttive ed organizzative interne.

L'influenza sindacale ha però capacità di *coercitive pressure* indirette nella costituzione del *pool* di candidati attraverso le diffuse contrattazioni informali con il management, in merito alle pratiche di *recruitment* interno "contrattato" (o forzato) e al consolidamento come *core* di lavoratori reclutati alla *periphery*, come si focalizzerà nel paragrafo 7.2.4.

7.2.3 - Dai *pool* alla selezione: il prevalere di dinamiche interne e di *knowledge workers*

Nelle MNCs studiate la formazione dei *pool* di candidati, per ricoprire una posizione vacante, ha visto il prevalere del mercato del lavoro interno rispetto a quello esterno.

Date le caratteristiche istituzionali di alto *employment protection*, per misure legali e soprattutto per l'attivismo sindacale aziendale consolidatosi nel tempo, le MNCs presentano un turnover annuo molto contenuto.

A fronte di queste caratteristiche ambientali, risulta difficile per le imprese inserire facilmente nuove *skills* provenienti dal mercato esterno attraverso un'alta fluidità di *hiring* e *firing* della manodopera.

La preferenza per il bacino di riferimento del mercato interno del lavoro, per costituire il *pool* di candidati, diviene così opportunità di crescita professionale per i singoli lavoratori già occupati e rende possibile la continuità delle risorse umane per l'azienda¹⁶⁴.

Nell'analisi di questa dinamica di costituzione del *pool*, che privilegia l'opportunità di inserimento tra i candidati per il personale già in forza presso le *subsidiaries*, bisogna considerare anche che le diffuse *knowledge* di base, formatesi all'interno del sistema educativo italiano, rappresentano un sostrato in grado di favorire l'acquisizione di conoscenze aziendali specifiche e la crescita professionale.

Un dirigente di una MNCs oggetto di studio riporta in merito al prevalere di candidati del mercato del lavoro interno nei *pool*:

"è un modo di comportamento che riteniamo molto positivo quello di offrire sempre le possibilità di sviluppo e cambiamento al nostro interno prima di ricercare all'esterno"

In un'azienda si è osservato come i candidati interni abbiano priorità nella costituzione dei *pool*, sia per eventuali spostamenti professionali verticali che orizzontali nel *work system*; l'obiettivo del management è quindi quello di dare l'opportunità di una formazione migliorativa, o comunque più

¹⁶⁴ È stato rilevato come la costituzione del *pool* di candidati nel mercato del lavoro interno sia particolarmente rilevante quando il management ricerca profili di responsabilità a livello operativo.

ampia, ai lavoratori per arricchire contemporaneamente la *subsidiary* di un capitale umano *multiskilled* e più flessibile.

Si è rilevata invece una prevalenza del mercato del lavoro esterno, nella costituzione del *pool* dei candidati, solo in tre casi: quando vengono ricercati nuovi profili ideali “creativi” non presenti all’interno delle aziende, qualora le imprese vogliano inserire esperienze professionali non ancora consolidate all’interno e, anche se sempre meno richieste, per cercare lavoratori con alto livello di *specific skills*.

Le *guidelines* della proporzione tra personale reclutato internamente ed esternamente, che vengono proposti dagli HQ delle multinazionali e definiscono un prevalere netto dei profili interni (tra oltre la metà e i 2/3), vengono generalmente rispettati dalle *subsidiaries* italiane, perché non esistono limiti istituzionali, soprattutto nel sistema educativo, di ostacolo a questo sviluppo interno delle risorse umane.

Fatta eccezione per i profili commerciali più senior, che presentano un network di relazioni consolidato in un determinato territorio, non si sono rilevate come complesse le operazioni per la definizione di un *pool* ai vari livelli del *work system*. I dati empirici hanno mostrato come siano sempre stati presenti bacini con una congrua numerosità, tale da permettere un processo successivo di scelta manageriale.

Vista la fluidità del sistema educativo italiano e la crescente diffusione anche dei cicli di istruzione terziari, in generale non risulta difficoltoso per il management nemmeno trovare dei candidati anche per profili medio-alti dell’architettura organizzativa.

Una distribuzione tra i diversi livelli di istruzione non polarizzata, coniugata al prevalere di candidati interni all’azienda, rispetto a quelli provenienti dal mercato del lavoro esterno, e all’importanza delle reti informali, portano il management a dover operare una selezione all’interno di *pool* dalla complessità numerica non troppo elevata, anche per profili con basso livello di *uniqueness* e *strategic value*.

Dopo la costituzione del *pool* seguono i processi di selezione, che per i profili medio-bassi presentano una difficoltà quantitativa maggiore, perché il *pool* dei candidati è generalmente più numerosa, rispetto alla ricerca di profili medio-alti; per questi ultimi la pratica di selezione trova invece una maggiore complessità qualitativa, perché devono essere valutate più approfonditamente le caratteristiche dei candidati, all’interno di un insieme di aspiranti lavoratori generalmente numericamente più ristretto.

Secondo una dinamica di contrazione delle risorse umane dedite esclusivamente a compiti operativi e, parallelamente, di diffusione della polivalenza, nel periodo di tempo considerato dalla ricerca, le MNCs hanno per lo più ricercato profili in ambito amministrativo.

In merito agli ingressi dal mercato del lavoro esterno, si è osservato che sono stati selezionati soprattutto giovani laureati da inserire inizialmente a livello intermedio del *work system* aziendale, ma con prospettive di crescita verso posizioni manageriali, attraverso un percorso di *make skills* aziendale e di progressiva selezione interna.

In misura minore vengono invece ricercati profili dal basso livello di *uniqueness* e *strategic value*, sia operai che impiegatizi, tanto che il processo di *recruitment* ha generato *substitution rate* negativi tra i lavoratori fuoriusciti dall'impresa e quelli reclutati con queste caratteristiche.

Per i pochi lavoratori selezionati dal mercato del lavoro esterno, destinati ricoprire mansioni *unskilled* o *semiskilled*, il management dagli anni '90 ha fatto ricorso soprattutto al *pool* dei diplomati, come livello di istruzione di riferimento.

Le caratteristiche che vengono ricercate maggiormente tra i candidati, per ricoprire un determinato profilo ideale, sono un titolo di studio preferenziale con un voto rilevante, la conoscenza di lingue straniere e esperienze di stimolo all'incremento dell'ampiezza culturale, quali i periodi di studio all'estero per i candidati a profili "creativi".

Data la centralizzazione e tendenziale uniformità del sistema educativo italiano, un determinato titolo di studio e la votazione conseguita danno la possibilità al management di intuire quali conoscenze produttive sono possedute dai candidati e con che livello.

Il titolo di studio non si profila però come rigido strumento formale di selezione che unisce un candidato ad uno specifico ambito produttivo, ma è più vicino al concetto di *sorting device* (Crouch et al. 1999). Il possesso di un diploma superiore, o soprattutto di una laurea, per il management è infatti un indicatore di una buona base culturale e di probabile maggiore affidabilità, su cui presumibilmente diviene più facile innestare dinamiche di crescita professionale (Regini 2000).

Nei processi di selezione, per il management risulta invece complesso cogliere le caratteristiche delle *skills* sociali e relazionali possedute dai candidati, ambito molto importante in quanto il sistema educativo italiano ne è ritenuto uno scarso formatore. Vengono quindi apprezzate quelle esperienze extrascolastiche che possono avere influito positivamente sulla formazione di questo aspetto della personalità.

Come riportato di seguito nell'estratto di un'intervista ad un dirigente di una MNCs:

“Le capacità socio-relazionali sono sicuramente quelle che cerchiamo di vedere e sulle quali corriamo il rischio di fare maggiori errori, per noi significa [...] dare un giudizio sulla persona che vada al di là della prima mansione di assegnazione, È la cosa più difficile questa,.. la capacità della persona di rendere al meglio anche socialmente all'interno, per questo per noi è un problema, lo guardiamo con attenzione”

Tra le *skills* socio-relazionali maggiormente ricercate dal management si sono rilevante preponderanti la capacità di lavorare in team, di *self-development* e di autonoma gestione dei processi.

7.2.4 – L’affidamento di un task: *task enrichment*, organizzazione e contrattazione

Dopo il processo di costituzione del *pool* di candidati e la selezione, in base a determinate caratteristiche ricercate, il processo di *recruitment* si conclude con l’inserimento dei neo-lavoratori in un’area produttiva e con l’affidamento di un *task* organizzativo.

All’interno dei profili selezionati tra i giovani laureati, figure maggiormente reclutate nel mercato del lavoro esterno, vengono a profilarsi due percorsi di inserimento leggermente diversi: se hanno frequentato studi a sbocco istituzionalizzato, sono da subito incanalati dal management in determinate aree produttive prossime alla loro formazione; se invece i loro studi universitari sono stati a sbocco non istituzionalizzato, è più difficile che trovino fin da subito una collocazione definita nell’organico aziendale¹⁶⁵.

Ai neolaureati vengono prospettate dal management possibilità di crescita professionale, potendo aspirare a posizioni di middle management attraverso le dinamiche di *recruitment* e formazione interna. Non tutti i selezionati con queste caratteristiche riescono comunque a raggiungere tali obiettivi, molti infatti rimangono associati a *tasks* impiegatizi di medio livello.

Una generale disponibilità nel mercato del lavoro italiano di crescenti quote di diplomati, e soprattutto laureati, hanno portato il management, nelle procedure finali di selezione, ad affidare *task* che richiedono livelli di *knowledge* e *skills* minori rispetto alle qualificazioni possedute dalle “neo risorse umane”; dinamica sociale ben esemplificata nelle parole di un manager di una MNCs intervistato:

“.. ormai siamo arrivati che la laurea sta un po’ in ogni dove,.. [i nostri operatori] sono partiti con la scuola dell’obbligo, poi il diploma e adesso siamo alla laurea...”

¹⁶⁵ Uno strumento molto utilizzato a questo fine sono i mesi di stage post-universitario, come momento di *early identification*, in cui al management viene data l’opportunità di poter conoscere le risorse di cui una persona dispone, soprattutto in termini di *skills* sociali e relazionali, di valutare se possono diventare un vantaggio competitivo aziendale e, attraverso esperienze in vari settori aziendali, comprendere in quale ambito organizzativo si profilano maggiormente produttivi. Si è rilevato anche che le poche figure reclutate nel mercato del lavoro esterno, per *tasks* operativi o impiegatizi dal basso contenuto di *uniqueness* e *strategic value*, generalmente non trovano una collocazione diretta e fissa nel *work system*, ma vengono testati in più reparti, prima che il management individui una loro collocazione specifica.

L'innalzamento generale del livello di istruzione in Italia nel mercato del lavoro, ha permesso contemporaneamente però al management di definire dei profili ideali maggiormente "creativi", per le posizioni che progressivamente rimanevano vacanti all'interno dell'organizzazione aziendale.

Si è assistito così ad un *task enrichment* nei sistemi produttivi aziendali nel corso del tempo, con una tendenza ad aumentare il livello di *uniqueness* e *strategic value* dei *tasks* propri dell'azienda.

L'arricchimento dei *tasks* si è sviluppato secondo una dinamica di superamento crescente della standardizzazione produttiva fordista, per aumentare invece la flessibilità funzionale interna delle risorse umane.

La possibilità del management di incrementare la flessibilità funzionale interna è stata dettata sia dalle necessità produttive legate ad una concorrenza nel mercato internazionale delle MNCs sia, nel contesto italiano, dalle difficoltà ad introdurre dinamiche di flessibilità produttiva esternalizzando parte dei processi produttivi, date le resistenze sindacali negli *shop floor* verso queste politiche gestionali.

Al termine del processo di selezione, con l'affidamento di un *task*, i potenziali lavoratori acquisiscono la "cittadinanza lavorativa" all'interno della MNCs; al contempo però questa pratica diviene momento di inquadramento di un lavoratore appena reclutato in un'area, in un livello e in una mansione secondo dei parametri definiti dalla contrattazione collettiva (cfr. par. 3.2.6).

I sistema di inquadramento sono infatti contrattati a livello nazionale tra sindacati ed associazioni imprenditoriali, per ogni settore produttivo; è quindi attraverso una struttura negoziata che le risorse umane selezionate fanno ingresso nel sistema impresariale.

Al livello nazionale di trattativa si aggiunge quello aziendale che ha portato, come in alcune MNCs studiate, ad attivare dinamiche migliorative dell'inquadramento (per esempio in una MNC si è rilevata l'eliminazione del livello più basso delle categorie operaie).

I rappresentanti sindacali aziendali sono inoltre spesso sollecitati dai lavoratori per monitorare e verificare la correttezza del loro inquadramento contrattuale rispetto alle mansioni svolte. Qualora vengano rilevate delle discrasie, i rappresentanti sindacali aziendali, nelle diffuse dinamiche di contrattazione con il *management*, avviano delle trattative per ottenere dei nuovi inquadramenti migliorativi, per quelle risorse umane che hanno sviluppato determinate competenze produttive, proprie però di un livello superiore.

Questa è una pratica che potrebbe essere definita come di "*recruitment* contrattato" (o forzato) nel mercato del lavoro interno, attraverso una dinamica *bottom-up* di iniziativa sindacale e a posteriori, sviluppata secondo un processo temporale inverso rispetto alla comune relazione tra *recruitment* e *task*: selezione interna, per un determinato *task*, dopo che questo è stato svolto continuativamente per un periodo di tempo.

7.2.5 – Spazi di interazione per le organizzazione degli interessi collettivi nel *de-recruitment* e nel *recruitment* alla periferia

Se nelle fasi di *recruitment* prevalgono pratiche con larga discrezione di azione del management, con un coinvolgimento solo marginale degli attori collettivi, nelle fasi di *de-recruitment* invece si aprono ampi spazi sociali di interazione tra sindacati ed associazioni imprenditoriali.

Il *recruitment* ha per obiettivo l'individuazione del capitale umano che è vantaggio competitivo per l'azienda, mentre il *de-recruitment* è momento di fuoriuscita soprattutto di quei "profili ideali" di lavoratori meno produttivi.

Dato che le risorse umane sono cruciali per la competitività aziendale, più la forza lavoro è addestrata, qualificata e coinvolta nell'impresa, migliore sarà la performance dell'impresa stessa; per questo le aziende tenderebbero sempre più ad assumere personale con queste caratteristiche e a disfarsi contemporaneamente della manodopera a bassa qualificazione, sia operativa che amministrativa (Regini 2000).

Attraverso le ristrutturazioni organizzative, che hanno portato alla fuoriuscita di parte della forza lavoro dalle MNCs studiate, il management si è posto come obiettivo organizzativo quello di "svecchiare" (come detto da un dirigente di una MNCs) le competenze delle risorse umane aziendali. Sono state pratiche di HRM in cui, come ha detto un responsabile di HR di una MNCs, "l'azienda ha completamente cambiato anima, non solo pelle!".

Attraverso queste pratiche riorganizzative una parte dei lavoratori, con competenze e conoscenze meno aggiornate e meno competitive, è fuoriuscita dall'azienda (con un sostegno di *unemployment protection* dato dalle misure di welfare ("mobilità") (cfr. par. 5.2.1)), per essere parzialmente sostituita, nel corso del tempo, con profili portatori di *skills* maggiormente ampie e competenze più duttili.

La percentuale di lavoratori, considerati "eccedenti", rispetto al totale delle risorse umane impiegate, ha raggiunto quote anche superiori ad un terzo del totale della forza lavoro.

L'ampia interazione sindacale, forte di livelli di massima partecipazione ed aderenza dei lavoratori, ha limitato la discrezionalità di azione dell'impresa e rallentato il processo decisionale di espulsione dei "profili ideali improduttivi".

Per affrontare questa interazione, nonché per attivare i sostegni di *welfare*, il management delle *subsidiaries* oggetto di studio ha fatto largo ricorso al sostegno dell'associazione degli industriali territoriale.

Queste pratiche di riorganizzazione aziendale hanno riguardato soprattutto *early retirement*, anche se negli anni più recenti hanno coinvolto anche forza lavoro che non godeva dei requisiti di anzianità contributiva per raggiungere il pensionamento.

Le trattative di *de-recruitment* tra rappresentanti sindacali e management, nelle MNCs oggetto di studio, si sono profilate come processi lenti e ad alta intensità di interazione, in cui è stato negoziato il numero di persone che dovevano fuoriuscire, quale era l'ammontare delle quote di incentivo all'esodo e i tempi di abbandono dell'attività produttiva per gli eccedenti.

Il materiale empirico rilevato ha permesso di osservare come nelle prime fasi della trattativa di *de-recruitment* il sindacato abbia agito solo collettivamente, senza entrare nel merito delle persone specifiche che dovevano essere espulse. Nel procedere però di questa pratica di HRM, con la definizione delle aree coinvolte, dei reparti e delle caratteristiche della forza lavoro, l'attenzione si è focalizzata sempre più verso una individuazione delle persone eccedenti.

In queste ultime fasi definitive del *pool* dei candidati al *de-recruitment*, la rappresentanza sindacale interna alle MNCs si è spesso mostrata come risorsa per la difesa di singoli lavoratori che presentavano un profilo economico-sociale tale per cui sarebbe stata grave la perdita d'impiego. In questi casi è stato sempre riscontrato un accoglimento delle richieste sindacali da parte della controparte manageriale e delle associazioni imprenditoriali.

Non si è rilevato inconsueto, soprattutto in tempi più recenti, come a fianco della trattativa ufficiale di *de-recruitment* ne venga attivata una informale ed appartata, tra management e rappresentanti sindacali, che coinvolge dinamiche di "*recruitment consolidante*" per quei lavoratori che operano alla *periphery*.

Non è infrequente infatti come a volte vengano stabiliti informalmente, a fronte della fuoriuscita di numerose risorse umane ritenute improduttive, quanti lavoratori atipici verranno affermati all'interno del *core* della struttura aziendale, soprattutto a livello operativo.

Si è profilata comunque come una dinamica non strutturata, rilevata sporadicamente e con un *replace rate* negativo, in cui solo una parte minoritaria dei lavoratori eccedenti viene ad essere rimpiazzata da giovani forze operanti alla *periphery* dell'azienda¹⁶⁶.

Il materiale empirico rilevato ha permesso anche di analizzare, nelle tre MNCs studiate, le caratteristiche principali del *recruitment* alla periferia.

In primo luogo si è osservato come solo alcuni ambiti organizzativi, che non sono parte centrale dei processi produttivi aziendali, sono stati esternalizzati nella *subsidiaries* oggetto di studio; bisogna

¹⁶⁶ È stato anche osservato che la rappresentanza sindacale aziendale in un MNCs ha fatto pressione sul il management per il consolidamento di alcuni lavoratori atipici a seguito del raggiungimento di livelli importanti di produzione e profitti aziendali.

comunque sottolineare come il management abbia sostenuto che, dove questa pratica di HRM non sia ancora stata attivata, ci siano dei progetti organizzativi tendenti a questo obiettivo.

Nelle *subsidiaries* di una MNCs l'esternizzazione dei servizi non *core* è stata solo marginale e ha coinvolto esclusivamente i settori della ristorazione interna e delle pulizie degli ambienti di lavoro, nelle altre due MNCs si sono aggiunti i servizi di portineria e manutenzione.

In due multinazionali è stato rilevato come alcuni servizi aziendali siano stati esternalizzati a fornitori multilocali specializzati in alcune lavorazioni, che non sono proprie delle attività delle *subsidiaries*, che hanno permesso un'applicazione più congrua di alcune attrezzature specifiche.

La lentezza con cui sono avvenute le esternalizzazioni di servizi aziendali, e il fatto che alcuni di questi rimangono invece ancora strutturati all'interno del *core* organizzativo, è stato riportato dai manager delle MNCs come dovuto alla forza del sindacato aziendale, quale rilevante *constraint* a queste politiche manageriali.

Per quanto riguarda i lavoratori atipici¹⁶⁷, la loro presenza numerica, la possibilità di permanenza e di rinnovi contrattuali è determinata non solo dalla legge, ma è materia disciplinata anche all'interno dei contratti nazionali. Il rinforzo normativo, dato dalla presenza vigile delle rappresentanze sindacali aziendali su questi aspetti gestionali, previene una interposizione illegale di manodopera.

Solo in un'azienda si è rilevato il ricorso a lavoro interinale in periodi di alta intensità produttiva, mentre nelle altre MNCs il processo produttivo nei momenti di grande crescita è stato gestito attraverso il ricorso a *short contracts*, dal contenuto contrattuale uguale ai *core workers*.

Queste pratiche gestionali di esternalizzazione dei servizi e, più in generale, di reclutamento alla periferia, rappresentano comunque una quota tra il 10% e il 20%, nei casi più alti, rispetto alla manodopera *core* delle MNCs studiate.

Conclusioni

Nelle conclusioni di questo capitolo si vogliono richiamare le caratteristiche comparate maggiormente rilevanti dell'analisi delle pratiche di *recruitment* e selezione nelle *subsidiaries* italiane e brasiliane, delle MNCs oggetto di studio. Questo permetterà infine di testare la seconda ipotesi di ricerca, relativamente a questo primo ambito dello HRM.

Il percorso di analisi di questo capitolo, sistematizzando il materiale empirico rilevato, ha permesso di comprendere, in primo luogo, come siano molto differenti queste pratiche di HRM in Italia e Brasile, in quanto si sviluppano in stretta relazione alle caratteristiche dei due *institutional environments*.

¹⁶⁷ Si intende in questo caso in primo luogo lavoratori con contratto a tempo determinato, lavoratori interinali e di cooperative di facchinaggio.

In Brasile il *recruitment* si presenta come un pratica in cui prevalgono logiche di mercato, dove la maggior parte delle fasi vengono gestite da agenzie di consulenza esterne alle imprese, senza nessun impegno diretto del management. Inoltre si è rilevato che i profili dei candidati ideali ricercati si collocano ad un alto livello di definizione delle caratteristiche attese, e che nella costituzione del *pool* ci sia una netta prevalenza di persone provenienti dal mercato del lavoro esterno.

Nelle *subsidiaries* italiane invece il *recruitment* è gestito in tutte le sue fasi dal management aziendale e la pura razionalità di mercato in questa pratica è fortemente limitata sia dall'influenza degli interessi organizzati che dalla rilevanza delle reti di conoscenza informali. I profili ideali ricercati sono più "sfumati", rispetto a quelli brasiliani, e nella definizione del *pool* si è potuto rilevare come prevalgano candidati provenienti dal mercato del lavoro interno.

Date le caratteristiche del contesto istituzionale brasiliano, soprattutto in merito al sistema educativo, il *recruitment*, nelle MNCs oggetto di studio, è marcato da due dinamiche opposte: una "via bassa" qualora venga ricercata manodopera *unskilled*, con grandi *pool* e lunghi processi di selezione, e una "via alta", qualora le *subsidiaries* vogliano inserire profili *skilled*, con *pool* molto ristretti e selezioni snelle.

Al contrario in Italia le pratiche di *recruitment* e selezione si presentano più uniformi tra i diversi profili ideali ricercati, considerate anche le caratteristiche meno dicotomiche del sistema educativo. Se nelle *subsidiaries* brasiliane prevale notevolmente il *recruitment* di lavoratori dal basso livello di *uniqueness* e di *strategic value*, in quelle italiane invece, dalla metà degli anni '90, si è rilevata una maggiore selezione di profili con formazione universitaria che, grazie alla loro ampia formazione, hanno permesso al management azioni di *task enrichment* nel *work system*.

Nel contesto italiano l'ultima fase del *recruitment*, in cui ai candidati selezionati viene affidata un'area produttiva e un *task* organizzativo, si sviluppa secondo un percorso negoziato tra le parti sociali nella contrattazione nazionale. Al contrario in Brasile l'affidamento al candidato selezionato di determinate mansioni da svolgere avviene in base a quanto la legge stabilisce per la figura professionale in cui è stato inquadrato dal management.

Se l'esternalizzazione di servizi aziendali e il reclutamento alla periferia del *work system* hanno coinvolto le *subsidiaries* di entrambi i paesi, l'introduzione di queste dinamiche in Italia si è scontrata con le resistenze delle organizzazioni sindacali radicate negli *shop floor*, rendendo queste pratiche più difficoltose, lente e meno diffuse che in Brasile.

In Brasile invece la libertà di azione manageriale nell'ambito del *recruitment*, senza incontrare forti *constraints* istituzionali, ha portato ad una larga diffusione dell'esternalizzazione di ambiti organizzativi, con conseguente "liofilizzazione organizzativa" della *core workforce*.

Ai percorsi di riduzione della *core workforce* hanno contribuito in entrambi i contesti nazionali le pratiche di *de-recruitment*, che in Brasile sono state effettuate senza rilevanti interventi degli interessi organizzati, mentre in Italia i sindacati e le associazioni imprenditoriali hanno ampiamente interagito, per contrattare le caratteristiche di questa pratica.

Il recruitment, dinamica che di per sua natura vede il prevalere dell'azione manageriale, nelle *subsidiaries* italiane è in parte limitata dall'interazione sindacale, che riesce ad attutire il divario strutturale di posizione tra gli aspiranti lavoratori e il management. In Brasile, invece, la mancanza di resilienza istituzionale sindacale lascia che questa pratica sia un'interazione individuale tra candidati e management, in cui i potenziali lavoratori trovano risorsa principale nel capitale umano di cui sono portatori.

Il precario capitale umano delle classi popolari brasiliane, formatosi nei labili percorsi educativi, acuisce profondamente la distanza sociale tra lavoratori e management; solo per i pochi candidati, che invece dispongono di un percorso formativo eccellente, questa distanza è più limitata.

Osservando questa prima pratica di HRM, la seconda ipotesi di ricerca proposta è verificata, ovvero in Brasile le dinamiche gestionali di *recruitment* e selezione sono maggiormente individualizzate e di tipo top down rispetto all'Italia, dove invece sono presenti anche delle dinamiche collettive, che si sviluppano a seguito dell'iniziativa degli organi di rappresentanza dei lavoratori.

Questo test dell'ipotesi è parziale, infatti, solo attraverso l'analisi della altre pratiche di gestione delle risorse umane, come il *training* e le *compensation policies*, si potrà verificare l'ipotesi in maniera più completa.

8 - Training: possibilità di sviluppo del capitale umano e delle risorse di interazione

Dopo aver analizzato le diverse forme che le pratiche di recruitment e selezione assumono in Italia e in Brasile, nelle multinazionali considerate, il presente capitolo ha per obiettivo lo studio del training, quale seconda area rilevante dello HRM a livello delle *subsidiaries*.

Le diverse caratteristiche del training in Italia e Brasile verranno analizzate come esito dell'interazione tra manager e lavoratori, in base alle risorse a loro disposizione in un determinato contesto nazionale.

L'analisi sviluppata in questo capitolo contribuirà così a rispondere alla seconda domanda di ricerca, ovvero a come i due diversi contesti istituzionali influiscono sulle pratiche di HRM negli *shop floor*.

Recruitment, selezione e training seguono una “*trilogia lineare*”, in cui le caratteristiche delle prime due pratiche di HRM influenzano profondamente la terza (Winterton 2007).

Infatti, dopo che un individuo è stato selezionato, ed è divenuto quindi risorsa umana dell'impresa, l'obiettivo dell'azione di training é quello di adattare le caratteristiche del suo profilo, e in seguito potenziarle, affinché siano funzionali alle finalità produttive aziendali.

Il training, sia nel momento di superamento del *mismatch* iniziale, che in quello successivo di sviluppo delle risorse umane, ha capacità di apprezzare e sviluppare il capitale umano, risorsa propria dei lavoratori, contrastandone un possibile depotenziamento (Winterton 2007).

Le caratteristiche del capitale umano a disposizione dell'azienda, formato nell'*education system* e arricchito attraverso percorsi di training organizzativo, risultano pertanto fondamentali per spiegare gli andamenti di lungo periodo della crescita economica di un'impresa, in misura più marcante del capitale fisico (Briggs 1987).

Bisogna sottolineare però che per il management esiste un *trade-off* nella pratica di training, che si sviluppa tra il miglioramento della performance produttiva dei lavoratori e un parallelo aumento delle loro forza di interazione.

Per l'analisi dei percorsi di training interno alle imprese, considerando i bassi confini che intercorrono tra le dinamiche intraorganizzative delle *subsidiaries* e il contesto istituzionale in cui si inseriscono, assumono rilevanza, in primo luogo, le caratteristiche del sistema educativo e di apprendistato (Winterton 2007).

L'importanza del sistema educativo risiede nel fornire determinate specificità al mercato del lavoro, nei termini di *skills* e *knowledge* che un individuo possiede quando viene selezionato per divenire forza lavoro di un'azienda.

Queste caratteristiche del capitale umano si delineano come fondamenta su cui le imprese successivamente possono innestare, in base alla loro solidità e con un diverso grado di efficacia, delle conoscenze aziendali specifiche attraverso il training.

Il sistema educativo e quello professionale sono inoltre rilevanti quali possibili strutture formative a cui le imprese si rivolgono, per sviluppare corsi di formazione per i propri lavoratori.

Anche il sindacato è un'istituzione che, attraverso le sue capacità di azione, può influire sulle pratiche di training delle aziende, attraverso la promozione di nuovi percorsi di formazione, una revisione contenutistica di quelli già presenti o un'espansione delle persone coinvolte, con l'obiettivo di fornire maggiori risorse di interazione ai lavoratori¹⁶⁸.

Le organizzazioni dei datori di lavoro possono incidere nelle dinamiche di training negli *shop floor* con diverse modalità: nelle relazioni che intrattengono direttamente con le singole aziende, quali enti promotori di formazione che aggregano le necessità di diverse imprese o settori produttivi; e secondariamente, con pressioni di *lobbying* sui sistemi educativi pubblici e privati, al fine di ottenere una formazione nell'*education system* più confacente alle necessità aziendali.

Analizzando le caratteristiche proprie del training si possono individuare due momenti in cui si sviluppano queste pratiche: un primo a seguito della selezione di nuova forza lavoro, l'altro invece nel corso della vita professionale dei lavoratori presso un'azienda.

Nella prima dinamica l'impresa si relaziona con le "competenze in entrata" dal mercato del lavoro formatesi nel sistema educativo e professionale, o da precedenti esperienze lavorative. In questo momento l'azione aziendale è orientata a sanare quanto più possibile il *mismatch* che intercorre tra le conoscenze possedute dagli individui selezionati, principalmente nel caso degli *school-leavers*, e i comportamenti produttivi richiesti.

Questo momento di training ha così lo scopo di formare delle competenze nei lavoratori, sia in termini di *capability* che di *capacity*, per eseguire un *task* loro affidato e raggiungere lo standard produttivo richiesto (Winterton 2007).

È in questo momento di *induction* aziendale in cui l'impresa cerca di convertire le *declarative knowledge* degli *school-leavers*, sviluppate nel sistema educativo e professionale, in *procedural knowledge* organizzative (Anderson 1983).

L'importanza dell'*induction period* risiede non solo nell'arricchimento del capitale umano dei lavoratori con delle specifiche conoscenze operative aziendali, ma anche nella limitazione di possibili loro attitudini disfunzionali. Queste ultime vengono combattute attraverso azioni formative focalizzate nell'ambito delle "competenze tacite" (Flanagan et al. 1993), principalmente *social*

¹⁶⁸ Non bisogna inoltre dimenticare che il sindacato può divenire anche un'istituzione promotrice corsi di training, autonomamente o in maniera coordinata con imprenditori o imprese.

skills e *behavioural attitudes*, per permettere una performance lavorativa superiore, tanto al singolo individuo come all'impresa in generale¹⁶⁹.

Il secondo momento analitico delle pratiche di training riguarda invece la formazione dei lavoratori già attivi all'interno dell'azienda. Il capitale umano, formatosi nel sistema educativo prima e superato il *mismatch* attraverso la fase *dell'induction period* poi, si può così avvalorare ulteriormente in queste fasi successive di training, diventando un vantaggio competitivo per le aziende (Pfeffer 1994).

In particolare, per i sistemi produttivi che perseguono alta performance di mercato, come le MNCs, diviene importante una formazione costante del capitale umano, per poter perseguire flessibilità organizzativa e capacità reattiva di *problem-solving* delle risorse umane (Lepak e Snell 1999).

È quindi soprattutto in questa seconda fase formativa che per i lavoratori si apre la possibilità di un incremento delle proprie risorse di capitale umano, con un miglioramento contemporaneamente della possibilità di ascesa professionale nel *work system* aziendale, della capacità di interazione con il management e, più in generale, delle loro risorse nel mercato del lavoro, anche all'esterno dell'impresa.

Le caratteristiche principali del fenomeno del training riguardano la “quantità” di formazione che viene offerta ai lavoratori, il *pool* di lavoratori destinatari di tale pratica, le modalità di organizzazione della formazione e le caratteristiche “qualitative” dei contenuti proposti.

In base alla quantità di training offerta, un'impresa può caratterizzarsi come restrittiva o espansiva, in base a quanto sia in grado di promuovere l'opportunità di apprendimento dei suoi lavoratori (Rainbird et al. 2004).

Nella relazione tra quantità di training presente in un'azienda e il contesto istituzionale, bisogna evidenziare in primo luogo che quanto più ampio è il divario tra le competenze fornite dal sistema educativo e quelle richieste dall'azienda, tanto maggiore sarà la necessità di attivare della formazione nell'*induction period*, per trasformare gli *school-leavers* in manodopera produttiva.

La quantità di training proposta dalle aziende dipende dalle loro strategie e anche dall'influenza delle istituzioni delle relazioni industriali, nella loro capacità di essere parte nella definizione delle politiche organizzative di formazione della manodopera.

Analizzando la “quantità” di training, che ha luogo in un'azienda, bisogna inoltre considerare la variabile della frequenza con cui i lavoratori sono coinvolti nei processi formativi, per poter rilevare a che livello un'impresa sia promotrice di formazione continuata¹⁷⁰.

¹⁶⁹ Sarà interessante anche rilevare se queste dinamiche formative dell'*induction period* vengano sviluppate come pratiche *pre* o *post contracting*. Per training *pre contracting* si intende l'offerta da parte dell'azienda di formazione per un *pool* ristretto di selezionati che, solo dopo aver raggiunto le competenze proposte dal training, vengono contrattati come forza lavoro effettiva, quindi un *induction period* precedente all'entrata operativa nell'organizzazione; per training *post contracting* si intende invece la formazione successiva all'assunzione di un individuo in un'impresa.

Una formazione continuata, ampiamente diffusa ai diversi livelli del *work system* organizzativo, ha capacità di allontanare la relazione tra management e lavoratori dal semplice controllo autoritario, per orientarla invece maggiormente verso la ricerca del *commitment* dei dipendenti nelle attività organizzative svolte (Legge 2005).

Nello studio del fenomeno del training intraorganizzativo, bisogna rilevare come sono definite i *pool* di lavoratori coinvolti in percorsi di formazione oltre all'*induction period*.

Il management è generalmente poco incline ad investire risorse per la formazione di quei lavoratori che ricoprono *tasks* non strategici per l'azienda, soprattutto per professionalità *compulsary* e soggette ad alti livelli di turnover; è invece maggiormente propenso ad attivare il training per le risorse umane che ricoprono ruoli determinanti nel *work system* (Winterton 2007)¹⁷¹.

Oltre alle caratteristiche della quantità di training fornite dall'azienda, alla definizione del *pool* di soggetti coinvolti, una terza caratteristica di questa pratica di HRM è la modalità di formazione utilizzata e i contenuti dei corsi proposti.

La letteratura dello HRM riporta principalmente due modalità di training: una informale ed interna all'organizzazione, ed una formale, che può svilupparsi internamente o esternamente all'azienda (Winterton 2007).

Il metodo informale riguarda il training "*on the job*", detto anche "*sitting by Nellie*" (Crichton 1968), che consiste nell'affiancamento di un lavoratore, a cui è appena stato affidato un *task*, ad un collega con maggiore esperienza lavorativa in quello specifico ambito produttivo.

Lo scopo dell'affiancamento è quello di riuscire a spiegare ai lavoratori meno esperti le finalità dello svolgimento di un determinato compito all'interno della realtà produttiva, come tale mansione dovrebbe essere svolta per un'ottimizzazione della produzione e dare l'opportunità di praticare tale compito aziendale (Winterton 2007)¹⁷².

La seconda modalità di training è quella del percorso formale, che prevede momenti specifici dedicati alla formazione al di fuori delle consuete attività lavorative. Tale tipo di training può svilupparsi attraverso corsi all'interno all'impresa o in altre strutture, con personale docente aziendale o professionisti esterni¹⁷³.

¹⁷⁰ Il materiale empirico rilevato permetterà solo degli accenni a questa dimensione del fenomeno del training, senza poter fornire un'analisi dettagliata.

¹⁷¹ Inoltre un alto investimento di training tra i *knowledge workers* può profilarsi anche come un incentivo per fornire maggiore stabilità del rapporto di lavoro per queste figure centrali, le quali trovano nella formazione una prospettiva di interessante crescita individuale.

¹⁷² Questo percorso di formazione informale può prevedere vari livelli di procedure strutturate, che spaziano dalla libertà assoluta di passaggio di conoscenze lasciata al lavoratore competente, fino a procedure dettagliate dal management: dall'ufficializzazione del rapporto di formazione, al richiedere al lavoratore esperiente di redigere delle schede di valutazione dei progressi di apprendimento.

¹⁷³ Il vantaggio di fare riferimento per la formazione a centri di training esterni è quello di poter avere a disposizione figure professionali che possiedono e trasmettono competenze ampie; invece l'utilizzo di formatori interni potrebbe ridurre l'ampiezza delle competenze trasmesse, ma intensifica il grado di profondità specifica aziendale del contenuto.

Infine è rilevante considerare il contenuto dei percorsi di training effettuati nelle aziende. In base agli obiettivi della formazione, si possono identificare in primo luogo tre tipi di contenuti: difensivo, qualora la finalità sia la difesa dell'integrità fisica dei lavoratori; conservativo, come azione formativa di mantenimento delle conoscenze possedute dai lavoratori, combattendone il "deprezzamento" nel tempo; espansivo, se l'obiettivo è l'arricchimento delle *skills* dei lavoratori. Il contenuto del training può caratterizzarsi anche per proporre *cognitive learning*, legato alla capacità di comprendere e usare nuovi concetti (*knowledge*), o di *behavioural learning*, che invece verte sull'acquisizione delle abilità fisica per svolgere mansioni operative (*skills*) (Winterton 2007). Inoltre il contenuto del training può essere analizzato secondo il grado di specificità o generalità delle conoscenze proposte dai percorsi formativi.

Attraverso uno studio in senso lato il training, come momento di sviluppo delle capacità e delle risorse individuali ed aziendali, si considererà anche il fenomeno del *development*.

La distinzione tra *development* e training è che la prima dinamica coinvolge un insieme di attività formative con scopi meno specifici rispetto alla seconda, ed è incentrata maggiormente sugli individui e non sulle necessità produttive aziendali, più sulla crescita personale di lungo periodo, che non su strumenti operativi immediati (Winterton 2007).

Il *development* si delinea quindi come un'attività di sviluppo generale delle qualità individuali, che possono divenire propulsive anche per la performance dei *tasks* organizzativi ma che, visti i lunghi tempi richiesti per lo sviluppo individuale, potrebbero non presentare un ritorno produttivo immediato.

Dopo aver analizzato queste caratteristiche per le *subsidiaries* italiane e brasiliane, nelle conclusioni si verificherà la seconda ipotesi di ricerca, in merito a questo ambito dello HRM.

8.1 – Brasile: il training come approfondimento del dualismo

Come analizzato nel precedente paragrafo, esiste una stretta relazione tra le caratteristiche del contesto istituzionale, in particolar modo quelle del sistema educativo, e le dinamiche di training nelle *subsidiaries*.

Di seguito si vuole quindi analizzare come questa relazione, tra variabili ambientali e dimensione aziendale, sia evidente nel contesto brasiliano, in cui i dualismi presenti nel sistema educativo implicano percorsi di training divergenti nelle aziende.

Si analizzerà inoltre come, nelle *subsidiaries* brasiliane delle MNCs oggetto di studio, il training sia una pratica di HRM generalmente poco sviluppata per i lavoratori *compulsary*, mentre maggiormente incidente per le risorse umane più strategiche; in conclusione si evidenzieranno le caratteristiche rilevanti delle pratiche di *development*.

8.1.1 - *Empregabilidade*, training esterno e bipolarità

Per comprendere lo strutturarsi delle pratiche di training all'interno delle *subsidiaries* studiate, oltre al dualismo che caratterizza il capitale umano presente nel mercato del lavoro brasiliano (cfr. par. 5.1.2), merita ricordare anche che l'*empregabilidade* è un aspetto con alta incidenza sulla concezione della formazione, soprattutto per i *compulsary workers*¹⁷⁴ (cfr. par. 5.1.5).

Questi aspetti si uniscono alle caratteristiche del mercato del lavoro brasiliano, si coniugano con le azioni del management nelle pratiche di *recruitment* e influenzano profondamente la fisionomia del training intraorganizzativo.

La prevalenza della ricerca di profili di candidati ideali dall'alto livello di definizione, tramite l'azione delle agenzie di consulenza, porta ad inserire nelle *subsidiaries* dei neolavoratori che sono quanto più prossimi alle caratteristiche produttive richieste, che necessitano solo di un minimo training per divenire operativi all'interno del sistema aziendale.

A ciò si affiancano l'alto turnover, soprattutto a livello dei *compulsary workers*, e il largo affidamento del recruitment sul mercato del lavoro esterno. Queste caratteristiche limitano la possibilità di carriere aziendali e riducono quindi la necessità manageriale di formazione del capitale umano, quale base per strutturare percorsi ascendenti nel *work system*.

Le caratteristiche presenti nell'*institutional environment* brasiliano, unite a quelle del recruitment nelle *subsidiaries*, fanno così penetrare minimamente all'interno delle imprese il *mismatch* tra competenze richieste dell'azienda e le capacità possedute dagli individui.

La limitata presenza di training negli *shop floor*, che possa migliorare le risorse di capitale umano a disposizione dei lavoratori, è relazionata anche alla scarsa capacità di influenza che hanno le istituzioni delle relazioni industriali sulle aziende, in questo ambito di HRM.

Infatti la debolezza strutturale che caratterizza il sindacato brasiliano non gli permette di divenire attore istituzionale che possa interagire con il management, per espandere le dinamiche di training nelle aziende.

L'unico momento formale di *bargaining* sindacale, come analizzato nel capitolo 3.1, rimane quello delle “*convenções coletivas*” territoriali: un'interazione altamente frammentata e senza capacità di influenza in merito alle pratiche di training che hanno luogo nelle aziende¹⁷⁵.

¹⁷⁴ Infatti, secondo il concetto neoliberale di *empregabilidade*, la formazione è una dinamica prettamente individuale: è quindi il singolo individuo l'unico attore sociale responsabile dell'apprezzamento del proprio capitale umano, perseguendo *skills* e *knowledge* che lo possano rendere attraente per le imprese.

¹⁷⁵ In alcune *convenções coletivas* sono presenti delle dichiarazioni di intenti di investimento in formazione, che sono rimaste solo tali, in quanti non applicate nelle aziende.

A ciò si somma una mancanza di capacità di interazione del sindacato con il management negli *shop floor*, che impedisce la possibilità di promozione di percorsi di formazione specifici al contesto aziendale per la forza lavoro.

Questa generale assenza di *agency* a livello delle singole aziende non consente al sindacato di influire sui contenuti, sulle modalità e sui *pool* dei soggetti coinvolti nella formazione aziendale. L'incapacità di azione non è stata rilevata solo per pratiche di training "espansive" del capitale umano dei lavoratori *compulsary*, ma anche per la formazione "difensiva", nell'ambito della salute e sicurezza, per una riduzione della pericolosità delle condizioni di lavoro quotidiane.

Nelle *subsidiaries* brasiliane analizzate, in assenza di interazione sindacale nell'ambito del training, viene lasciata in questa pratica di HRM ampia discrezionalità di azione al management¹⁷⁶.

La grande rilevanza formale delle leggi, nelle dinamiche delle relazioni industriali brasiliane, regola solo alcuni aspetti delle pratiche aziendali di training. Infatti, riaffermando la divisione tra professioni, le norme del lavoro tracciano dei percorsi obbligati di "training conservativo", per chi detiene determinate abilitazioni per svolgere una mansione aziendale, con la finalità di verificare il mantenimento delle conoscenze richieste.

Si tratta comunque di disposizioni puntuali che, nelle *subsidiaries* studiate, incidono su poche categorie di lavoratori e non hanno capacità di espandere le risorse di capitale umano da questi possedute. Considerata inoltre la scarsa efficacia della legge, per la tipica "flessibilizzazione a freddo" nelle pratiche manageriali, queste disposizioni incontrano solo un'applicazione parziale.

Al di là di queste minime disposizioni di legge, il materiale empirico rilevato ha permesso di comprendere come le aziende non trovano nessun altro *constraint* legislativo nella gestione del training, sia nelle fasi iniziali dei rapporti di lavoro, che nelle successive carriere professionali aziendali dei lavoratori.

Si è rilevato invece come le associazioni imprenditoriali brasiliane possano divenire risorsa per le aziende nelle pratiche di training, in quanto gestiscono il "sistema S" (cfr. par. 5.1.3). Questa struttura di formazione professionale ha in alcuni casi attivato delle collaborazioni con le imprese, per sviluppare percorsi di "training espansivo" per la loro manodopera, volti generalmente ad una formazione tecnica successiva all'*induction period*.

¹⁷⁶ Anche l'ampio ricorso del sindacato alla giustizia del lavoro, come azione risarcitoria della violazione di diritti dei lavoratori, è stata quasi esclusivamente incentrata sulla mancata evasione di emolumenti ai lavoratori; non è stato invece dato spazio per controversie legate alla mancata attivazione da parte delle aziende di training, anche solo "difensivo", contribuendo a sminuire questa pratica di HRM come parte integrante dell'apprezzamento del capitale umano. Inoltre, nella fase iniziale del progetto neoliberale di professionalizzazione della forza lavoro, il sindacato è divenuto beneficiario di fondi pubblici, in quanto promotore diretto di corsi professionali, ma con iniziative poco sistematiche, incapaci di inserirsi nelle realtà lavorative e con poca incidenza nell'arricchimento del capitale umano dei lavoratori (Cardoso 2003).

Nelle *subsidiaries* studiate queste collaborazioni si sono rilevate però occasionali, non continuative e soprattutto gestite unilateralmente dal management, in merito alle scelte del *pool* di lavoratori da coinvolgere e di quali conseguenze avesse la frequenza di questi corsi per le carriere aziendali.

Le relazioni tra le *subsidiaries* oggetto di studio e il “sistema S” hanno portato, in due casi rilevati, al finanziamento di corsi professionali da parte delle aziende, non destinati a lavoratori già attivi nelle imprese. Come analizzato nel capitolo 5.1, a volte questi corsi sono stati utilizzati dalle imprese per individuare ed assumere gli alunni più promettenti, divenendo così dinamiche di training aziendale *pre-contracting*.

Oltre alla gestione del “sistema S”, che si profila come risorsa per le aziende per attivare del training esterno al loro sistema produttivo, non si è rilevato nessun intervento diretto delle associazioni imprenditoriali all’interno delle politiche di training dei lavoratori. Non si sono osservate in alcun modo nemmeno dinamiche di training bilaterale, basate sulla collaborazione tra sindacati ed associazioni imprenditoriali.

Se per l’attivazione di formazione in strutture esterne, come il “sistema S”, le aziende possono godere di finanziamenti pubblici, che coprono una parte dei costi dei corsi, si è osservato invece che, per le pratiche di training interne alle *subsidiaries*, le risorse economiche impiegate sono esclusivamente aziendali.

I costi che le aziende studiate si sono accollate per la formazione riguardano sia spese dirette, legate al pagamento del personale docente e delle strutture dei corsi, sia indirette, dovute alla mancanza di produzione dei lavoratori durante la frequenza di corsi e all’aumento del rischio del *pouching* delle risorse umane formate.

Data la debolezza strutturale del sindacato, i pochi riferimenti legislativi presenti e un’eventuale azione delle associazioni degli imprenditori solo esternamente alle dinamiche aziendali, la pratiche di training all’interno delle *subsidiaries* brasiliane si possono definire così come azioni ad esclusiva gestione del management.

8.1.2 - Disincentivi ambientali al training per i lavoratori meno strategici: un dualismo crescente

Questo paragrafo vuole analizzare i disincentivi presenti nel contesto istituzionale brasiliano che influenzano negativamente le scelte manageriali di investimento in formazione dei lavoratori meno strategici.

Il mercato del lavoro brasiliano é sempre stato caratterizzato da un basso livello di *employment protection*. Una bassa *job tenure*, specialmente per la manodopera operativa, non ha inoltre

disincentivato il management ad attivare dinamiche di formazione aziendale, vista l'alta possibilità di perdita dell'investimento.

Storicamente la strategia vincente delle imprese è divenuta quindi quella di cercare di ottenere il massimo di produzione degli operai mentre erano in forza nell'impresa, senza impegnarsi con il loro futuro, con conseguente dis-investimento generalizzato in formazione del capitale umano (Guimarães 2003).

Per i molti lavoratori *compulsary* inoltre, a fronte di un basso livello di capitale umano sviluppato in un percorso di studio nelle scuole pubbliche, un eventuale investimento in training aziendale necessiterebbe previamente di colmare alcune lacune culturali di base; un investimento ritenuto troppo oneroso dai manager perché potrebbe portare a un incremento della produttività aziendale solo nel lungo periodo.

Anche una formazione aziendale, per limitare le lacune culturali del sistema educativo di base, avrebbe come conseguenza quella di rendere i lavoratori maggiormente appetibili per le imprese concorrenti nel mercato del lavoro, che potrebbero facilmente attivare dinamiche di *pouching* attraverso le agenzie di recruitment, vanificando l'investimento formativo intrapreso.

Ulteriore elemento che ha disincentivato la formazione interna nelle aziende dei *compulsary workers*, coniugato con i bassi livelli di *job tenure* e di capitale umano di cui sono portatori, è stato l'impiego di tecnologie produttive dai *tasks* per lo più standardizzati (Pochmann 2007).

Una semplificazione delle mansioni *compulsary* ha reso più semplice trovare ed inserire nelle imprese profili già produttivi, provenienti dal mercato del lavoro esterno, senza richiedere così investimenti aziendali in capitale umano e senza fornire ulteriori risorse ai lavoratori nell'interazione con il management.

La semplificazione del ciclo produttivo è così stata mantenuta congiuntamente ad una rigida divisione verticale tra i pochi *knowledge* e i molti *compulsary workers*: una distinzione di formazione e ruolo che rispecchia, all'interno delle aziende, le dinamiche gerarchiche tipiche della varietà di capitalismo delle HMEs.

Anche le rigide logiche di appartenenza professionale introdotte dalla CBO, elemento fondante l'appartenenza sindacale (cfr. par. 3.1.3), sono un ulteriore disincentivo allo sviluppo di dinamiche di *make skills* per i *compulsary workers* all'interno delle *subsidiaries*.

La cogente descrizione specifica delle mansioni per ogni professionalità, contenuta nella CBO, ufficialmente riporta anche sui libretti di lavoro, ha infatti limitato la possibilità di passaggi fluidi tra *tasks* all'interno degli *shop floor*. Le dinamiche di *in-group* e *out-group* professionale, introdotte tra i lavoratori *compulsary* da questa legge, potrebbero aver inoltre ostacolato un arricchimento del capitale umano, attraverso la trasmissione informale di conoscenze tra lavoratori.

I molti fattori analizzati hanno reso il *work system* nelle *subsidiaries* brasiliane, in particolar modo per le aree organizzative *job-based*, più prossimo all'idealtipo del *mechanistic work system*, con un alto livello di specializzazione orizzontale, bassa complessità e poca variazione nelle mansioni, e con una forte tensione interna verticale e gerarchica (Corderary e Parker 2007).

L'interazione di questi fattori istituzionali ha portato ad un sistema in cui il management non mostra interesse nel formare la maggior parte dei lavoratori, tanto che i bassi livelli di investimento in capitale umano hanno marcato la crescita del capitalismo brasiliano (Carvalho 1992).

Questi disincentivi alla formazione dei lavoratori meno strategici non si sono rilevati invece importanti per i *knowledge workers*, sui quali si è incentrata l'azione manageriale di training.

Il training aziendale ha quindi acuito il solco del dualismo delle differenze di risorse possedute all'entrata del sistema organizzativo tra lavoratori reclutati attraverso la "via alta" e la "via bassa".

Se generalmente le aziende investono maggiormente sulle persone già qualificate, rispetto a quelle con minore capitale umano, all'interno del contesto "duale" brasiliano questa tendenza trova uno sviluppo molto forte e bipolare, portando all'attivazione di "circoli viziosi" e "virtuosi".

8.1.3 - Circoli viziosi ...

Il luogo principale della formazione della forza lavoro *compulsary* rimane quindi quello esterno all'impresa, per lo più nei molti corsi professionalizzanti promossi da istituzioni private, dato che i disincentivi strutturali rendono l'investimento manageriale in training per questi lavoratori un'azione di HRM considerata poco strategica.

Viene così inibita la possibilità di avvaloramento del capitale umano dei lavoratori dal basso livello di *uniqueness* e *strategic value* all'interno delle aziende.

Per i lavoratori selezionati attraverso la "via bassa", il management concentra così l'azione di training solo nell'*induction period*, per sanare il possibile *mismatch* di cui sono portatori.

La formazione di *induction* si è rilevata, per questi lavoratori poco strategici, come quasi esclusivamente incentrata su un passaggio di informazioni che possano permettere una conoscenza generale del *work system* aziendale.

Come riporta in merito a questo processo un manager:

"Abbiamo un programma di integrazione [dei nuovi operai] nell'azienda [...] in cui si spiega come sono le cose qui, a cosa hanno diritto, dove sono situate le varie strutture, ... un tour per conoscere la fabbrica... ed è il gestore [dell'area produttiva] che fa integrare queste persone..."

Il training formale nell'*induction period*, rilevato all'interno delle *subsidiaries* studiate, è stato esclusivamente quello di carattere "difensivo".

I lavoratori che, attraverso le pratiche di recruitment, entrano a far parte del *secondary segment*¹⁷⁷ della manodopera (Van der Klink e Mulder 1995), passano così attraverso una veloce formazione in merito alle disposizioni di salute e sicurezza. Quest'azione di training del manager locale viene spesso sviluppata in maniera "dipendente", seguendo le direttive imposte dagli HQ delle MNCs, per poter usufruire di brand internazionali certificanti il loro impegno per la promozione della sicurezza lavorativa in tutte le nazioni in cui operano.

Il percorso di training informale di affiancamento nell'*induction period* è stato osservato come caratterizzato da bassi livelli di strutturazione, senza nessun momento né strumenti di verifica congiunta tra management, tutor e neolavoratori. La formazione di *induction period* ha inoltre la caratteristica di svilupparsi più lungo delle relazioni di supervisione che non di affiancamento.

Considerati i limitati contenuti delle mansioni a cui generalmente vengono affidati questi lavoratori, vista la semplificazione del sistema produttivo, è stato rilevato come la formazione iniziale informale sia ridotta ad un breve periodo, generalmente di poche giornate.

Sono infatti limitati i *cognitive learning* richiesti per questi *tasks*, mentre i *behavioural learning* insegnanti in questa fase formativa ricoprono sia le semplici abilità fisiche idonee alla mansione da svolgere, sia soprattutto attitudini e comportamenti rispettosi delle norme di sicurezza e delle posizioni superiori del *work system*.

Successivamente all'*induction period*, nelle *subsidiaries* brasiliane, si è osservato che la forza lavoro operativa è coinvolta dal management quasi esclusivamente in momenti di training formali "conservativi", richiesti da normative di legge o da parametri imposti dagli HQ.

Si è trattato per lo più di momenti di verifica delle conoscenze dei lavoratori delle procedure per condurre automezzi, macchinari produttivi o strumentazioni operative; la durata di questi corsi è generalmente di poche ore in un anno e sono attivati esclusivamente per il *pool* di persone che già svolgono queste determinate mansioni nel *work system*¹⁷⁸. L'obiettivo manageriale è quello di verificare il possesso delle semplici abilità produttive richieste, non permettendo però un arricchimento del capitale umano dei lavoratori *compulsary*.

Non si sono notate incidenti capacità di valorizzazione del capitale umano aziendale in maniera informale attraverso percorsi diffusi di *training on the job*, né tanto meno di auto-apprendimento, visto soprattutto il grande limite dato dalla carenza di capitale umano di partenza per queste risorse umane meno strategiche.

In isolati casi si è rilevato come il management abbia coinvolto in percorsi strutturati di training alcuni lavoratori *compulsary*, qualora mostrino abilità tecniche superiori agli altri, inserendoli in

¹⁷⁷ Hanno ristrette prospettive di promozione, modalità non favorevole di impiego e poca job security.

¹⁷⁸ Un'eventuale rilevamento di un'insorta incapacità a condurre determinati mezzi produttivi potrebbe facilmente innescare dinamiche di *firing*.

corsi per acquisire *specific skills* operative promossi dal “sistema S”, o da altre strutture professionalizzanti.

Si è trattato, anche in questi casi, di apprendimento di competenze strettamente connesse alla mansione svolta dai lavoratori nel *work system*, che non hanno introdotto rilevanti dinamiche di crescita nel capitale umano individuale.

Ai lavoratori meno strategici, non trovando nemmeno risorsa istituzionale nel sindacato per un’interazione con il management, rimane quasi esclusivamente la scelta di rivolgersi al “*mercato culturale professionalizzante*” esterno all’impresa per tentare di espandere le proprie *skills*¹⁷⁹.

Si sviluppa così un circolo vizioso per i lavoratori *compulsary* nella formazione del loro capitale umano: al basso livello di competenze in possesso al momento del reclutamento, segue una mancanza di investimento manageriale in training aziendale, con un conseguente deprezzamento del loro già precario capitale umano, ulteriore elemento negativo anche per una eventuale loro reimmissione nel mercato del lavoro esterno.

La mancanza dello sviluppo di risorse di capitale umano contribuisce a rendere l’interazione tra questi lavoratori e il management caratterizzata da distanza e gerarchia.

Leggermente diverso è il training per i lavoratori entrati nel *work system* aziendale attraverso la “via bassa nobilitata” (cfr. par. 7.1.2); in primo luogo la loro formazione si potrebbe delineare, in molti casi, come iniziata attraverso un training *pre-contracting*, sviluppatosi all’interno di un percorso di supervisione informale durante gli anni di stage presso le aziende analizzate.

Oltre ai momenti comuni agli altri lavoratori *compulsary* di training di *induction*, si è rilevato come alcune di queste risorse umane vengono coinvolte dal management in percorsi di training formali successivi, strutturati in base alle carenze specifiche dei singoli lavoratori.

Il percorso formativo universitario, sviluppato generalmente nelle “*faculdades da esquina*”, permette a questi lavoratori di avere un capitale umano con maggiori conoscenze di base rispetto ai lavoratori dal minore livello di *uniqueness* e *strategic value*, ma si profilano comunque come portatori di ampie lacune culturali.

Per ottenere una piena operatività di tali lavoratori nelle basse mansioni amministrative, a cui sono generalmente destinati, vengono organizzati dei corsi altamente specifici di formazione della durata di due o tre giorni all’anno, con un contenuto adatto a colmare le lacune pregresse, per avere, come dice una dirigente di una MNC, “*almeno un minimo di capacità funzionanti*”.

Bisogna sottolineare però come, per chi accede all’organizzazione aziendale tramite una via “bassa nobilitata”, la possibilità di seguire corsi di training è comunque a stretta discrezione del supervisore dell’area in cui lavorano.

¹⁷⁹ Un possibile incremento delle proprie *skills* e *knowledge* nel mercato culturale estero, devono sempre confrontarsi con la costante scarsità di rendita di questi lavoratori.

Ne è un esempio il corso di “*scrittura commerciale*”, i cui obiettivi vengono così riportati nel manuale interno gestionale: “*imparare la concordanza verbale, la correttezza grammaticale, la coesione interna, e la punteggiatura, con lo scopo di saper scrivere correttamente lettere commerciali*”.

Altro esempio simile è stata l’attivazione di un corso di matematica dai contenuti poco complessi, come il calcolo degli interessi semplici o composti, per i lavoratori amministrativi non strategici dell’area del *finance*.

Tutti i corsi formali per questa categoria di risorse umane sono stati condotti da agenzie di formazione contrattate dall’impresa, con docenti esterni.

Attraverso questo training i lavoratori riescono ad acquisire un livello di competenza tale da non rappresentare comunque una risorsa significativa per valorizzare il loro capitale umano e incrementare la loro forza di interazione con il management.

8.1.4 - ... e circoli virtuosi

I percorsi di training, che possano arricchire le risorse di capitale umano che detiene un lavoratore, non si profilano nelle *subsidiaries* brasiliane come un bene collettivo, ma invece come un bene selettivo a disposizione del ristretto gruppo di personale strategico.

Infatti, nella varietà gerarchica di capitalismo brasiliana, i pochi individui che fanno ingresso nelle imprese attraverso la “via alta” del recruitment, segmento primario del mercato del lavoro (Van der Klink e Mulder 1995)¹⁸⁰, hanno l’opportunità di partecipare ad approfonditi percorsi di formazione. Le caratteristiche del solido capitale umano di cui sono portatori, acquisito in università pubbliche o nelle private più rinomate, divengono struttura fondamentale affinché il management possa innestare con successo delle conoscenze aziendali strategiche.

Considerate le caratteristiche del capitale umano di cui sono portatori, raro all’interno del mercato del lavoro brasiliano, questi lavoratori vengono associati a *tasks* organizzativi con un alto livello di *uniqueness* e *strategic value*.

Nell’*induction period* di questi lavoratori si sono riscontrati percorsi di training formali strutturati, comuni a tutti i *knowledge workers*, con lo scopo di, nelle parole di una manager, “*integrazione e home boarding*” dei neoassunti nella cultura aziendale, per apprenderne le politiche e le finalità.

La formazione continuata, grazie ad un inserimento di questi lavoratori direttamente all’interno delle aree più strategiche del *work system*, si incentra in primo luogo su stimoli di autoapprendimento, attraverso lo svolgimento di compiti ed obiettivi complessi.

¹⁸⁰ Si riferisce alle posizioni che hanno termini favorevoli di impiego e condizioni di lavoro, un livello di sicurezza relativamente alto e attrattive prospettive di promozione.

Se l'eventuale attivazione di training "espansivo" per i *compulsary workers* è legata esclusivamente alla relazione personalizzata tra management e lavoratore, invece le strategie di crescita dei *knowledge worker*, adottate nelle *subsidiaries*, vengono delineate e monitorate dagli HQ delle MNCs.

Si è rilevato infatti come in tutte le *subsidiaries* vengano attivate delle valutazioni annuali (o con lassi di tempo anche minori) dei *knowledge workers*, in cui il management verifica la performance nel conseguimento degli obiettivi strategici loro affidati e valuta le ulteriori potenzialità di queste risorse umane, secondo parametri definiti negli HQ.

L'ampliamento delle loro risorse conoscitive è così perseguito nella fase di formazione continuata formale, strutturata individualmente per ogni lavoratore per sviluppare le sue potenzialità strategiche; il management redige così per ciascuno di loro un "*plano mestre de trienamento*"¹⁸¹ di corsi da frequentare proposti dall'azienda.

Si è osservato come questi corsi abbiano l'obiettivo di arricchire il capitale umano di queste persone in maniera ampia, fornendo competenze multidisciplinari, proprie di più aree produttive ed amministrative della *subsidiary*. Ciascun corso ha una durata media tra i tre e i cinque incontri, tutti di otto ore.

Dall'analisi dei manuali di formazione interna alle aziende, si è osservato come le competenze sviluppate nella fase di formazione continuata riguardino, in maniera comune alle MNCs, la comunicazione, il *planning* e l'efficienza organizzativa.

Vista l'alta posizione strategica organizzativa assunta dai lavoratori, che sono entrati nell'impresa tramite la "via alta" del recruitment, il management riserva particolare importanza alla formazione delle loro capacità di gestione dei lavoratori *compulsary*; ne sono un esempio i corsi di "*gestione del conflitto*", "*performance leadership*" e "*people leadership*".

Oltre a questa formazione, sono stati attivati di corsi per approfondire la conoscenza delle lingue straniere, soprattutto inglese e spagnolo.

È interessante notare come la formazione di questi lavoratori strategici, oltre all'*induction period*, sia organizzata in corsi formali, maggiormente gestita da agenzie formative esterne, e non da personale interno. Si sono rilevati anche due isolati corsi sviluppati da una MNCs con l'intervento di docenti delle migliori università brasiliane nelle discipline economiche¹⁸².

Per le MNCs l'investimento in training per questi lavoratori ricopre un costo alto sia diretto, anche perchè maggiormente sviluppato con strutture e docenze esterne, che indiretto, soprattutto per il

¹⁸¹ Paino maestro/principale di formazione.

¹⁸² Questo ampio training, a cui i *knowledge workers* vengono sottoposti, è anche elemento di attrazione per il *pool* di candidati al reclutamento di queste multinazionali, come momento di arricchimento delle proprie risorse personali.

diffuso rischio del *pouching*. Ciononostante, essendo le uniche risorse umane che possiedono un potenziale consolidato di capitale culturale, alle imprese risulterebbe difficile una scelta alternativa per il funzionamento organizzativo.

Questi lavoratori, entrati attraverso la “via alta” del recruitment, grazie all’ampiezza del training che ricevono, raggiungono un considerevole grado di autonomia nello svolgimento dei *tasks*.

Il *work system* delle *subsidiaries* brasiliane è più simile all’idealtipo del *mechanic work system*, nelle relazioni che si sviluppano tra lavoratori *compulsary* e management; al livello organizzativo dei *knowledge workers* si sono rilevate invece caratteristiche più simili al *motivational work organization* (Ryan e Deci 2000), dove l’approfondita formazione aziendale ricevuta e gli ampi *tasks* organizzativi a cui sono destinati sono elementi motivanti che si rafforzano tra loro, e forniscono anche strumenti per incrementare le capacità gestionali.

Si sviluppa così un “circolo virtuoso” in quanto, inserendosi nel contesto aziendale con un ricco background culturale, questi lavoratori strategici vengono coinvolti in un percorso di training continuato, ampio e sistematico; possono così aumentare significativamente le loro competenze e ricoprire posizioni gestionali nel *work system*. L’avvaloramento del loro capitale umano all’interno delle aziende è importante elemento di distinguo, anche qualora dovessero reimmettersi nel mercato del lavoro esterno.

All’interno delle aziende si assiste così ad un aumento del differenziale di risorse tra lavoratori strategici e *compulsary*: una già precaria formazione in entrata dei *compulsary workers* trova un deprezzamento del capitale umano durante la loro prestazione lavorativa aziendale; invece per i *knowledge workers*, ad una background educativo dall’elevato profilo culturale si somma un apprezzamento del capitale umano attraverso rilevanti percorsi di training.

Una strutturazione con tali caratteristiche della formazione aziendale allontana la possibilità che i lavoratori entrati attraverso la “via bassa” del recruitment possano raggiungere una capacità di interazione che possa diminuire il differenziale di risorse tra profili strategici e *compulsary*.

8.1.5 - Development: tra alti profili e paternalismo

In un’impostazione ampia del training, per i lavoratori appartenenti al *primary segment* del *work system*, il *development* è una dinamica già di per se stessa inserita in buona parte nei percorsi di formazione, in quanto non esclusivamente focalizzati su *specific skills* operative, ma con contenuti estesi che portano ad una valorizzazione di molti aspetti del capitale umano dell’individuo.

Le risorse culturali possedute dai *knowledge workers*, consolidatesi attraverso percorsi universitari di alto livello, permettono che gli investimenti aziendali in *development* abbiano un ritorno produttivo nel medio periodo.

Per quanto invece riguarda i *compulsary workers*, il *development* è una pratica indipendente dal training e si caratterizza come azione manageriale in favore dell'avanzamento del livello culturale del lavoratore attraverso la frequenza, all'esterno dell'impresa, di corsi di formazione.

Il labile background culturale di cui sono portatori i lavoratori dal basso livello di strategicità rende l'investimento aziendale in *development* una spesa dal ritorno produttivo incerto, ed eventualmente comunque nel lungo periodo.

L'incertezza è legata sia alla diffusa presenza di *constraints* culturali e ambientali che possono ostacolare una frequenza continuativa dei percorsi di studio per questi lavoratori, sia soprattutto alla *job tenure* bassa, che potrebbe rendere l'investimento facilmente perdibile per l'azienda.

Considerata la peculiarità di questo investimento formativo dallo scarso ritorno di produttività aziendale, il *development* si profila quindi come concessione paternalistica da parte del management verso i lavoratori della "via bassa", come riportato proprio nelle parole di una manager di una MNCs:

"noi abbiamo un lato più paternalista nelle azioni, e quindi, fino a poco tempo fa questo succedeva molto [di sostenere i costi scolastici]"

La forma più comune che il *development* assume nelle MNCs studiate è quella del sostegno aziendale ai costi delle rette per la frequenza di percorsi educativi esterni.

Pochi tra i lavoratori, che hanno usufruito di questo ausilio economico, si sono rivolti al "sistema S", la maggior parte ha invece preferito intraprendere percorsi formativi nelle molte facoltà private "da esquina".

L'aiuto economico aziendale risulta così importante per sostenere gli onerosi costi delle università private, visto anche che lo scarso livello culturale pregresso non permette loro di accedere ad atenei pubblici gratuiti.

Questa pratica di *development* è completamente gestita in maniera paternalistica dal management che, senza nessuna interferenza di altri attori sociali, decide quali lavoratori possano accedere a questo aiuto, a che somme abbiano diritto e per quanto tempo.

In maniera comune alle diverse *subsidiaries* si è osservato come il management conceda tale aiuti finanziari solo se l'insegnamento prescelto sia, almeno in parte, inerente alla produttività aziendale. Inoltre si è rilevato che, a fronte delle ristrettezze che le aziende hanno affrontato in periodi di

decrescita degli introiti, questa pratica abbia subito una drastica riduzione, nel numero di persone beneficiarie e nelle somme elargite.

8.2 - Italia: un potenziale dualismo limitato dalle pratiche informali

Nei seguenti paragrafi si analizzeranno le caratteristiche delle pratiche di training nelle *subsidiaries* italiane delle MNCs oggetto di studio.

Dopo un'analisi dell'influenza del contesto istituzionale su queste strategie manageriali, si studieranno le caratteristiche del training, sia durante l'*induction period* che nei momenti successivi, mettendo in evidenza le differenze di percorsi formativi per i lavoratori che appartengono a diverse aree del *work system*.

8.2.1 - Introiezione del *mismatch* e il management come unico attore

Il management, nelle *subsidiaries* italiane, deve attivare delle strategie di HRM per superare l'alto *mismatch*, che intercorre tra le caratteristiche della forza lavoro reclutata nel mercato del lavoro esterno e le competenze richieste dell'impresa.

Questo perchè, in primo luogo, il sistema educativo italiano è praticamente privo di un percorso professionale che possa immettere nel mercato del lavoro delle *firm specific skills* (cfr. par. 5.2.3), portando ad una strozzatura istituzionale nella disponibilità di *pool* di operai specializzati (Regini 2000).

A ciò si aggiunge che nel mercato del lavoro italiano è cresciuta la presenza di diplomati e laureati, i quali sono portatori di un capitale umano dalle diffuse conoscenze di base e teoriche, ma scarso di *specific skills*, direttamente applicabili all'interno delle imprese.

Tali caratteristiche del sistema educativo si coniugano con le specificità rilevate nelle pratiche di *recruitment* nelle *subsidiaries*, in cui vengono ricercati nel mercato del lavoro esterno profili ideali "sfumati", ovvero senza possedere competenze altamente specifiche per il ciclo produttivo aziendale (cfr. par. 7.2.1).

Le pratiche di *recruitment* nelle *subsidiaries* italiane presentano quindi una bassa capacità di respingere il *mismatch*, tra competenze di cui gli individui sono portatori e quelle necessarie all'interno del sistema produttivo, con conseguente penetrazione di questa discrasia all'interno delle imprese.

A seguito dell'introeiezione del *mismatch* nei sistemi organizzativi aziendali, il management deve attivare dei percorsi lunghi di *make skills*, per poter adeguare e formare il capitale umano.

Nelle *subsidiaries* italiane, delle MNCs oggetto di studio, il management diviene unico attore rilevante dei percorsi di training, sia nel periodo di *induction*, in cui l'obiettivo formativo è il

superamento del *mismatch*, sia nei momenti successivi di training, per un avvaloramento delle risorse umane organizzative.

Bisogna considerare non solo che il sistema educativo immette nel mercato del lavoro un capitale umano senza un accompagnamento istituzionalizzato verso le imprese (cfr. par. 5.2.4), ma anche che in seguito non diviene nemmeno un'istituzione capace di offrire percorsi di formazione continuata alle imprese e ai lavoratori.

Anche il potere pubblico non attiva azioni imperative capaci di obbligare le aziende, o i lavoratori, ad intraprendere percorsi di training, se non per delle marginali disposizioni: si tratta soprattutto di norme in merito ad obblighi aziendali di training “difensivo” nell’ambito della salute e sicurezza del lavoro. Non sono invece presenti norme legislative che sostengano un processo espansivo di training, che possano accrescere il capitale umano di cui i lavoratori sono portatori¹⁸³.

Il training si profila quindi come una pratica di HRM prevalentemente volontaristica all’interno delle imprese, in cui il management gode di ampio spazio di azione, anche perché l’organizzazione sindacale non è istituzione con incidente capacità di influenza in questo ambito.

Infatti i livelli nazionali di *bargaining* hanno prodotto contratti che contengono solo dei generici enunciati in merito al training, con delle indicazioni che ribadiscono la condivisione tra associazioni imprenditoriali e sindacati dell’importanza della formazione della manodopera.

Sono state però delle dichiarazioni di intenti di training poco sviluppate, senza capacità di tracciare percorsi definiti per i lavoratori (come scadenze temporali con cui attivarli, modalità di sviluppo o di certificazione delle competenze raggiunte), che hanno contribuito a rendere queste norme contrattuali poco efficaci nelle realtà produttive (Cella e Treu 2009).

Anche all’interno delle *subsidiaries* delle MNCs studiate, sia nella contrattazione decentrata di secondo livello che nelle numerose interazioni informali delle rappresentanze sindacali aziendali con il management, non si è rilevata un’incidente iniziativa sindacale nel proporre corsi di formazione, né nell’influire sulle modalità di organizzazione del training attivato dall’azienda.

L’unica capacità di interazione delle rappresentanze sindacali aziendali si è rilevata in merito alle richieste di corsi di formazione “difensiva” all’interno dei reparti produttivi, in particolar modo a seguito dell’introduzione di nuove strumentazioni o di materiali di lavorazione, che presentavano una pericolosità tale da richiedere interventi *ad hoc* per un loro utilizzo in condizioni di sicurezza.

È stato osservato che queste richieste sindacali di training, all’interno delle *subsidiaries* italiane oggetto di studio, hanno trovato accoglimento da parte del management nella quasi totalità dei casi.

¹⁸³ Le imprese italiane non sono sottoposte ad obblighi legislativi o contrattuali a investire in formazione, sia di tipo iniziale, come in Germania, sia permanente come in Francia; in quest’ultima nazione gli imprenditori hanno l’obbligo di di investimento in formazione dello 1,5% della massa salariale (Regini 2000).

Le rappresentanze sindacali aziendali sono state invece coinvolte formalmente dal management delle *subsidiaries*, secondo una dinamica *top down*, nelle poche occasioni (due negli ultimi quindici anni) in cui le aziende hanno presentato dei progetti di training interno per ricevere dei finanziamenti dai fondi bilaterali industriali di sostegno alla formazione.

Il materiale empirico rilevato, attraverso le interviste ai rappresentanti sindacali, ha permesso di comprendere come il loro coinvolgimento in questi casi sia stato solo pro-forma, esclusivamente funzionale ad un avallo formale di quanto già stato stabilito dal management.

I rappresentanti sindacali non sono divenuti nemmeno attore sociale promotore di una verifica *ex-post* della qualità, delle modalità di sviluppo e delle conseguenze nel *work system* dei diversi corsi di formazione attivati dal management.

La mancanza di un impegno sindacale in merito ai percorsi di training aziendali è stata in parte compensata da una maggiore attenzione al sistema dell'inquadramento della forza lavoro e ai passaggi di categoria, attraverso il recruitment interno anche "contrattato", che hanno permesso l'arricchimento del capitale umano dei lavoratori coinvolti.

Funzionari territoriali e rappresentanti aziendali delle strutture sindacali, che operano all'interno delle MNCs oggetto di studio, hanno riportato come il sindacato ricopra un ruolo marginale e passivo nella definizione dei percorsi di training, lasciando ampio spazio d'azione al management; come si rileva da alcune loro dichiarazioni:

"ci piacerebbe [...] poter definire con l'azienda dei percorsi di formazione professionale che non siano soltanto la semplice attuazione di una modalità contrattuale ma che in qualche modo permettano di ragionare con l'azienda su due obiettivi importanti: come sviluppare la professionalità per garantire a quelle persone un futuro, ma anche del loro miglioramento o nei confronti di una cultura più in generale, quindi di poter essere soggetti sempre attivi in un mercato del lavoro"

"generalmente l'azienda che propone, noi in qualche modo ci inseriamo, non abbiamo né le capacità per suggerire rilevanti cose, né le energie per farlo, ...ecco... quello che suggerisce l'azienda penso che va bene, lo riteniamo positivo[...] in generale facciamo un appello ad una maggiore formazione ma richieste specifiche non ci sono"

"riteniamo questa questione della formazione fortemente critica, nel senso che tante volte si è parlato di formazione ma poi nella pratica questa formazione non è mai avvenuta, [...] una grande serie di lacune... e io parlo...per la questione che riguarda operai e parte degli impiegati,..."

La mancanza di interazione sindacale, nei suoi vari livelli organizzativi, nella definizione dei percorsi di training, non ha stimolato un maggiore investimento del management in formazione e, soprattutto, ha permesso che i percorsi formativi aziendali siano stati maggiormente diretti verso i lavoratori che già dispongono di un consolidato capitale umano, senza favorire quindi

l'apprezzamento delle risorse anche per i lavoratori dal basso profilo di *strategic value* e *uniqueness*.

Si è osservato, infine, come il sindacato non abbia gestito e promosso direttamente corsi di formazione, né abbia collaborato con le associazioni imprenditoriali territoriali per sviluppare congiuntamente dei percorsi di training¹⁸⁴.

Anche le associazioni imprenditoriali, sia a livello nazionale che territoriale, non hanno mostrato capacità di interagire nelle politiche manageriali di formazione nelle *subsidiaries*, né di essere risorsa esterna efficace di promozione di corsi di training.

Le associazioni degli imprenditori inoltre, sviluppando delle relazioni solo di carattere volontaristico con le scuole, non sono state nemmeno in grado di sviluppare azioni di *lobbying* sul sistema educativo in maniera strutturata, che potessero ridurre il *mismatch* tra competenze richieste dalle imprese e caratteristiche del capitale umano formato nel sistema educativo.

L'associazione degli industriali territoriale, a cui fanno riferimento le maggiori *subsidiaries* delle MNCs, è impegnata attivamente nella promozione del training, attraverso la gestione diretta di due centri di formazione continuata; il management delle MNCs considera però queste strutture come poco efficienti, con proposte limitate e poco confacenti alle necessità aziendali¹⁸⁵.

Il management delle diverse *subsidiaries* studiate ha inoltre concordemente riportato come la capacità di influenza diretta delle associazioni imprenditoriali nelle dinamiche interne di training aziendale sia praticamente irrilevante.

Nello studio di queste pratiche all'interno delle *subsidiaries* non si sono rilevate nemmeno delle collaborazioni tra aziende, per attivare percorsi congiunti di formazione in maniera strutturata; dinamica che i responsabili dell'associazione territoriale degli industriali hanno riportato come caratteristica sia locale che nazionale, considerata la scarsità nel contesto istituzionale italiano di benefici collettivi consolidati che possano garantire questo coordinamento tra le imprese.

8.2.2 - Tra dualismo e fluidità

Data la bassa capacità di interazione degli interessi collettivi e dello stato, le imprese studiate si trovano a ricoprire un ruolo centrale per lo sviluppo del training, con ampio spazio di azione per la definizione dei *pool* di risorse umane da coinvolgere, per stabilire i contenuti e le modalità con cui attivare la formazione.

¹⁸⁴Unica eccezione è rappresentata dal settore edile, a cui non appartiene nessuna delle MNCs studiate. In questo caso si sono riscontrate delle collaborazioni bilaterali importanti nella formazione professionale iniziale e continuata, proposta dalle scuole edili bilaterali.

¹⁸⁵ È doveroso comunque ricordare che la maggior parte dei corsi, organizzati dall'unione industriali territoriale di riferimento delle MNCs, riguardano per lo più formazione per le aziende del distretto industriale presente in quel territorio, di cui le imprese studiate non fanno parte.

Il quasi esclusivo protagonismo aziendale è stato rilevato anche nel finanziamento del training, dato che le imprese si assumono pressoché la totalità dei costi (diretti ed indiretti), sia di superamento dell'ampio *mismatch* iniziale della forza lavoro reclutata che della formazione continuata. L'incidenza dei finanziamenti pubblici o bilaterali è invece minima.

Le pratiche di training, rilevate nelle *subsidiaries* italiane, presentano una strutturazione diversa tra i profili maggiormente strategici, o prospettati a ricoprire tali ruoli, e quelli che invece si collocano a livello medio-basso dell'architettura organizzativa.

Il processo di formazione trova infatti maggiore sistematizzazione per i profili dall'alto livello di *uniqueness* e *strategic value*, in quanto nelle *subsidiaries* vengono sviluppati determinati percorsi formativi pianificati a livello centrale dell'HQ (per i manager aziendali, che ricoprono ruoli direttivi nella *subsidiary*, il training è stato sviluppato in molti casi direttamente presso gli HQ).

Per i lavoratori *compulsary* invece le pratiche di training aziendali non sono definite a livello centrale negli HQ, ma si delineano invece come una libera pratica formativa del management locale. La discrezionalità manageriale si estende non solo alla scelta di attivare dei corsi di formazione, ma anche in merito al *pool* delle persone da coinvolgere, ai contenuti dei corsi e a quali implicazioni abbia il training nelle carriere professionali aziendali.

Nelle *subsidiaries* studiate, le pratiche di HRM di training formale, che hanno coinvolto i lavoratori con *tasks* organizzativi non strategici, si sono rilevate per lo più come un effetto secondario di azioni manageriali volte a perseguire obiettivi produttivi specifici.

Infatti, oltre ai percorsi di formazione difensiva a fronte della pericolosità di strumentazioni o materiali, il training formale delle risorse umane *job based* è stato attivato principalmente a fronte del cambiamento di determinati mezzi di produzione, quindi in maniera strettamente funzionale all'introduzione di nuovi processi produttivi.

Le pratiche di training informale, in maniera opposta all'importanza di quello formale e strutturato, sono diffuse generalmente tra tutta la forza lavoro, ma presentano maggiore rilevanza per i *compulsary workers*.

Il grande affidamento manageriale sulle pratiche di apprendimento *on the job* hanno reso le aziende degli ambienti di lavoro con capacità di espandere le risorse del capitale umano di tutti i lavoratori.

La possibilità di arricchimento delle risorse umane attraverso percorsi informali, coniugata alla prevalenza di recruitment interno, ha introdotto dinamiche di relativa fluidità nel sistema organizzativo, con conseguente erosione di una netta aderenza tra le posizioni di entrata nel *work system*, stabilite nelle fasi finale di selezione, e la possibile crescita professionale successiva¹⁸⁶.

¹⁸⁶ Queste dinamiche interne di training informale non hanno nemmeno trovato *constraints* istituzionale in certificazioni formali all'interno dei luoghi di lavoro delle conoscenze acquisite, che avrebbero potuto attivare chiare dinamiche di *in-group* e *out-group* tra i lavoratori *compulsary* e ostacolare queste pratiche di formazione *on the job*.

Le potenzialità di crescita fornite dalle dinamiche informali di training, attraverso soprattutto l'affiancamento di un lavoratore "in formazione" ad un collega più esperto, contribuiscono quindi a rendere meno forte la distanza di posizione organizzativa tra lavoratori che operano in diverse aree del *work system*¹⁸⁷.

L'ampio affidamento sulla formazione *on the job* ha anche permesso al management di contenere sia i costi diretti che parte di quelli indiretti del training. La preferenza manageriale per un training informale, soprattutto per i lavoratori meno strategici, è anche stata sostenuta dal fatto che un eventuale riconoscimento formale ed ufficiale delle competenze acquisite dai lavoratori avrebbe potuto profilarsi come elemento in favore delle rappresentanze sindacali per attivare richieste di "reclutamento contrattato" (o forzato).

8.2.3 - *Induction period*

A seguito del recruitment, il management, rileva e valuta le caratteristiche del *mismatch* delle nuove risorse umane, con particolare attenzione qualora provengano dal mercato del lavoro esterno.

Il management cerca così di sanare queste discrasie esistenti, rispetto al comportamento produttivo richiesto, con l'attivazione di training nell'*induction period* che, a livello analitico, può strutturarsi secondo due logiche: una prima comune a tutti i lavoratori, focalizzata sulla socializzazione dei lavoratori con il *work system* aziendale, una seconda invece individuale, specifica rispetto alle caratteristiche del singolo lavoratore.

Il management nelle *subsidiaries* italiane, in merito alla prima logica di training di *induction*, non solo cerca di fornire ai nuovi lavoratori reclutati una conoscenza generale dell'organizzazione aziendale e delle norme di sicurezza fondamentali, quanto soprattutto di arricchirli con determinate *behavioural attitudes* e *skills* sociali, di cui la loro formazione scolastica è profondamente scarsa (cfr. par. 5.2.3).

Se questa prima logica formativa di *induction* si è rilevata diffusa in maniera generale tra tutte le risorse umane neoinserte nell'impresa, la seconda si è invece osservata maggiormente sviluppata per i lavoratori a cui vengono affidati *enriched tasks*, che richiedono l'affinamento di ampie competenze e rendono il loro percorso di *induction training* più lungo.

Per le risorse umane che vengono invece inserite in ambiti del *work system* dal minore livello di valore strategico, la formazione di *induction* è un percorso più snello e che richiede tempi più brevi.

¹⁸⁷ Non bisogna dimenticare di rilevare come i rappresentanti sindacali interni abbiano riportato che questi contatti informali di formazione, almeno inizialmente, siano canali principali di affiliazione dei lavoratori e di una loro sensibilizzazione verso le problematiche e politiche sindacali, soprattutto aziendali.

Il training nell'*induction period* è una pratica di HRM generalmente rilevata come *post contracting*¹⁸⁸, in cui è presente una netta prevalenza di modalità informali, anche se per i *knowledge workers* l'affiancamento informale *on the job* generalmente assume però alti livelli di strutturazione.

Un esempio di questa pratica strutturata di training informale è stato rilevato nel percorso formativo iniziale per quelle nuove risorse umane che possiedono un titolo di studio universitario, e che provengono dal mercato del lavoro esterno.

Il management affianca ufficialmente a questi lavoratori dei tutor aziendali, i quali hanno il compito non solo di arricchire il profilo del lavoratore attraverso interventi frequenti di correzione e di stimolo, ma anche di redarre delle valutazioni scritte su moduli aziendali. Questi servono al management per individuare un posizionamento adeguato all'interno del *work system* dei neoassunti e per identificare le loro potenzialità da sviluppare nelle fasi successive di formazione continua.

I corsi formali attivati durante l'*induction period* per questi lavoratori, con alto livello di capitale umano, perseguono soprattutto la finalità di trasmettere la cultura della MNC, i valori generali dell'azienda e spiegare i processi produttivi della *subsidiary*.

L'*induction period*, per i profili reclutati nel mercato del lavoro esterno a questi livelli dell'architettura organizzativa, varia tra sei mesi ed un anno, come riportato nelle parole di un manager di una MNC:

“i nostri responsabili, quindi le persone che poi riportano ai top managers referenti, passano attraverso un training che è fatto di formazione [formale iniziale] ma soprattutto di interventi sul campo che dura quasi un anno”

Particolare attenzione manageriale, in questa fase di training iniziale, è stata riposta verso i lavoratori che ricoprono mansioni strategiche nell'area commerciale, quale ambito organizzativo che ha assunto un ruolo sempre più centrale per la produttività aziendale, in cui le imprese investono molte risorse per la formazione.

L'*induction period* per i lavoratori *compulsary* è maggiormente snello e orientato a far assumere ai lavoratori neoassunti quelle abilità produttive richieste dal loro *task*.

Le pratiche di training iniziale per questi lavoratori meno strategici sono soprattutto informali e *on the job*, con un basso livello di strutturazione dei percorsi formativi; infatti solo in una MNC si è rilevata la presenza di momenti di verifica tra il *tutor* e il manager dell'area produttiva in merito ai successi del *training*, senza però un coinvolgimento diretto dei neolavoratori.

¹⁸⁸ Fa eccezione rilevante però come le MNCs studiate abbiano agito con una formazione *pre-contracting* con alcuni “profili creativi”, attraverso il periodo di stage.

L'aspetto formale ricopre quasi esclusivamente una formazione iniziale "difensiva" nell'ambito della salute e sicurezza, in merito all'utilizzo dei dispositivi protezione individuali e ai comportamenti corretti da mantenere per evitare incidenti ed infortuni.

Nelle MNCs studiate, per i lavoratori che ricoprono *tasks* dal basso livello di *strategic value* e *uniqueness*, l'*induction period* si è mostrato quindi come molto *lean* e ricopre un lasso di tempo che varia dalle tre settimane fino a due mesi¹⁸⁹.

La diversità delle caratteristiche del training nell'*induction period* tra profili potenzialmente strategici e quelli dal basso livello di *uniqueness* e *strategic value*, è ben esemplificata da quanto riporta in questa intervista un delegato sindacale aziendale:

"è chiaramente differenziato rispetto alla qualifica con cui uno entra, è chiaro che se entra dentro l'ingegnere, l'universitario, ... persone di questo tipo qua...il percorso formativo è molto come dire seguito, seguito da un punto di vista ... per quanto riguarda la conoscenza proprio di quella che è la fabbrica e i processi e conoscenza delle procedure; per quanto riguarda l'operaio che mi entra dentro ... al di là che sono un po' di anni che non entrano più operai,... però il problema è molto più semplice... l'affiancamento sulla linea per tre settimane e poi dovrà fare quel lavoro lì, e poi quando si sposta dovrà fare un altro affiancamento per conoscere l'altra parte della linea ma è una questione estremamente pratica... di teorico poco niente".

8.2.4 - Formazione continuata

In un ambiente produttivo dove si prospetta una *job tenure* non breve della forza lavoro, le pratiche manageriali di *make skill*, che seguono all'*induction period*, divengono un'azione determinante per poter dotare l'impresa di risorse umane che siano un vantaggio competitivo.

Un'analisi della formazione continuata, all'interno delle imprese studiate, ha permesso di rilevare come le differenti dinamiche di *training*, attivate per i diversi profili lavorativi nell'*induction period*, vengano in seguito confermate ed approfondite.

In primo luogo si è rilevato come, rispetto alle formazione nell'*induction period*, in questa fase successiva di training le pratiche attivate sono relazionate alle caratteristiche del capitale umano di cui sono portatori i lavoratori e della loro posizione all'interno del *work system*.

Nelle *subsidiaries* italiane la formazione continuata risponde esclusivamente a logiche manageriali, sia nella scelta selettiva del *pool* di risorse umane da coinvolgere, sia nelle modalità con cui tracciare percorsi di *make skill*.

¹⁸⁹ Bisogna rilevare inoltre che per le persone assunte alla periferia la formazione iniziale si è rilevata ridotta all'essenziale, in quanto data la loro instabile presenza all'interno del contesto aziendale, per il management non risulta strategico.

Considerato l'investimento diretto di risorse economiche aziendali, la formazione continuata si è profilata così maggiormente concentrata e strutturata per i segmenti della forza lavoro ritenuti più strategici dal management.

Per le risorse umane appartenenti ai livelli più alti dell'architettura organizzativa delle *subsidiaries*, il percorso formativo nel corso della carriera lavorativa si caratterizza come un intervento sistematico e dagli ampi contenuti.

Nella quasi totalità dei casi si tratta di corsi formali che vengono pianificati soprattutto dagli HQ. I manager delle *subsidiaries* partecipano, a livello centrale degli HQ, ad una formazione intensiva proposta per lo più da specialisti di HRM esterni all'impresa. Il middle management e i profili individuati come potenzialmente strategici partecipano invece a corsi organizzati all'interno delle *subsidiaries* dalle divisioni nazionali, con l'apporto sia di docenti esterni che soprattutto di formatori interni.

Questo secondo *pool* di training prevede l'inserimento di tutti i lavoratori portatori di un alto livello di capitale umano a cui sono stati affidati *enriched tasks* ma, in base alle pratiche di selezione interna, ne rimangono parte solo gli individui che, secondo il management, hanno mostrato una professionalità tale per cui risulta vantaggioso proseguire l'investimento nella loro formazione.

Qualora invece questi lavoratori, nel percorso progressivo di selezione interna, non dovessero mostrare capacità di incrementare il loro livello di strategicità aziendale, vengono quindi sempre meno coinvolti in pratiche strutturate di formazione.

I diversi step, proposti al *pool* di lavoratori strategici, presentano un alto livello di strutturazione formativa progressiva, tanto che una manager di HR di una MNCs l'ha definita come "*accademia aziendale*".

I contenuti di tali corsi formali di training cercano di fornire ampie conoscenze, funzionali a poter innestare strumenti per un progressivo coinvolgimento attivo, e direttivo, dei *knowledge workers* negli obiettivi della *subsidiary* e del gruppo.

Come riporta in merito un dirigente di una MNC analizzata:

"considerando che l'obiettivo dell'accademia è quello di dare la formazione manageriale che servirà per il futuro, quindi a 360 gradi il più ampia possibile"

Questa estesa formazione facilita anche una flessibilità funzionale all'interno dal *work system*, ed è propulsiva per percorsi di crescita professionale nel reclutamento interno.

I contenuti dei corsi, per il middle management e i promettenti tali, riguardano vari ambiti delle multinazionali, di cui quelli principali sono in merito alle caratteristiche tecniche dei prodotti, alla qualità dei cicli produttivi e alle strategie aziendali di mercato.

La fase di *induction period* ha lo scopo di sanare il *mismatch* delle *behavioural attitude*, mentre la formazione continuata a questi livelli ha anche quello di insegnare *skills* sociali per gestire la propria posizione organizzativa e le dinamiche di leadership.

La frequenza di questi corsi formali si è rilevata, nelle MNCs oggetto di studio, di due o tre volte all'anno per i *knowledge workers* più promettenti, con sessioni di durata variabile tra una e due giornate lavorative¹⁹⁰.

Tutte le MNCs studiate in Italia redigono un database dei corsi che i *knowledge workers* frequentano, sottoponendoli in seguito agli HQ, per mostrare i loro investimenti in training nei profili potenzialmente strategici, e per eventualmente identificare dei lavoratori per posizioni rilevanti nell'organico manageriale nazionale ed internazionale.

Una pratica informale di *make skill* largamente utilizzata dal management, per questi livelli medio-alti di *uniqueness* e *strategic value* dell'architettura organizzativa, è quella di stimolare dinamiche di autoapprendimento attraverso lo svolgimento di compiti complessi, che si basa sul capitale umano solido ed ampio di cui queste risorse umane sono portatrici.

È stato interessante rilevare come una MNCs abbia strutturato questo percorso di formazione, come affermato da un responsabile HR:

“il 70% sono i challenging assignment che vengono dati a queste persone, quindi il lavorare sul campo attraverso l'esperienza, il 20% è l'intervento umano quindi il capo e le persone con cui si viene in contatto, solo il 10%, e sottolineo solo il 10%, è dato dal training [formale]”.

I lavoratori dal più basso valore strategico nel sistema organizzativo vengono meno coinvolti in percorsi di training formale; come dice un delegato sindacale *“al di fuori delle persone su cui [i manager] puntano e che sono ritenute più valide di altre [...] la stragrande maggioranza della “popolazione” è esclusa [dai precorsi formali]”.*

I dirigenti delle *subsidiaries* intervistati hanno riportato che per questi lavoratori *compulsary* il training venga strutturato solo per la parte “difensiva”, nelle aree di salute e sicurezza¹⁹¹.

L'attivazione da parte del management di corsi formali *off the job* per i lavoratori *compulsary* è stata esclusivamente presente a fronte di straordinari cambiamenti della fisionomia produttiva, che necessitavano un investimento in training per poter sviluppare ulteriori competenze operative per l'utilizzo di nuovi programmi informatici o macchinari produttivi.

¹⁹⁰ Per i top manager la formazione diventa meno frequente, ma più intensa come numero di giornate coinvolte e tematiche affrontate (posizioni organizzative però non oggetto di studio di questa ricerca).

¹⁹¹ Queste due aree sono importanti per il management, non solo perché devono essere rispettati degli obblighi di legge e sono ambiti di maggiore attenzione sindacale, ma anche per una diffusa cultura interna delle *corporation* di impegnarsi attivamente per la prevenzione del rischio e per il rispetto di standard di sicurezza nelle procedure lavorative.

Un esempio di questa pratica di training è stato riportato dai delegati sindacali di due *subsidiaries*, che hanno spiegato come, a fronte dell'inserimento nel ciclo produttivo di numerosi nuovi macchinari (ovvero di "lavoro morto"), l'azienda abbia organizzato dei corsi per capi reparto, capi linea e manutentori per lo sviluppo delle *skills* necessarie per la gestione di questi macchinari. Questo percorso è durato due anni in una MNC, in un caso di grande cambiamento produttivo, con frequenza settimanale di quattro ore, nella seconda invece solo cinque mesi, anche perchè l'innovazione produttiva era di minore entità.

Questi corsi si sono svolti non solo in aula, ma soprattutto presso le aziende produttrici dei macchinari installati nelle aziende; a questi momenti strutturati di training, si sono poi aggiunti frequenti interazioni formative tra questi lavoratori e i tecnici delle ditte costruttrici degli impianti, per risolvere numerose problematiche insorte nell'utilizzo quotidiano delle apparecchiature¹⁹².

I manager hanno riferito anche che per questa *workforce* meno strategica si è avuta l'attivazione di corsi formali di training, non solo dovuti ad eccezionali cambi produttivi, ma anche a seguito di richieste dei manager di determinate aree produttive, per poter affrontare problematiche specifiche. Questi corsi formali sono stati rilevati comunque come sporadici, brevi e dall'alto contenuto specifico. Come è stato riportato da una dirigente di una MNC:

"laddove invece ci sono [profili più bassi] mi sento di dire che ci sono dei momenti "ricreativi" certamente ...però non è formalizzato un piano di formazione, .. assolutamente no, è più on demand da parte del responsabile..."

Per i lavoratori più strategici hanno maggiore importanza i percorsi formali strutturati e gli stimoli di autoapprendimento, per le risorse umane *compulsary* invece il training è soprattutto informale e *on the job*.

Le diffuse pratiche di recruitment interno, coniugate con il limitato investimento aziendale in percorsi di formazione formali per questi lavoratori, hanno reso più frequenti le dinamiche di crescita della *workforce* attraverso pratiche *on the job*.

Oltre alle conoscenze di base acquisite nel sistema educativo, il capitale umano di questi lavoratori si è così arricchito di *skills* specifiche acquisite mediante l'affiancamento di colleghi più anziani e la supervisione dei responsabili dell'area produttiva.

Il *training on the job* non è un momento di un percorso strutturato di crescita delle potenzialità dei lavoratori *compulsary*, come generalmente avviene invece per i profili medio-alti del *work system*

¹⁹² È rilevante notare come in queste interazioni il personale operativo abbia avuto notevoli difficoltà per la mancanza di conoscenza dell'inglese, e sia stata necessaria la presenza di un traduttore, che però spesso non ha competenze tecniche in merito. È stato quindi sottolineato da alcuni delegati come la mancanza di investimento in formazione linguistica per i profili meno strategici si sia rilevato un ostacolo al miglior funzionamento dei macchinari e a possibili valorizzazioni produttive.

precedentemente analizzati, ma si è osservato maggiormente come una formazione di “*induction* ripetuta”.

Ovvero i lavoratori hanno arricchito il loro capitale umano con *skills* specifiche ogni volta che sono stati affidati a nuove mansioni, attraverso percorsi di affiancamento *on the job* che potessero far superare il *mismatch* per lo svolgimento di tale compito. Questa dinamica di training informale si sviluppa secondo percorsi di apprendimento contrari, ed incompleti, rispetto al training di *induction*. Infatti non si tratta di trasformare le *declarative knowledge* del percorso di studio in *procedural knowledge*, ma al contrario il training informale a “*induction* ripetuta” si profila come una conoscenza operativa specifica acquisita per vicinanza, imitazione ed indicazioni di persone più esperienti, che permette un avanzamento di carriera nella selezione progressiva nel mercato del lavoro aziendale, ma a cui manca la possibilità di un consolidamento delle conoscenze attraverso un più ampio background teorico¹⁹³.

Questo training informale è stato comunque elemento principale del divenire formativo nelle imprese, promuovendo e consolidando un passaggio a nuove mansioni della manodopera.

La formazione informale attraverso “*induction* ripetuti” rende nel tempo le *skills*, di cui sono portatori i *compulsary workers*, maggiormente specifiche per il ciclo produttivo aziendale, attivando anche dinamiche di identificazione dei lavoratori verso il sistema organizzativo aziendale.

Questa diffusione delle pratiche informali di training *on the job* permette comunque un arricchimento del capitale umano, aumentando le risorse dei lavoratori nell’interazione con il management.

Dato che le pratiche di training manageriali non trovano *constraints* ambientali, né negli obblighi di legge né nell’azione sindacale, all’investimento formativo dei profili maggiormente strategici e alle prevalenti modalità informali di training per i *compulsary workers*, si affiancano pratiche gestionali di “disinvestimento formativo” verso i “profilo ideale improduttivo”, prossimi a percorsi di *de-recruitment*.

Per questi lavoratori eccedenti, prossimi a fuoriuscire dal sistema aziendale, il management non ha attivato percorsi di training *ex post*, che potessero riqualificarli, al fine di un loro reinserimento nel mercato del lavoro locale, né si sono rilevati canali strutturati tra l’azienda e istituti formativi che potessero perseguire questo obiettivo.

¹⁹³ Le dinamiche di formazione *on the job* sono molto diffuse in tutti gli ambiti del *work system*, ma il fatto che sia accompagnato da un training formale solo per i lavoratori più strategici, ha portato ad una valorizzazione incompleta della formazione della manodopera *compulsary*.

8.2.5 - *Development* dove c'è già alto capitale umano

Il materiale empirico rilevato ha permesso di osservare come, nelle MNCs studiate nel contesto istituzionale italiano, il management persegue investimenti in *development* senza attivare percorsi specifici per questo tipo di formazione.

Alcuni aspetti del *development* sono stati sviluppati all'interno degli ampi percorsi formativi offerti dall'impresa ai lavoratori che ricoprono le posizioni più alte del *work system*, ma la motivazione di questo investimento è sempre stata incentrata sul ritorno economico aziendale, e non tanto sullo sviluppo globale delle potenzialità dei singoli lavoratori.

Come riportano i manager delle MNCs di seguito:

“facciamo cose che diciamo che servono, che capiamo che servono all'azienda,... perché non siamo un'azienda di beneficenza, e quindi no;... a livello manageriale la nostra offerta è di 360 gradi, quindi lì sì [che è presente development]”

“la nostra formazione è tutta mirata al fabbisogno dell'impresa e non al fabbisogno del lavoratore e alla crescita generica del lavoratore, alla crescita del lavoratore ci interessa solo in funzione dell'azienda”

L'attivazione di percorsi di *development* per i profili aziendali più strategici rende inoltre l'investimento di risorse minore meno rischioso, rispetto ad un eventuale coinvolgimento dei *compulsary workers*, in quanto portatori di un capitale umano solido su cui si può innestare senza difficoltà ostative questa pratica formativa.

Conclusioni

In base alle caratteristiche rilevate dall'analisi comparativa del training nelle *subsidiaries* italiane e brasiliane, si vuole infine testare la seconda ipotesi di ricerca per questo ambito dello HRM.

In entrambi i contesti istituzionali si è rilevato come il management sia l'attore quasi esclusivo della gestione del training aziendale.

Il sindacato brasiliano non ha infatti nessuna incidenza in queste pratiche di HRM, quello italiano ha invece solo marginali influenze sulle dinamiche di formazione “difensiva”, per un uso in sicurezza delle strumentazioni produttive impiegate.

Le associazioni imprenditoriali in Italia non hanno nessuna rilevanza in merito alle politiche formative attuate nelle *subsidiaries*; invece in Brasile tali associazioni, che gestiscono da molto tempo un sistema di scuole professionali, si profilano solo come risorsa esterna alle imprese, per un'eventuale scelta manageriale di attivare corsi di training tecnico.

Date le diverse pratiche di recruitment attuate nei due paesi, soprattutto nel tracciare i profili ideali dei candidati ricercati (in maniera specifica in Brasile e più sfumata in Italia) e le diverse caratteristiche del capitale umano immesso nel mercato del lavoro dall'*education system*, si è osservata una maggiore penetrazione all'interno delle *subsidiaries* italiane del *mismatch*, tra competenze possedute dai neolavoratori e quelle richieste dall'azienda, rispetto a quelle brasiliane.

In entrambi i paesi si sono rilevati maggiori investimenti aziendali nella formazione dei lavoratori più strategici, rispetto ad un training più *lean*, e limitato all'*induction period*, per quelli che ricoprono *tasks* di minore *uniqueness* e *strategic value*.

Le caratteristiche ambientali hanno mostrato come esistano molti disincentivi per investire nel *training* della manodopera *compulsary* in Brasile, portando a dei circoli viziosi di sottosviluppo del loro capitale umano, in opposizione al grande impegno aziendale nella formazione dei pochi *knowledge workers* presenti, con conseguente ampio arricchimento delle loro conoscenze.

Questa pratica ha approfondito il dualismo del capitale umano, già presente nel mercato del lavoro esterno alle imprese, e ha acuito il differenziale di risorse tra *knowledge* e *compulsary workers*: elemento fondamentale per lo strutturarsi di relazioni di tipo gerarchico all'interno delle *subsidiaries*.

In Italia, invece, queste dinamiche sono state limitate sia dall'inclusione nel *pool* dei corsi di formazione continuata, almeno inizialmente, anche di profili intermedi, sia dalla maggiore fluidità del *work system*, soprattutto a livelli operativi, dato il prevalere di *recruitment* interno.

I passaggi a mansioni più complesse, coniugati con percorsi diffusi di formazione interna *on the job*, si così sono potuti sviluppare grazie anche alle conoscenze culturali di base possedute dalla manodopera.

In Brasile prevalgono dinamiche di training esterne alle imprese perchè, in primo luogo perchè il *mismatch* e l'arricchimento del capitale umano degli individui viene rinviato per lo più a percorsi di formazione nel mercato del lavoro esterno ma anche, secondariamente, perchè i corsi di formazione formali interni alle imprese presentano una netta prevalenza di docenti esterni.

Al contrario in Italia le dinamiche formative sono prevalentemente interne alle *subsidiaries*, per la diffusione della formazione *on the job* e per l'apporto fondamentale del personale docente aziendale nei corsi formali attivati.

In merito al *development*, in entrambe le nazioni si è rilevato come una pratica di management ricompresa nell'ampio contenuto della formazione formale per i profili più strategici; in Brasile si è osservato anche che il *development* diviene un paternalistico aiuto economico verso i lavoratori *compulsary*, per sostenere i costi dei loro percorsi di studio.

Considerando il capitale umano proprio delle risorse umane, non solo come un fattore determinante di produzione, ma anche come potere di interazione posseduto dai lavoratori, il percorso di training ha maggiore capacità in Italia, rispetto al Brasile, di attutire il differenziale strutturale di interazione tra management e i lavoratori.

Il percorso analitico sviluppato in questo capitolo permette una conferma solo parziale della seconda ipotesi di ricerca proposta, relativamente all'ambito del training. In entrambi i paesi infatti prevale una dinamica top down, con ampio spazio di decisione manageriale, e in Italia si sono rilevate solo marginali interazioni *bottom-up*, per un'iniziativa sindacale nell'ambito del training difensivo.

È stato comunque rilevante notare il persistente e crescente dualismo di risorse che caratterizza i lavoratori delle *subsidiaries* brasiliane, nonché osservare come anche nell'ambito formativo siano talvolta presenti azioni paternalistiche manageriali.

Per le *subsidiaries* italiane è stato invece centrale rilevare come le caratteristiche istituzionali, soprattutto del sistema educativo e del mercato del lavoro, unite alle specificità delle pratiche di training, portino la formazione, soprattutto *on the job* ed informale, ad essere una pratica di HRM che comunque contribuisce a diminuire il divario di risorse tra management e lavoratori.

9 - *Compensation policies*: da differenze di risorse ambientali a differenze economiche organizzative e sociali

Quest'ultimo capitolo di analisi comparativa delle pratiche di HRM si propone di studiare le diverse caratteristiche delle politiche retributive nel loro strutturarsi secondo l'interazione dinamica tra management e lavoratori, all'interno delle *subsidiaries* delle MNCs oggetto di studio in Italia e in Brasile.

Come si vedrà meglio nel prosieguo dell'analisi empirica, questa politica di HRM si delinea in stretta interdipendenza, non solo con le caratteristiche del contesto istituzionale, ma anche con le pratiche precedentemente analizzate di recruitment e training.

Il capitolo permetterà di rispondere alla seconda domanda di ricerca, in merito a come questa pratica gestionale sia influenzata dal contesto istituzionale.

La grande rilevanza sociale delle *compensation* consiste nell'essere una pratica di HRM che ha capacità strutturante delle differenze sociali, in primo luogo intraorganizzative ma, considerate le relazioni tra dinamiche aziendali e contesto esterno, anche nel più ampio ambiente esterno.

Le diverse misure di compensazione delle prestazioni lavorative, stabilite nella relazione dinamica di interazione tra management e lavoratori, delineano così delle differenze di disponibilità di risorse economiche all'interno della dimensione produttiva aziendale, che si ripercuotono in maniera significativa sulle differenze strutturali che caratterizzano una società.

I compensi ricevuti dai lavoratori sono il prezzo secondo cui viene venduta la loro "merce fittizia lavoro" (Polanyi 2000), definiti sia da dinamiche interne alle aziende, sia da quelle del mercato del lavoro nazionale.

Le caratteristiche delle interazioni tra management e lavoratori, nell'ambito delle *compensation policies*, portano a fondamentali decisioni in merito alle modalità di suddivisione delle ricchezze prodotte all'interno di un'impresa.

Le istituzioni delle relazioni industriali, ovvero sindacato e associazioni imprenditoriali, in base alle loro caratteristiche e a quelle più generali della varietà di capitalismo in cui agiscono, possono ricoprire un ruolo rilevante nella definizione delle *compensation policies*.

I livelli di contrattazione centrali e periferici tra questi attori hanno la potenzialità di definire collettivamente molti aspetti della retribuzione, all'interno delle diverse componenti salariali di seguito analizzate.

La capacità di azione sindacale nei vari livelli organizzativi diviene così un elemento determinante a sostegno delle capacità di interazione dei lavoratori negli *shop floor* per le dinamiche retributive.

L'associazione imprenditoriale può profilarsi come istituzione capace di coordinare e promuovere politiche retributive a livello nazionale, di settore produttivo o aziendale, al fine di perseguire gli

interessi degli imprenditori collettivamente, superando le loro divisioni interne, per contrastare la forza e le azioni del sindacato.

Oltre a sindacato ed associazioni imprenditoriali, anche in questa interazione dinamica di HRM, il sistema educativo diviene risorsa, o *constraint*, rilevante, sia per il singolo lavoratore che la collettività della forza lavoro.

Infatti il capitale umano posseduto da un individuo, in base al livello di scarsità o abbondanza nel mercato del lavoro delle *skills* e *knowledge* di cui è portatore, influenza profondamente il costo che un'azienda è disposta a sostenere per acquisire e mantenere questa risorsa umana.

L'importanza delle caratteristiche delle conoscenze possedute è elemento influente già nel momento in cui un individuo viene selezionato per lavorare in una *subsidiary*, quale aspetto principale per stabilire il salario che verrà corrisposto inizialmente.

Le risorse di *skills* e *knowledge* di cui dispone un individuo, come osservato nel capitolo 7, influenzano inoltre profondamente le possibilità di crescita professionale, e quindi anche i compensi che vengono prospettati e corrisposti ai lavoratori dal management.

Le pratiche di *compensation policies* della manodopera sono un fenomeno sociale multidimensionale; lo studio delle caratteristiche delle principali variabili analitiche che lo compongono permetterà di tracciare il profilo delle politiche retributive adottate nelle *subsidiaries* brasiliane e italiane¹⁹⁴.

Una prima dimensione del fenomeno delle ricompense lavorative è il *pay level*, che coglie il livello retributivo proprio delle singole imprese in relazione a quello medio del mercato del lavoro nazionale (o più raramente locale).

Le politiche retributive delle *subsidiaries* si possono così delineare come “*externally competitive*”, qualora mantengano un livello superiore di *compensation* dei lavoratori, a parità di posizione organizzativa ricoperta, rispetto alle altre aziende.

Confrontandosi con i diversi compensi presenti nel mercato del lavoro, un'azienda può quindi essere in linea con il mercato, mantenersi su livelli più bassi oppure più alti (Guthrie 2007).

Esiste una stretta interdipendenza tra *pay level* e il recruitment; infatti, determinate politiche retributive aziendali, al di sopra della mediana di mercato dei salari, perseguono lo scopo di attrarre soprattutto quei potenziali lavoratori dotati di risorse personali adatte a migliorare la performance organizzativa (Logger, Vinke e Kluytmans 1998).

¹⁹⁴ Nel percorso di analisi della ricerca, nel rilevare le caratteristiche delle *compensation policies*, verrà riservata rilevanza analitica minore all'influenza del settore produttivo specifico delle multinazionali: questo perché i dati empirici rilevati permettono di comprendere come i dirigenti aziendali definiscano primariamente determinante il classificarsi come impresa multinazionale, rispetto al settore merceologico di appartenenza. Si tratta inoltre di una scelta metodologica, che permette di assumere una prospettiva maggiormente ampia, e studiare le politiche retributive in relazione alle più estese caratteristiche sociali delle varietà di capitalismo in cui si sviluppano.

Il *pay level* aziendale ha una forte influenza anche sulle dinamiche di fuoriuscita di manodopera dall'organizzazione produttiva, nei termini di *turnover* e di *job tenure* (Guthrie 2001, Levine 1993, Shaw et al. 1998).

Un pagamento al di sopra del mercato, come sostenuto dall'*efficiency wage hypothesis* (Akerlof e Yellen 1986), risulta un'azione strategica aziendale, non solo per attrarre, ma anche per fidelizzare i lavoratori all'organizzazione, aumentandone il loro impegno produttivo e la loro percezione del senso di giustizia all'interno dell'azienda.

Considerato che le *compensations* non comprendono esclusivamente il valore strettamente monetario ricevuto dagli individui per la propria prestazione lavorativa, questo capitolo vuole così approfondire un ampio insieme di elementi che compongono le retribuzioni dei lavoratori.

Una prima distinzione analitica può essere tracciata tra compensi intrinseci ed estrinseci (Logger, Vinke e Kluytmans 1998): gli aspetti intrinseci sono presenti quando un lavoratore svolge un'attività motivato principalmente da un interesse personale, con minore rilevanza dall'aspetto monetario; gli elementi estrinseci si riferiscono, invece, allo svolgimento di un lavoro strettamente legato alla ricompensa economica ricevuta (Daniel e Esser 1980).

Le retribuzioni intrinseche sono compensazioni non pecuniarie relazionate alle caratteristiche positive dell'attività lavorativa svolta, tra le quali una particolarmente importante è la prospettiva offerta dall'azienda ai lavoratori di crescita professionale¹⁹⁵.

Le retribuzioni estrinseche si suddividono analiticamente in due categorie: primarie e secondarie. Le prime riguardano tutti i compensi ricevuti dai lavoratori sotto forma prettamente monetaria; all'interno di questa categoria risulta interessante rilevare le specifiche caratteristiche del *pay system* (Guthrie 2007) presenti nelle *subsidiaries*.

Si analizzerà così, nel contesto istituzionale italiano e brasiliano, quale rilevanza abbia la parte fissa della retribuzione monetaria rispetto a quella variabile, e secondo quali logiche vengano strutturate.

Nella parte fissa delle retribuzioni estrinseche si valuterà se le *subsidiaries* siano più prossime a modelli salariali *job based* o *person based*; per gli aspetti variabili della retribuzione si analizzeranno invece le caratteristiche prevalenti di *pay-for-performance* e *gain-sharing*¹⁹⁶.

Un sistema di pagamento della manodopera basato sul tipo di lavoro svolto (*job based*) lega la retribuzione strettamente alla mansione intrapresa dai lavoratori; diviene importante in questa pratica remunerativa il processo di *job evaluation*, tramite il quale viene assegnato un valore ad una

¹⁹⁵ Nel proseguo del capitolo all'aspetto delle *compensations* intrinseche verrà dedicata un'attenzione limitata, in quanto elemento non centrale per l'oggetto di ricerca proposto.

¹⁹⁶ Per *gain-sharing* si intendono premi di retribuzione in base al raggiungimento di determinati obiettivi produttivi; nella letteratura scientifica dello HRM, viene argomentato come le dinamiche retributive di *gain sharing* possano migliorare le relazioni di lavoro (Arthur e Jelf 1999), l'*organizational learning* (Arthur e Aiman-Smith 2001) e l'efficienza aziendale attraverso i suggerimenti dei lavoratori.

determinata mansione. I *job based systems* sono tipicamente più vicini a pratiche manageriali gerarchiche top-down e meno compatibili con mansioni interdipendenti e strutture di lavoro in team (Guthrie 2007)¹⁹⁷.

L'altro modello retributivo è basato invece sulle caratteristiche della singola persona (*person based*) e non sul tipo di lavoro svolto, quindi il livello di pagamento individuale viene definito in base a *skills*, competenze e conoscenze possedute dai lavoratori. Secondo questo modello *person based* l'incremento retributivo ha luogo quando ai singoli lavoratori viene riconosciuto dal management il possesso di ulteriori *skills* e conoscenze aziendali.

Le *compensation policy person based* rispondono maggiormente alle necessità produttive della *lean production*, come stimolo per avere una *workforce* flessibile e *multiskilled*, che può cambiare i propri ruoli secondo le necessità aziendali (Guthrie 2007).

La parte variabile della retribuzione è invece definita da aspetti di *gain-sharing*, in base al raggiungimento di specifici obiettivi produttivi.

Il *gain-sharing* può essere strutturato a vari livelli: collettivo, per tutti i lavoratori di un'azienda; semicollettivo, per i diversi gruppi di lavoratori operanti in un'impresa (dette *group-based* o *team-based*); individuale, per i singoli lavoratori, attraverso una relazione personalizzata con il management.

In merito alla retribuzione in base al raggiungimento di obiettivi di produzione, per la totalità dei dipendenti o per dei sottogruppi, diviene determinante la capacità dei lavoratori di interagire con il management per stabilire i parametri premianti e le quote di salario variabile ad essi corrispondenti. Nel caso specifico delle dinamiche di contrattazione delle retribuzioni variabili, secondo parametri produttivi collettivi o semicollettivi all'interno delle *subsidiaries*, diviene quindi molto importante la potenzialità rappresentata dell'organizzazione sindacale a livello degli *shop floor*¹⁹⁸.

L'aspetto secondario delle retribuzioni estrinseche comprende tutti quegli elementi retributivi non direttamente monetari, ma che possono comunque essere espressi in termini economici (Logger, Vinke e Kluytmans 1998).

Si tratta di un variegato insieme di compensazioni indirette, immediate o differite nel tempo, che non sono parte del salario monetario, ma che aumentano il livello di risorse economiche a disposizione dei lavoratori.

Si tratta quindi di diversi benefit, di cui si propone una classificazione tripartita: riduzione orario di lavoro, servizi aziendali, welfare privato.

¹⁹⁷ Questo contesto retributivo può però facilitare, in determinati contesti istituzionali, l'azione collettiva sindacale, unendo le persone ai livelli bassi della scala gerarchica.

¹⁹⁸ Infatti la presenza di delegati sindacali all'interno delle fabbriche permette una conoscenza del ciclo produttivo, elemento determinante nell'interazione con il management per la definizione degli obiettivi da raggiungere.

Il primo gruppo comprende quei benefit non direttamente né salariali né di incremento economico diretto, ma che prevedono una diminuzione del tempo della prestazione lavorativa a parità di salario; ne sono un esempio la riduzione dell'orario di lavoro settimanale o l'aumento delle periodo di ferie spettante.

Il secondo gruppo di elementi retributivi estrinseci, non direttamente monetari, fa riferimento ai servizi messi a disposizione quotidianamente dalle aziende ai lavoratori e che presentano una stretta interconnessione con l'attività produttiva dell'impresa.

Tra i benefit più diffusi di questa categoria, si trova la possibilità di usufruire della ristorazione interna o di servizi di trasporto aziendali per raggiungere il luogo di lavoro, che sgravano i dipendenti dal farsi carico di questi costi a livello individuale.

Infine, nel terzo gruppo di retribuzioni estrinseche secondarie, si possono ricomprendere tutte le misure assistenziali o di *welfare* privato che le aziende sostengono in favore dei lavoratori, siano esse contestuali alla prestazione lavorativa o differite; si tratta soprattutto di contribuzioni aziendali per piani assicurativi o pensionistici per i singoli lavoratori o allargati anche ai loro famigliari.

Dopo aver delineato le caratteristiche delle diverse forme di retribuzione, si porrà attenzione alla *pay structure* (Guthrie 2007), all'interno delle *subsidiaries* presenti nell'*institutional environment* italiano e brasiliano, per poter avere una visione analitica d'insieme della *pay dispersion*¹⁹⁹.

Si osserverà quindi se prevalgono dinamiche a forte differenziazione verticale tra gruppi di lavoratori, oppure forze orizzontali di contenimento delle disparità salariali.

Questa analisi permetterà di collocare le diverse pratiche di remunerazione delle MNCs all'interno del continuum tra modelli retributivi *hierarchical* e *flat*: i primi con accentuate disuguaglianze retributive tra i diversi livelli organizzativi del *work system*, i secondi con dispersioni salariali limitate.

Nei due contesti istituzionali, italiano e brasiliano, oltre ad una analisi generale di come si strutturino le differenze di risorse allocate all'interno delle unità produttive tra diverse classi di lavoratori (*inter class*), si accennerà anche alla fisionomia e al ruolo delle differenze retributive nelle *subsidiaries* all'interno delle stesse categorie di lavoratori (*intra class*).

Infine il percorso di analisi comparata permetterà nelle conclusioni di testare la seconda ipotesi di ricerca, sia in merito all'ambito specifico delle *compensation policies*, sia in maniera complessiva rispetto a tutte le pratiche di HRM analizzate nei precedenti capitoli.

¹⁹⁹ Il materiale empirico rilevato permetterà di fare delle importanti considerazioni generali in merito a queste dinamiche, anche se le MNCs non hanno messo a disposizione dati descrittivi specifici di queste pratiche di HRM, che avrebbero dato maggiore profondità allo studio.

9.1 - Brasile: da risorse bipolari a un *hierarchical salary model*

Dopo aver approfondito le componenti analitiche delle *compensation policies*, lo step successivo sarà quello di studiare queste pratiche nelle *subsidiaries* brasiliane, osservandole all'interno del contesto istituzionale nazionale.

Se nei capitoli precedenti di analisi dello HRM è già stata rilevata la relazione esistente tra le caratteristiche gerarchiche del capitalismo brasiliano e le pratiche interne nelle MNCs, i prossimi paragrafi evidenzieranno questo aspetto anche nelle politiche retributive delle *subsidiaries*.

L'analisi comincerà con l'osservazione della scarsa rilevanza delle istituzioni delle relazioni industriali in questo ambito gestionale, proseguendo in seguito con un approfondimento delle principali variabili delle politiche retributive, ovvero: *pay level*, *pay system* e *pay structure*.

9.1.1 – Politiche salariali duali con interazione marginale degli attori delle relazioni industriali

Come nello studio delle altre pratiche di gestione delle risorse umane, anche nelle *compensation policies* le caratteristiche delle istituzioni hanno rilevanza fondamentale, in quanto forniscono determinate risorse e *constraints* al management e ai lavoratori, su cui si basa la loro interazione dinamica.

La variabile istituzionale di un sindacato strutturalmente frammentato e debole, sia a livello centrale che soprattutto negli *shop floor*, fornisce ai lavoratori brasiliani poche risorse ambientali per poter divenire attori rilevanti nella definizione delle politiche retributive nelle *subsidiaries* delle MNCs (cfr. par. 3.1).

Contestualmente, si è rilevato come le capacità di azione delle associazioni imprenditoriali presentino una scarsa influenza in generale sulle pratiche di HRM interne alle aziende, e in particolar modo nelle politiche salariali delle *subsidiaries*²⁰⁰(cfr. par. 4.1).

A fronte di tali caratteristiche istituzionali degli attori delle relazioni industriali, il management nelle *subsidiaries* possiede una rilevante libertà decisionale in questa area di HRM. Per i lavoratori, invece, considerata la scarsa rilevanza del sindacato, divengono molto più importanti le risorse personali, rappresentate soprattutto dalle caratteristiche del capitale umano di cui sono portatori.

Come si è analizzato nel par. 5.1, in Brasile, in base al percorso di formazione intrapreso, un individuo possiede nel mercato del lavoro risorse di *knowledge* e *skills* molto differenti, che determinano un ingresso nelle attività produttive attraverso una “via alta” o una “via bassa” (cfr.

²⁰⁰ Come analizzato nel paragrafo 4.1.3, alcuni imprenditori hanno riportato l'esistenza di associazioni informali e volontarie in cui vengono sviluppate indicazioni comuni, anche sul tema salariale; possiedono comunque uno scarso potere vincolante, e quindi poco rilevanti in questa analisi.

par. 7.1.2 e 7-1-3), a cui seguono opposte possibilità di percorsi di *training* e di carriera professionale (cfr. par. 8.1.3 e 8.1.4).

La bipolarità che caratterizza il sistema educativo si ripercuote così anche all'interno delle attività produttive, attraverso pratiche di *recruitment* e *training* che seguono logiche dicotomiche e politiche di remunerazioni dalle caratteristiche molto differenziate tra i *knowledge* e *compulsary workers*.

La gerarchia, propria della varietà di capitalismo a cui appartiene il Brasile, è stata ampiamente rilevata anche nelle politiche retributive delle *subsidiaries*.

Per i lavoratori *compulsary*, infatti, in un tale contesto sociale che fornisce scarse risorse istituzionali per l'interazione con il management, diviene difficile contrapporsi alla politica aziendale che tende ad allineare le retribuzioni ai parametri minimi stabiliti dalla legge (o a quelli di poco superiori definiti nella molteplici *convenções coletivas* territoriali cfr. par. 3.1.7).

Al contrario le ampie risorse di capitale umano, di cui dispongono i pochi lavoratori dall'alto profilo di *uniqueness* e *strategic value*, divengono elemento di distinguo nel mercato del lavoro, per un inserimento nell'organizzazione aziendale con un livello salariale elevato e l'avvio di spirali positive di crescita dei compensi ricevuti.

9.1.2 - *Pay level*: livelli minimi e livelli alti

L'analisi del *pay level*, presente nelle *subsidiaries* nel contesto brasiliano, ha confermato dinamiche marcatamente bipolari, già osservate nelle altre pratiche di HRM.

Per i profili lavorativi *compulsary*, data la sovrabbondante disponibilità nel mercato del lavoro di "massa marginali" (Cardoso e Faletto 1971) con un capitale umano poco strategico e la presenza di un sistema produttivo che risente ancora molto della semplificazione delle mansioni operative (Pochmann 2007), il management aziendale non ha incentivo ad applicare politiche di *compensations* superiori ai minimi stabiliti dalla legge, o dalle *convenções coletivas*, qualora presenti.

Come riporta una dirigente di una MNC:

"Io preferisco dire questo alle persone: se stai vendo per un salario superiore, preferisco che tu non venga! [...]. Non si può dire "il salario che io vorrei sarebbe" ...[...] preferisco che le persone non vengano perché si aspettano un salario più alto, ma perché siamo una multinazionale, ...vengano per altri motivi..."

Dal punto di vista degli individui che appartengono alle "masse marginali", visti gli elevati livelli di disoccupazione ed informalità presenti nella società, la possibilità di poter accedere ad un lavoro

regolare, seppur con salari dal basso potere d'acquisto, diviene di per se stesso elemento d'attrazione.

Un *recruitment* preponderantemente incentrato sul mercato del lavoro esterno all'impresa e un alto *turnover* (cfr. par. 7.1.4) favoriscono ulteriormente dinamiche di contenimento del livello retributivo per questa categoria di lavoratori.

Per attrarre invece i pochi profili, presenti all'interno della società brasiliana, che possiedono un capitale umano con alti livelli di *uniqueness* e *strategic value*, le strategie aziendali della "via alta" del *recruitment* trovano nel differenziale di retribuzione, proposto dalle MNCs studiate, un elemento centrale di attrazione, e successivamente di fidelizzazione, di questo scarso *pool* di candidati.

Il management, infatti, per mantenere dinamiche retributive "*externally competitive*", propone dei livelli di retribuzione spesso sovrastimati rispetto alle caratteristiche dei potenziali *knowledge workers*, per poter riuscire comunque ad impossessarsi di una risorsa scarsa nel mercato.

Le retribuzioni di questi lavoratori si stabiliscono non solo su "livelli alti" della struttura salariale aziendale ma, per i profili maggiormente ricercati e centrali, si attestano su *pay level* concorrenziali internazionalmente.

Vista la poca disponibilità di tali profili nel mercato del lavoro, le diffuse operazioni di *pouching*, attivate attraverso azioni di *head hunter* da agenzie di recruitment esterne alle aziende (cfr. par. 7.1.3 e 7.1.4) contribuiscono ad innescare spirali ascendenti di crescita dei livelli salariali di questi lavoratori strategici.

Non esistendo dei rilevanti *constraints* istituzionali nell'area delle *compensation policies*, il management agisce per lo più secondo logiche di mercato, per la definizione dei livelli salariali da applicare ai lavoratori, come sostenuto dagli stessi dirigenti brasiliani delle MNCs analizzate.

Per la determinazione dei *pay level* dei vari profili lavorativi del *work system*, il management fa così riferimento a ricerche retributive sviluppate all'interno del mercato del lavoro brasiliano (con esclusione dalla popolazione dei lavoratori occupati presso microimprese), e cerca in seguito di adottare una politica retributiva quanto più prossima alla mediana di mercato, individuata per ogni *task* organizzativo.

Questa strategia manageriale implica che, viste le diffuse caratteristiche duali del mercato del lavoro, si continui a riprodurre la divisione dicotomica delle retribuzioni: una estesa proporzione di lavoratori *compulsary* con retribuzioni che si attestano su livelli "molto bassi", a cui si contrappone una ristretta cerchia di *knowledge workers* caratterizzati da alti parametri retributivi e dinamiche ascendenti.

I contenuti incrementi salariali nella carriera lavorativa della manodopera operativa favoriscono l'aumento del turnover aziendale a livello dello *shop floor*; così per i lavoratori *compulsary*, ad una libertà aziendale di licenziamento e ad uno scarso training si somma così una mancanza di incentivazione monetaria che possa fidelizzare il lavoratore all'azienda, che acquisisce una *job-tenure* già generalmente bassa nelle HMEs.

Anche la dinamica retributiva opposta, dei lavoratori che entrano nelle attività produttive attraverso un "via alta", può produrre risultati simili in merito al turnover.

Infatti, essendo i *knowledge workers* spesso sottoposti al *pouching*, la loro eventuale fuoriuscita dell'azienda porterebbe ulteriore turnover di risorse umane all'interno del sistema organizzativo; bisogna comunque sottolineare che, attraverso l'analisi del materiale empirico, si è rilevato come il livello di *job tenure* nelle *subsidiaries* di questi lavoratori *skilled* sia maggiore rispetto alla manodopera operativa, in quanto elementi importanti di fidelizzazione sono stati proprio gli alti incentivi salariali corrisposti dall'impresa.

9.1.3 - Pay system: logiche legali, individuali ed importanza degli aspetti secondari

Attraverso l'osservazione delle dimensioni analitiche del *pay system*, presente nelle MNCs studiate in Brasile, con un focus sulle caratteristiche estrinseche delle retribuzioni, si è verificato come la bipolarità sia propria anche di queste dinamiche.

Il background culturale molto precario non permette ai lavoratori *compulsary* di essere coinvolti dal management in ampi percorsi di training, né di essere affidati a mansioni *enriched*, limitando la loro mobilità ascendente all'interno del *work system*.

È stato riportato in diverse interviste come ciò influisca negativamente sulle motivazioni intrinseche di molti lavoratori, i quali sviluppano una disaffezione verso l'attività standardizzata svolta, che influisce ulteriormente sull'aumento del turnover.

Considerata inoltre la mancanza di organizzazione sindacale a livello di *shop floor*, non si sono osservati momenti di organizzazione collettiva, che potessero interporsi tra management e singolo lavoratore; questa relazione rimane invece altamente personalizzata, dando centralità alle risorse individuali.

Le scarse risorse dei singoli lavoratori si confrontano così direttamente con quelle ampie a disposizione del management: differenziale che rende il rapporto di lavoro molto gerarchico e caratterizzato da poche retribuzioni intrinseche.

Al contrario, i pochi *knowledge workers* presenti nel mercato del lavoro, avendo un background di percorsi educativi solidi, sono coinvolti nelle politiche aziendali di *training*, dall'ampio contenuto formativo, a cui segue un affidamento di mansioni complesse e maggiormente stimolanti²⁰¹.

Oltre a ciò, questi lavoratori trovano una retribuzione intrinseca anche nel loro inserimento, spesso già successivo al *recruitment*, in una posizione professionale alta del *work system* e nell'affidamento di *tasks* di coordinamento e leadership, elementi retributivi intrinseci che aumentano la loro fidelizzazione all'azienda.

In merito invece alle caratteristiche estrinseche, e prettamente monetarie della retribuzione, la chiara differenza gerarchica tra i due livelli prima delineati, diviene netta divisione sociale: le diverse pratiche retributive rilevate nelle *subsidiaries* forniscono, in maniera opposta per le due categorie di lavoratori, non solo posizione e prestigio sociale nell'architettura organizzativa interna, ma anche risorse profondamente diverse di potere d'acquisto.

Per i lavoratori *compulsary* bisogna ricordare come l'importanza della CBO²⁰², con la sua capacità performativa delle professioni, e del salario minimo legale, abbia innestato nel mercato del lavoro brasiliano delle logiche retributive legali *job based*, stabilite dal potere pubblico (a livello federale e a volte dei singoli stati federati) e eventualmente implementate, per ogni categoria professionale, dalle *convenções colativas* territoriali.

La capacità di azione sindacale si è rilevata come non incidente nei processi di *job evaluation* né a livello centrale, dove prevale la legge, né negli *shop floor*, quale ambito a completa gestione manageriale, e non è riuscita così ad influire nelle *subsidiaries* sul processo di valutazione dell'apporto produttivo delle diverse mansioni svolte dai lavoratori.

In merito alla *job evaluation* un responsabile delle risorse umane di una multinazionale ha detto:

“Noi facciamo una valutazione dei profili professionali [...] due volte all'anno, ... [...], e no, non è contrattata con il sindacato, siamo noi che lo facciamo e il sindacato non ha né voce né voto!”

È sempre la spessa legislazione del lavoro (CLT e leggi correlate) che dettaglia anche i casi in cui decorre il diritto di maggiorazione della retribuzione e le specifiche percentuali che devono essere corrisposte ai lavoratori, come nel caso di lavoro straordinario, in condizioni di pericolosità o la quota salariale aggiuntiva per l'“anzianità di servizio” presso la stessa azienda.

Oltre alle logiche legali fondanti il sistema retributivo, vale sottolineare come la diffusa ideologia della “*empregabilidade*” abbia interferito anche sulle dinamiche salariali dei lavoratori *compulsary*;

²⁰¹ Questa possibilità di sviluppo professionale individuale può divenire anche strategia aziendale di contrasto al diffuso *pouching*.

²⁰² Anche se, come visto nel par. 3.1, si tratta di una differenziazione professionale per lo più apparente e poco rappresentativa della realtà poco differenziata dei lavoratori.

infatti questa percezione fa considerare la scarsa retribuzione di questi lavoratori *unskilled* come una normale conseguenza della loro mancanza di investimento individuale in percorsi formativi.

La divisione professionale nella CBO, le logiche legali del salario minimo e l'*empregabilidade* hanno innestato dinamiche centrifughe tra i lavoratori negli *shop floor*, rispetto alla possibilità di una loro convergenza verso azioni collettive sindacali per rivendicazioni salariali.

Per i *knowledge workers*, al contrario, la dinamica retributiva è principalmente *person-based*, ovvero basata sulle caratteristiche che questi lavoratori detengono, rare nel mercato del lavoro brasiliano, e sul loro apporto strategico al sistema organizzativo.

Solo una parte minoritaria della loro retribuzione è basata su un principio *job-based*, mentre le rimanenti quote vengono definite attraverso una dinamica di contrattazione salariale personale con i dirigenti delle *subsidiaries*.

In merito alla parte variabile della retribuzione, anche in questo caso si sono rilevate due dinamiche ben distinte, a seconda che si tratti di lavoratori *compulsary* o strategici, entrati quindi nel sistema organizzativo attraverso la “via bassa” o la “via alta” del *recruitment*.

Le pratiche di *compensation* variabili per il primo gruppo di lavoratori, rilevate nelle *subsidiaries* brasiliane studiate, sono rappresentate quasi esclusivamente dai premi di “*participação em lucros e resultados*” (cfr. par. 3.1.7).

Questa parte variabile della retribuzione connessa al *gain-sharing*, che oltrepassa la quota salariale definita dai minimi legali, prevede la corresponsione di compensi monetari ai lavoratori in base a logiche *pay-for-performance*.

Si è potuto osservare come questo premio sia stato presente da quando istituito legalmente (1994) in tutte le MNCs studiate; è stato corrisposto ai lavoratori annualmente e, nel caso di raggiungimento massimo di tutti gli indicatori produttivi, è stato pari al valore di circa un salario mensile individuale.

Nell'interazione dinamica tra management e lavoratori, per la determinazione dell'ammontare economico e dei parametri produttivi di questo premio, un sindacato strutturalmente debole, composto di soli funzionari e privo di rappresentanze aziendali, non ha forza di proporsi come risorsa incidente per contrattare attivamente.

Dalle rilevazioni empiriche si desume come questa dinamica di retribuzione salariale variabile sia quasi esclusivamente decisa dal management aziendale, e al sindacato non rimanga altro che “*prendere visione*”, “*dare conferma*”, “*firmare ciò che è già stato deciso*”, come riportato nelle interviste sia rivolte al management che ai funzionari sindacali.

Un'analisi di alcuni testi dei premi di *participação em lucros e resultados*, stabiliti nelle *subsidiaries*, ha permesso di evidenziare diverse logiche su cui viene strutturata questa quota salariale.

Nelle multinazionali studiate generalmente solo una percentuale minore del premio variabile viene vincolata a logiche collettive, in cui le retribuzioni sono associate a parametri produttivi complessivi del gruppo o della singola filiale; in questo caso i parametri sono legati ad obiettivi produttivistici, come il volume di beni fabbricati, la qualità e l'efficienza.

A questa prima dimensione della PLR corrisponde una quota salariale uguale per tutti i lavoratori in base a loro livello di inquadramento; a ciò bisogna aggiungere due dimensioni differenti del premio di partecipazione, basate su logiche semicollettive o individuali.

La parte semicollettiva, detta anche *group-based* o *team-based*, della retribuzione della PLR è legata alla performance dei diversi reparti operativi od amministrativi, valutata secondo parametri specifici strutturati dal management per ogni gruppo di lavoratori; si è rilevato che questa parte ricopra generalmente poco meno della metà della totalità del premio.

Infine la rimanente quota salariale di PLR, per lo più preponderante rispetto alle precedenti nelle *subsidiaries* studiate, è strutturata su logiche individuali: sono i singoli responsabili di area produttiva che, in base ad una valutazione soggettiva in merito all'operato e all'impegno, determinano quale percentuale di questa parte del premio spetti al singolo lavoratore.

Una responsabile delle risorse umane della divisione brasiliana di una MNCs studiata riporta:

“A seguito del processo di valutazione costante dell'impegno, quindi c'è sempre un voto sull'impegno [del lavoratore], da cui dipende la sua parte variabile [di PLR]”

L'introduzione di questa dinamica individuale all'interno del *gain-sharing* innesta un'ulteriore frammentazione della forza lavoro, diminuendo la possibilità dello svilupparsi di solidarietà collettiva e di un'eventuale mobilitazione dei *compulsary workers* per una contrattazione sindacale del premio di produzione.

È stato riportato inoltre come la PLR venga estesa solo ai lavoratori *core* delle MNCs e non sia applicata ai lavoratori assunti alla *periphery* dell'organizzazione.

L'analisi del materiale empirico non ha evidenziato ulteriori dinamiche retributive variabili incidenti per i lavoratori *compulsary*; incrementi salariali *ad personam*, che possano incrementare il salario mensile, sono stati osservati come poco diffusi, e riservati esclusivamente a professionalità che si distaccano dalla maggior parte della forza lavoro, sempre però all'interno delle *salary bands* definite dai parametri delle ricerche di mercato per il loro *task* organizzativo.

Per i lavoratori strategici, invece, la parte variabile della retribuzione, nell'ammontare salariale annuale complessivo, è preponderante rispetto a quella fissa.

Il materiale empirico rilevato ha permesso di osservare come vengano sviluppati, per questi lavoratori strategici, degli incentivi salariali individuali in base a degli obiettivi organizzativi loro assegnati; verifiche annuali con i top manager, in merito al loro operato, permettono in seguito di identificare l'ammontare specifico delle quote salariali variabili.

Queste politiche di incentivazione sono strutturate lungo determinate *salary bands* e *policies* individuate a livello centrali dagli HQ, che costantemente ne monitorano l'implementazione.

Nel contesto sociale brasiliano assume grande rilevanza per i lavoratori *compulsary* l'aspetto secondario delle retribuzioni estrinseche²⁰³.

Questa importanza è legata principalmente a tre elementi contestuali che caratterizzano le condizioni delle classi popolari brasiliane: scarsità di rendita familiare, insufficienza delle misure di welfare statale e precarietà generale dei servizi pubblici.

Il paternalismo imprenditoriale, tratto marcante e consolidato storicamente delle relazioni gerarchiche tra management e lavoratori in Brasile, offre retribuzioni estrinseche secondarie, in favore dei lavoratori *unskilled*, per compensare tale scarsità di risorse sociali.

Per i lavoratori *compulsary*, che non possono nemmeno far valere *skills* e *knowledge* personali come elemento di distinguo retributivo, divengono elemento centrale della retribuzione tutti gli elementi economici non prettamente monetari, elargiti sotto forma di benefit collettivo o individuale.

All'interno delle realtà produttive brasiliane studiate, non sono stati rilevati benefit del primo tipo, ovvero di retribuzione indiretta attraverso la diminuzione della durata della prestazione lavorativa, ma solo l'applicazione di quanto stabilito dalla legislazione.

La scarsità di questo tipo di benefit nelle *subsidiaries* è dovuta in primo luogo alla mancanza di interazione, nelle limitate dinamiche contrattuali, su aspetti non salariali, a cui si somma l'assenza di trattative sindacali a livello aziendale²⁰⁴.

Le poche prassi aziendali di riduzione del tempo di prestazione lavorativa sono state esclusivamente frutto di decisioni paternalistiche unilaterali del management, e non di trattative sindacali o dell'applicazione aziendale di condivise indicazioni delle associazioni datoriali.

²⁰³ Nell'analisi delle caratteristiche di questa parte di retribuzione ci si soffermerà sull'importanza che assume per i lavoratori *compulsary*; per l'altra categoria di lavoratori (*knowledge workers*), non focus della ricerca, non si è avuta possibilità di rilevare sufficienti indicazioni.

²⁰⁴ La molteplicità delle convenzioni collettive, presenti anche all'interno di una stessa impresa, renderebbe comunque complicata l'applicazione di eventuali riduzioni di orario non identiche per i lavoratori di una stessa impresa, tanto che i cambiamenti delle pratiche aziendali, in questa parte non monetaria della retribuzione, hanno quasi esclusivamente seguito le normative stabilite dalla legge, quindi uguali per tutti.

Le retribuzioni salariali non monetarie classificate come del secondo tipo, ovvero dei servizi offerti dall'azienda direttamente legati alle attività produttive, si sono rilevate generalizzate all'interno delle *subsidiaries* brasiliane.

È infatti prassi che le imprese rimborsino ai propri dipendenti le spese di viaggio sostenute nell'utilizzo dei mezzi pubblici, per coprire il tragitto dalla propria abitazione al luogo di lavoro e farvi ritorno.

Spesso le aziende forniscono materialmente i biglietti da utilizzare sul trasporto pubblico, o ricaricano tessere prepagate per la mobilità urbana (qualora esista questa possibilità, come a San Paolo), oppure, in alcuni casi, retribuiscono una quota aggiuntiva in busta paga per compensare tali costi.

Qualora vengano forniti materialmente i biglietti da usare sui trasporti, è usuale tra i lavoratori il cercare di utilizzare il minor numero possibile di automezzi rispetto a quelli previsti, per poter poi vendere informalmente il surplus di biglietti, come strategia per incrementare la scarsa rendita familiare.

Tre *subsidiaries*, che presentano un elevato numero di dipendenti (superiore a 150), hanno anche messo a disposizione dei bus privati, che però non fanno servizio domiciliare per i lavoratori, ma passano solo in alcuni punti della città.

Un altro tipico esempio di questa categoria di benefit è la mensa aziendale, che nelle filiali studiate, e più in generale nel contesto lavorativo brasiliano, assume importanza non trascurabile per i lavoratori *compulsary*.

Il poter usufruire gratuitamente della ristorazione nelle *subsidiaries* è un beneficio che permette ai lavoratori di risparmiare il costo giornaliero di un pasto (“*o a volte anche di due se le dosi offerte sono abbondanti*”, come riportato da un dirigente sindacale), per riversare il denaro risparmiato quotidianamente per aumentare indirettamente la propria rendita.

Le retribuzione estrinseche non monetarie categorizzate come del terzo tipo assumono una rilevanza centrale nelle *compensations* dei lavoratori meno strategici, date le ristrettezze strutturali e le inadeguatezze del *welfare* e dei servizi pubblici brasiliani, in concomitanza con una scarsità di rendita familiare pressoché costante, visti i bassi salari²⁰⁵.

La contribuzione dell'azienda, per coprire oneri di piani assicurativi sanitari dei singoli dipendenti, che permettono l'accesso e la cura in strutture ospedaliere adeguate, viene ad essere così un compenso non monetario che ha una rilevanza basilare per la vita quotidiana dei lavoratori.

²⁰⁵ Sarebbe interessante poter esplorare una ipotesi che, attraverso percorsi di *path dependency*, leghi queste pratiche retributive con il passato coloniale e la schiavitù che ha caratterizzato la storia del Brasile: una continuità di relazioni paternalistiche che sembra ancora oggi mirare più all'integrità fisica dei lavoratori, che non ad un aumento del loro reale potere d'acquisto.

La possibilità inoltre di estendere anche ai membri della famiglia del lavoratore la copertura assicurativa per le prestazioni sanitarie, diviene un allettante benefit retributivo, offerto dalla *subsidiaries* studiate.

Nelle *subsidiaries* brasiliane delle tre MNCs analizzate, si è rilevato come tutti i dipendenti usufruiscano di copertura sanitaria, il cui costo è a carico dell'azienda.

Non si sono invece rilevati casi di contribuzione delle imprese per piani pensionistici privati dei dipendenti *compulsary*, altro tipico elemento di questa categoria di retribuzione non monetaria.

Si è invece osservata la centralità di due ulteriori benefit del terzo tipo, quali elementi classificabili come aiuti di welfare privato, ovvero le “ceste alimentari” e il sussidio per percorsi scolastici.

Una parte considerevole della retribuzione dei lavoratori meno strategici dipende dall'esistenza e dalla quantità delle derrate alimentari che vengono consegnate mensilmente.

Alcuni dirigenti sindacali riportano in merito come i lavoratori si fidelizzino ad alcune aziende soprattutto in base “*alla quantità di riso e fagioli, olio e zucchero che vengono corrisposte*”.

Vista la scarsità di rendita che devono affrontare quotidianamente le famiglie popolari brasiliane, gli aiuti alimentari divengono una parte fondamentale della retribuzione; questa pratica retributiva ben evidenzia l'aspetto paternalistico dello HRM nelle *subsidiaries* brasiliane.

Anche il sostegno economico che le aziende elargiscono per sovvenzionare percorsi di studio ad alcuni dipendenti è classificabile come aspetto non monetario della retribuzione (cfr. par. 8.1.5).

È interessante notare come l'insieme di benefici corrisposti siano stati gli unici elementi retributivi utilizzati per fidelizzazione la manodopera *compulsary*; come riporta in merito un dirigente di una MNC:

“La [nostra azienda] paga il personale a livello di mediana di mercato,...ma la differenza sta nel fatto che offriamo benefici, ...[...] capiamo che il livello di compensi attraverso benefici è più alto del mercato, quindi capiamo che questo è il fattore (chiave),...[la nostra azienda] offre alcuni benefici [...], loro si sentono [così] molto legati all'impresa”.

“ Vogliamo attrarre...sì... ma se fosse solo con la questione salariale sarebbe molto pericoloso per la questione di equilibrio interno,...si potrebbero causare problemi,...[...] tentiamo di essere attrattivi con un insieme di benefici...[...]. Noi ci collochiamo proprio sulla mediana di mercato [per il salario] ”

Bisogna sottolineare come comunque tutti i benefit individuati siano elargiti a completa discrezione manageriale, sia nella facoltà di riconoscerli, sia nella quantità e qualità corrisposta a ciascun lavoratore.

La presenza di questi benefit incide profondamente, dal punto di vista dei lavoratori *compulsary*, sulla reputazione sociale di un'azienda; quindi le MNCs analizzate non vengono giudicate dai

lavoratori *unskilled* tanto in base al loro livello di retribuzione monetaria, che generalmente non presenta un differenziale retributivo significativo rispetto alle altre aziende del mercato, quanto soprattutto sulla possibilità di usufruire dei benefit.

9.1.4 – *Pay structure*: un modello gerarchico bipolare

A seguito dell'analisi appena sviluppata in merito alle caratteristiche della retribuzione tra *compulsary* e *knowledge workers*, la *pay structure* aziendale presenta tipicamente una dispersione molto accentuata tra queste due categorie di lavoratori.

Il materiale empirico permette di tracciare una struttura retributiva nelle *subsidiaries* caratterizzata da un alto differenziale di risorse economiche corrisposte dall'azienda, monetarie e non, tra i lavoratori della “via alta” e quelli della “via bassa”²⁰⁶.

La prevalenza di logiche salariali *flat* per i lavoratori *compulsary*, per lo più legate a parametri minimi legali, che vengono solo in parte integrate dalla PLR e da benefit riconosciuti dall'azienda, rendono queste *compensations* molto distanti dai parametri che gli HQ stabiliscono per le poche figure dedite a *tasks* dagli alti livelli di *uniqueness* e *strategic value*.

A ciò si affianca una ulteriore caratteristica della struttura retributiva, ovvero quella di presentare una scarsa digradazione salariale tra le due polarità rilevate con una risicata presenza di lavoratori che appartengono a fasce retributive intermedie delle *compensations* aziendali.

La sostanziale differenza retributiva tra *compulsary* e *knowledge workers* e la scarsità di retribuzioni intermedie, rendono la struttura retributiva nelle *subsidiaries* studiate prossima ad un *hierarchical model*.

Oltre alla *pay dispersion inter class*, all'interno delle diversità di *compensations intra class* sono state osservate alcune dinamiche che meritano attenzione.

Anche se la varianza assoluta all'interno della fascia dei lavoratori *compulsary* è limitata, le contenute differenze presenti sono comunque relativamente importanti per i singoli lavoratori, a fronte della loro scarsità di reddito.

Queste diversità retributive sono gestite in maniera unilaterale dal management, sia attraverso le quote salariali basata su logiche individuali della PLR, sia con l'opportunità data ad alcuni lavoratori di poter di usufruire di ulteriori benefit, o del maggiore incremento di quelli che sono già elargiti a tutti i dipendenti della *subsidiary*.

Gli elementi di varianza retributiva *intra class* ledono ulteriormente la possibilità di sviluppare solidarietà ed azioni collettive tra i lavoratori²⁰⁷.

²⁰⁶ Per spiegare questa grande differenza è interessante notare come in Brasile la domanda tipica per conoscere il reddito di una persona non sia “quanto guadagni?”, ma “quanti salari guadagni?”, ovvero “a quante volte il salario minimo corrisponde la tua retribuzione?”.

9.2 – Italia: continuità nelle politiche retributive

Nel corso dei seguenti paragrafi si studieranno le caratteristiche delle *compensation policies* all'interno delle *subsidiaries* italiane delle MNCs oggetto di studio, attraverso una focalizzazione analitica su *pay level*, *pay system* e *pay structure*.

Anche all'interno della varietà capitalismo del sud Europa, a cui il caso italiano appartiene, le dinamiche retributive presenti nelle *subsidiaries* saranno osservate come risultato dell'interazione dinamica tra management e lavoratori, all'interno delle specificità del contesto istituzionale, analizzato nella terza parte della ricerca.

9.2.1 - *Pay level*: al di sopra del mercato

Il livello salariale di ingresso nelle aziende studiate, e quelli successivi che possono essere inizialmente prospettati, divengono importanti elementi estrinseci di attrazione per la costituzione del *pool* di candidati nelle pratiche di *recruitment*, che si aggiungono agli elementi intrinseci analizzati nel paragrafo 7.2.1.

Per la determinazione del *pay level* risulta essere di fondamentale importanza l'ambito delle relazioni industriali nazionali e aziendali, soprattutto per i soggetti appartenenti alla categoria dei lavoratori *compulsary*; infatti i livelli retributivi presenti nelle *subsidiaries*, per questi profili meno strategici, vengono definiti in base alle normative contrattuali nazionali di settore, e alle successive integrazioni salariali stabilite nei contratti aziendali (cfr. 3.2.5 e 3.2.6).

Se il livello salariale nazionale è uguale per tutti i lavoratori di uno specifico settore economico, a parità di "area" e "livello" contrattuale di inquadramento, ciò che rende invece le retribuzioni proposte dalle *subsidiaries* delle MNCs competitive nel territorio sono gli avanzamenti retributivi dovuti alle costanti dinamiche di contrattazione aziendale.

Come hanno riportato i funzionari sindacali, che interagiscono con queste MNCs, si sono così consolidate in queste aziende delle quote retributive fisse oltre alla retribuzione stabilita dal contratto nazionale, a cui si sono aggiunti anche premi di partecipazione generalmente più elevati che nelle altre aziende.

Inoltre, per i lavoratori che ricoprono *tasks* strategici, il management delle *subsidiaries*, per essere *externally competitive* nel mercato del lavoro, persegue una politica di mantenimento di un *pay level* che oltrepassi quanto definito dalle dinamiche di contrattazione collettiva, e proponga anche degli incentivanti piani di sviluppo professionale individuale, accompagnati da crescenti incrementi salariali.

²⁰⁷ Per quanto riguarda i lavoratori più strategici, l'analisi del materiale empirico ha permesso solo di apprendere come la varianza *intra class* si attesti su livelli più alti di quelli delle risorse umane *compulsary*.

Il materiale empirico rilevato ha permesso così di osservare come l'obiettivo generale del management delle *subsidiaries* sia quello di mantenere un livello di pagamento superiore rispetto alla mediana delle retribuzioni presenti nel mercato del lavoro, con riferimento all'ambito regionale, soprattutto per le diverse figure di lavoratori *compulsary*, e nazionale, e a volte europeo, invece per quelle dei *knowledge workers*.

Il mantenimento di questi *pay level*, complessivamente competitivi nel mercato del lavoro in cui si inseriscono le multinazionali, persegue lo scopo aziendale non solo di attrarre, ma soprattutto di “*consolidare e fidelizzare*”, come affermato da un dirigente di una MNC, il rapporto con le risorse umane, soprattutto con quelle più strategiche.

Il mantenimento di questi *pay level* ha contribuito a minimizzare il turnover della forza lavoro, permettendo così alle imprese di non perdere facilmente gli investimenti effettuati nel training e, parallelamente, di facilitare iniziative di crescita professionale, anche per i lavoratori meno strategici.

9.2.2 - Pay system: centralità della quota monetaria contrattata

Attraverso un'osservazione delle caratteristiche diffuse trasversalmente nelle *subsidiaries* italiane, si è verificato che gli elementi di retribuzione intrinseca si sono rilevati maggiormente afferenti ad alcune specificità del mercato del lavoro interno, in parte già rilevate nei precedenti capitoli di studio delle pratiche di HRM.

Diventa infatti un fattore intrinseco della retribuzione, per i lavoratori *compulsary*, la possibilità di operare all'interno di un ambiente organizzativo caratterizzato dall'assenza di rigidi ostacoli alla crescita professionale, ma che invece, attraverso le dinamiche di *recruitment* interno, ha capacità di riconoscere le competenze aziendali acquisite (cfr. 7.2.3).

Per i lavoratori meno strategici è elemento di retribuzione intrinseca anche la possibilità di prestazione della propria attività lavorativa all'interno di imprese dove è storicamente presente una consolidata rappresentanza sindacale interna, che ha contribuito ad allontanare logiche gestionali prettamente gerarchiche dagli *shop floor*.

Per i profili più alti del *work system* le retribuzioni intrinseche, offerte dalle *subsidiaries* studiate, sono particolarmente legate alle dinamiche di training all'interno delle aziende, che forniscono loro la possibilità di sviluppare un capitale umano con alti livelli di *uniqueness* e *strategic value*.

Le caratteristiche intrinseche della remunerazione della prestazione lavorativa sono comunque difficilmente scindibili da quelle estrinseche del *pay system*; queste si possono analiticamente suddividere in primarie, direttamente monetarie, o in secondarie, economiche ma non direttamente monetarie.

In merito alle retribuzioni che vengono corrisposte dalle imprese alle risorse umane direttamente sotto forma monetaria, è stato osservato come nelle *subsidiaries* italiane si siano strutturate lungo tre logiche differenti: collettive, semi-collettive ed individuali.

Attraverso l'analisi del materiale empirico si è potuto notare come le logiche collettive strutturanti il *pay system* riguardino tutti i lavoratori occupati; queste coprono in generale la parte più consistente della retribuzione e, in particolare, la quasi totalità di quella dei lavoratori *compulsary*.

Le logiche collettive si sviluppano all'interno delle dinamiche di contrattazione a livello nazionale, tra rappresentanze centrali sindacali e associazioni imprenditoriali, e aziendali, nell'interazione dinamica tra management e delegati sindacali.

Nelle fasi di contrattazione nazionale, oltre alla parte normativa del rapporto di lavoro, viene definita la retribuzione che spetta ai lavoratori di uno specifico settore economico, secondo il *task* svolto.

Le fasi di contrattazione nazionale, in primo luogo, e aziendali, successivamente, sviluppano anche un importante percorso negoziato di *job evaluation*, che porta all'individuazione di un valore per ogni *task* all'interno di una scala parametrica, secondo cui viene definito il livello salariale corrispondente di ogni lavoratore.

Oltre a ciò, i contratti nazionali presentano norme che hanno un specifico contenuto salariale monetario, in quanto prevedono un aumento della retribuzione spettante ai lavoratori per i periodi in cui vengono svolte determinate mansioni, per la loro natura di maggiore rischiosità, inconsuetudine o responsabilità (denominate indennità lavorative)²⁰⁸.

Gli incrementi salariali stabiliti dal contratto nazionale, quale riconoscimento dell'anzianità di servizio presso la stessa azienda, corrispondono invece a quote salariali molto basse²⁰⁹.

Nella determinazione delle pratiche di HRM di *compensation policies* nelle singole *subsidiaries*, oltre alle logiche collettive della contrattazione nazionale, incide anche lo sviluppo storico e la profondità attuale delle dinamiche proprie della contrattazione aziendale.

Come riporta un manager in merito alle decisioni manageriali di *compensation*:

“noi decidiamo a livello di Italia facendo riferimento alla contrattazione nazionale e alla storia della contrattazione locale, perciò tutto ciò che è obbligazione e contratti per noi, o accordi sindacali firmati li portiamo avanti, anche con differenze nel sito in ragione di acquisizioni fatte di siti che abbiamo integrato, ma che erano società singole società autonome”

²⁰⁸ Ne sono un esempio le maggiorazioni contrattate per svolgimento dell'attività lavorativa su turnazione diurna e notturna, per il lavoro supplementare o straordinario, oppure le indennità riconosciute alle persone che utilizzano attrezzature o materiali pericolosi, o che gestiscono quotidianamente le liquidità aziendali. Le indennità per la posizione di responsabilità ricoperta nel *work system*, o per il possesso di un determinato titolo di studio (come l'"indennità laurea"), sono in parte svuotate del loro apporto collettivo in quanto superate spesso da logiche retributive individuali.

²⁰⁹ In una visione analitica d'insieme, che superi gli specifici contratti nazionali applicati nelle *subsidiaries*, gli incrementi salariali per anzianità di servizio contrattati collettivamente possono essere compresi tra i venti e i trenta euro, a secondo del livello di inquadramento; l'incremento ha mediamente decorrenza quinquennale.

Le interazioni tra sindacato e management nelle contrattazioni aziendali hanno portato nel tempo a consolidarsi, a volte anche in maniera difforme tra le *subsidiaries* della stessa MNCs, di quote di salario oltre quello stabilito dal contratto nazionale.

La persistenza dell'interazione tra management e rappresentanti dei lavoratori ha reso la contrattazione decentrata un elemento fondamentale delle pratiche di HRM di *compensation policies*, come riportato da un funzionario sindacale:

“comunque, oltre a una policy che normalmente viene gestita dall'azienda, le aziende accettano che possa esistere, anzi che debba esistere, anche perché per loro ormai è una cosa normale, una policy retributiva dal punto di vista collettivo, quindi non solo quella del contratto nazionale ma in particolar modo quella della contrattazione aziendale”

In molte strutture produttive si sono rilevate persistenti quote salariali che hanno origini in pregresse trattative aziendali (sviluppatesi in particolar modo prima dell'accordo del '93), e che hanno integrato le retribuzioni dei lavoratori aziendali con dei “superminimi collettivi”²¹⁰.

Le diffuse pratiche di contrattazione decentrata, basate su logiche collettive, hanno portato anche ad un innalzamento, nelle *subsidiaries* studiate, delle retribuzioni delle “indennità lavorative”, soprattutto in relazione al lavoro straordinario e alle richieste manageriali di flessibilità degli orari²¹¹.

Le *compensation policies*, applicate nelle diverse *subsidiaries*, sono state influenzate anche dalla capacità del sindacato di attivare percorsi di “reclutamento forzato” (cfr. par. 7.2.4); particolarmente nel corso degli anni ottanta e primi anni novanta, la forte pressione sindacale per questo tipo di *recruitment* interno, che perseguiva l'innalzamento salariale dei lavoratori senza che venissero introdotte logiche retributive individuali a gestione manageriale, ha portato nelle *subsidiaries* studiate ad un “*superinquadramento*” di molti lavoratori²¹².

Le politiche retributive contrattate a livello nazionale e nelle *subsidiaries* divengono sostrato solido che non può essere derogato dal management.

Le retribuzioni all'interno delle MNCs, oltre a queste quote salariali consolidate, si è rilevato come dipendano anche da premi variabili di *gain-sharing*, che si sviluppano nelle contrattazioni.

²¹⁰ Per superminimo collettivo si intende un elevamento del salario di base corrisposto a tutti i lavoratori, proporzionato al loro inquadramento, con incidenza diretta su tutti gli aspetti retributivi differiti.

²¹¹ Ne è un esempio il “gettone di presenza” per svolgere l'attività lavorativa anche durante la giornata di Sabato, rilevato in due *subsidiaries*.

²¹² I manager con il termine “superinquadramento” si riferiscono al riconoscimento ai lavoratori di categorie contrattuali superiori, rispetto alle mansioni da loro svolte.

Attraverso una negoziazione tra sindacato, da una parte, e management e associazioni imprenditoriali, dall'altra, vengono decise nelle *subsidiaries* le quote di salario premianti in base al raggiungimento di determinati obiettivi produttivi, secondo un modello *pay-for-performance*.

Le MNCs analizzate presentano una costituzione del premio di risultato dai caratteri molto simili, con circa la metà del valore salariale legato all'andamento economico generale del gruppo a livello nazionale, mentre la restante quota di *compensation* è associata alle dinamiche produttive specifiche individuate per le singole *subsidiaries*.

Tra i parametri produttivi che strutturano il premio si è rilevata la prevalenza di indicatori economici basati sul margine operativo lordo, l'utile e il fatturato della multinazionale, soprattutto per la prima parte del premio; in misura minore invece sono presenti parametri di tipo produttivistici, come i volumi realizzati, l'efficienza e la qualità, impiegati solo per alcuni aspetti del premio legati alla singola *subsidiary*.

Riporta in merito un funzionario dell'associazione degli industriali territoriale dove è presente la maggior parte delle *subsidiaries* studiate:

“le multinazionali usano quasi esclusivamente, non dico esclusivamente ma dico quasi esclusivamente, parametri legati all'andamento dell'azienda, [...] quindi parametri di carattere economicistico, probabilmente questo dipende dalle storie delle loro multinazionali che sono state abituate a trattare il dipendente come l'azionista.”

Le trattative del premio di produzione hanno luogo ogni quattro anni ma, nelle *subsidiaries* studiate, si sono registrate rinegoziazioni dei parametri anche annuali, quando alcuni indicatori del premio si sono mostrati non rispondenti alle aspettative di una delle parti sociali.

È stato interessante rilevare come all'interno della composizione della quota di salario variabile non si ci siano delle logiche semicollettive, né tanto meno individuali, in nessuna di queste MNCs.

I manager aziendali hanno riportato come questa logica potrebbe essere una possibile proposta di strutturazione di prossimi premi di partecipazione, anche se troverà probabilmente forti resistenze sindacali²¹³.

L'ammontare della quota salariale legata ai premi di risultato aziendali, qualora tutti gli obiettivi siano raggiunti, risulta corrispondente circa ad un salario mensile a livello dei *compulsary workers*, meno per i *knowledge workers*.

²¹³ Si è rilevato invece isolato il caso di una MNCs, che ha un ampio settore commerciale, in cui è stato contrattato un premio di risultato secondo logiche sia collettive che individuali. Ovvero le trattative decentrate hanno individuato dei parametri massimi e minimi di compensi, in relazione ai potenziali di vendita del territorio in cui operano, e poi il preciso ammontare del singolo lavoratore dei prodotti venduti conferiva il livello specifico di quota salariale a cui aveva diritto. Si tratta di lavoratori dal basso livello di stipendio fisso, ma con possibilità di aumentare le proprie quote salariali grazie a queste dinamiche *pay-for-performance*, che nelle trattative più recenti hanno stabilito, al completo raggiungimento degli obiettivi, quote salariali anche superiori a 4000 euro annui.

Sono prevalse quindi logiche collettive, anche perchè la resistenza sindacale negli *shop floor* è stata sempre molto alta verso l'inserimento di premi maggiormente dettagliati, che tendano verso logiche semicollettive o individuali delle dinamiche retributive *pay-for-performance*.

È interessante inoltre rilevare un impegno attivo della rappresentanze sindacali affinché il premio di produzione venga erogato dall'azienda anche per quei lavoratori assunti alla periferia del sistema organizzativo, in maniera proporzionale ai periodi di lavoro prestato presso l'azienda²¹⁴.

Bisogna sottolineare come le MNCs studiate riservino attenzione alla *compensation policies* per l'ingresso di nuovi lavoratori a cui sono affidati *enriched task*, trattandosi quasi esclusivamente di neolaureati.

Una manager di una MNC dichiara come l'attenzione verso questa politica di *compensation* sia tale che:

“per i giovanotti invece noi abbiamo un occhio di riguardo, abbiamo elaborato, anche attraverso un gruppo di peers di aziende equiparabili a noi, una politica salariale proprio...”

Per questi lavoratori selezionati per ricoprire profili ideali “creativi”, si è osservato come il management attivi della politiche retributive secondo logiche miste: inizialmente con un inquadramento a livello amministrativo intermedio, seguendo logiche collettive contrattuali, in seguito vengono progressivamente invece offerti anche incentivi monetari basati su logiche individuali, per rendere il percorso più attraente e stimolare maggiormente l'autosviluppo delle competenze.

Sono state invece rilevate come generalmente poco utilizzate nelle *subsidiaries* le politiche salariale di inserimento progressivo secondo percorsi di apprendistato, seppur annoverate a livello contrattuale nazionale; questa caratteristica potrebbe essere anche associata al fatto che le normative sull'apprendistato hanno mostrato dubbie interpretazioni, tanto che le strutture sindacali territoriali ed aziendali avrebbero potuto opporsi a tale percorsi di inserimento, rivendicando un'inclusione degli apprendisti nella *core workforce*.

Oltre alla quota definita collettivamente della retribuzione, una parte non indifferente dei compensi monetari primari, soprattutto per i profili più strategici, è ricoperta dalle dinamiche salariali individuali *person-based*, che non sono basate sull'intermediazione dei soggetti collettivi, ma su un'esclusiva interazione diretta tra lavoratore e management.

²¹⁴ L'estensione di questi elementi retributivi ha riguardato soprattutto *short contract workers* e lavoratori interinali; per gli altri lavoratori atipici, che prestano servizio in maniera a volte anche continuativa all'interno di servizi esternalizzati nelle aziende, si è rilevato un impegno propositivo meno consistente del sindacato.

Sono fondamentali in queste dinamiche retributive le caratteristiche del capitale umano di cui è portatore un individuo, in termini di *skills* e capacità di crescita personali, sia possedute al momento di entrata nel sistema organizzativo, sia sviluppate nei processi di formazione aziendali.

Si è rilevato come queste politiche di *compensation* siano più diffuse nei settori organizzativi amministrativi, ma siano presenti, seppur in minima parte, anche a livello *compulsary*.

Riportano in merito un funzionario ed un rappresentante sindacale:

“non sappiamo quanto la trattativa [collettiva] aziendale incida rispetto a quello che l’azienda riconosce in termini individuali, su questo abbiamo grosse difficoltà ad avere informazioni quantitative e qualitative, se non molto, molto, casualmente .. e in ogni caso le aziende non si sbilanciano sulle loro politiche economiche di tipo individuale... e per cui.. la nostra incidenza è in alcuni casi importante ma comunque limitata...”

“... anche qui è estremamente differenziata, nel senso che a livello operaio noi contrattiamo il 95%, perché superminimi o premi di questa natura qua sono molto, molto ridotti; diverso è quando iniziamo a parlare di strati impiegatizi e quadri e dirigenti, ... quella è tutta un’altra storia, lì non abbiamo ... non c’è confronto...”

La disparità rilevata tra profili amministrativi e operativi nella diffusione di pratiche retributive individuali è da associarsi anche alla maggiore incidenza storica del sindacato negli *shop floor*; una minor azione sindacale di coordinamento delle dinamiche salariali a livello amministrativo ha permesso l’insorgere e l’ampliarsi di spazi di contrattazione individuale direttamente tra lavoratori e management²¹⁵.

All’interno delle retribuzioni *person based* si sono rilevate due dinamiche differenti, che si traducono in altrettanti diversi elementi della retribuzioni: una “rigida”, rappresentata dai superminimi individuali, ed una “variabile”, che stabilisce premi retributivi individuali in base al raggiungimento di determinati obiettivi.

La prima dinamica riguarda soprattutto quelle persone che, all’interno del *work system*, presentano un profilo mediamente strategico, a cui, oltre al salario contrattuale, il management corrisponde degli incrementi di merito, non secondo una *policy* aziendale strutturata, ma semplicemente come riconoscimento del loro operato; come rilevato nelle parole di una dirigente di una MNC:

“rispetto alla casa madre abbiamo completa autonomia di gestire quelli che sono impiegati ed operai, ... quindi gli impiegati d’ordine e gli operai seguono il contratto, anche bene o male nella variazione e nella salary increasing e salary review, ... applichiamo bene o male il contratto,

²¹⁵ Non bisogna tralasciare che le pratiche di *compensation* basate su logiche individuali, insieme al prevalere di politiche di recruitment interno, hanno avuto un ruolo fondamentale nel compensare gli scarsi riconoscimenti salariali dell’anzianità di servizio aziendale dei lavoratori.

ovviamente ci sono anche gli incrementi di merito che possiamo dare, ma non c'è una policy, è il capo che decide"

Questi apporti salariali sono stati anche strumento di fidelizzazione della manodopera, a fronte dell'investimento formativo, soprattutto *on the job*, intrapreso dalle aziende, per il raggiungimento di un *pay level* che potesse consolidare maggiormente la *job tenure*.

I "superminimi individuali rigidi" sono maggiormente presenti nelle retribuzioni al crescere della posizione ricoperta nel *work system* aziendale; la fluidità del mercato del lavoro interno, nelle *subsidiaries* studiate, ha così portato a dinamiche di crescita salariale, sia per l'innalzamento del livello di inquadramento dei lavoratori reclutati internamente, sia per la maggiore possibilità di innestarsi di dinamiche retributive individuali al crescere della strategicità dei *tasks* ricoperti.

Questi premi rigidi *ad personam* ricoprono una parte minoritaria della retribuzione lorda annua dei lavoratori a cui vengono corrisposti che, secondo il materiale empirico riportato nelle interviste dei dirigenti, possono raggiungere al massimo una quota pari al 25%²¹⁶.

Oltre ai superminimi individuali, per i lavoratori maggiormente strategici si è rilevata come fondamentale la retribuzione individuale "variabile", per la definizione dei loro compensi.

A questi livelli organizzativi, in aggiunta alla parte di retribuzione individuale "rigida" prima analizzata, vengono applicate nelle *subsidiaries* delle *compensation policies* elaborate a livello centrale degli HQ. Il primo step di queste *policies* è l'individuazione, per ognuno dei *tasks* strategici, delle *salary bands*, basandosi su ricerche di mercato nazionali, riguardanti imprese di dimensioni medio-grandi²¹⁷.

Dopo che gli HQ hanno identificato le *salary bands* del *total reward* per questi lavoratori²¹⁸, il management sviluppa degli obiettivi produttivi individuali, da assegnare ai lavoratori maggiormente strategici delle *subsidiaries*, a cui viene associata una scala retributiva relazionata alla percentuale del loro raggiungimento.

Queste modalità retributive sono politiche individuali strutturate di incentivazione, che prevedono dei momenti di verifica congiunta tra questi lavoratori strategici e il management, più volte all'anno; questi confronti permettono, non solo di individuare i parametri di raggiungimento degli

²¹⁶ Si è rilevato come le associazioni imprenditoriali si mostrino spesso come risorsa per queste politiche retributive *ad personam*, in generale a livello territoriale, ma in pochi casi nello specifico delle MNCs studiate. La loro consulenza ricopre soprattutto suggerimenti in merito alle modalità di corresponsione di tali quote salariali individuali, in maniera tale che il sindacato non possa rivendicarne un'estensione anche ad altri lavoratori, e che non venga considerata come parte consolidata ed inalienabile nella retribuzione futura da parte dei lavoratori.

²¹⁷ Attraverso questi riferimenti alle retribuzioni esistenti nel mercato del lavoro italiano per i profili strategici delle aziende, i manager delle diverse MNCs hanno mostrato come l'obiettivo sia quello di mantenersi al di sopra della mediana salariale di mercato, per attrarre e mantenere i migliori profili.

²¹⁸ Con *total reward* si intende l'insieme degli elementi primari e secondari della retribuzione estrinseca.

obiettivi prefissati ed i corrispettivi premi salariali corrisposti, ma anche determinate mancanze, potenzialità e risorse che gli individui possiedono, per delineare nuovi *challenging assignments*.

Il materiale empirico non ha permesso di comprendere dettagliatamente gli aspetti quantitativi della quota salariale ricoperta da queste dinamiche *person based*, ma si è potuto stimare come rappresenti quote altamente rilevanti della retribuzione, oltre la base salariale conferita dalla contrattazione collettiva nazionale e aziendale.

Come riportato da un rappresentante sindacale, queste *compensation policies* rientrano in quei “*silenzi organizzativi*”, su cui il sindacato non solo non ha influenza, e non possiede nemmeno nessuna conoscenza in merito alla sua strutturazione.

Come dice un funzionario sindacale:

“L’azienda sicuramente elargisce salario individuale, ma non ne siamo a conoscenza e non riusciamo a controllarlo”.

Questi premi salariali sono però soggetti a fluttuazioni, non solo legati alla capacità dei singoli lavoratori di raggiungere determinati obiettivi prefissati, ma anche dovute a congiunture economiche negative, siano esse aziendali o del più ampio mercato nazionale od internazionale, come riportato nelle parole dei delegati sindacali:

“Fino a quest’anno sapevo solo che era diffusa soprattutto tra gli impiegati, quadri e quanto altro,...è stata diffusa fino a quest’anno, perché quest’anno han chiuso i pugni, i rubinetti perché quando siamo in crisi queste cose qua vengono ristrette,”

“Ci hanno detto che quest’anno questi premi saranno molto ridotti perchè fanno parte dei tagli per la crisi”

In queste contingenze si è rilevato come la quota salariale contrattata collettivamente rimanga comunque una solida struttura retributiva, con carattere di inalienabilità.

Tra le caratteristiche estrinseche e primarie del *pay system*, applicato dalla MNCs in Italia, bisogna anche analizzare le caratteristiche della struttura salariale in periodi di recessione produttiva.

Le *subsidiaries* italiane, in questi casi, possono fare ricorso a misure di *welfare* pubblico, denominate “ammortizzatori sociali” (come la cassa integrazione guadagni o la mobilità, cfr. par. 5.2.1), che integrano una parte della mancata corresponsione dei salari ai lavoratori; l’integrazione salariale è basata principalmente sulla parte della retribuzione definita dalla contrattazione collettiva²¹⁹.

²¹⁹ Viene comunque stabilita dalla legge una quota massima salariale integrabile, con un conseguente effetto di forte compressione delle retribuzioni più alte.

Non è stato inconsueto, nel corso della storia delle relazioni industriali interne a queste *subsidiaries*, che, a fronte di tali congiunture economiche, gli organi sindacali abbiano contrattato un versamento, da parte dell'azienda, delle quote di salario collettivo non coperte dalle misure di welfare. Inoltre, considerati generalmente i tempi lunghi di erogazione di questi fondi previdenziali pubblici, è stato anche negoziato con successo l'anticipo di queste quote di integrazione salariale pubbliche da parte delle imprese.

Oltre alle retribuzioni estrinseche primarie, sono parte integrante dei compensi dei lavoratori quelle estrinseche secondarie, ovvero quei benefit non direttamente monetari che hanno comunque un riscontro economico sulle *compensations*.

Nell'insieme delle dinamiche retributive, l'aspetto secondario non si è rilevato come molto importante per i lavoratori, permanendo invece centrale la parte direttamente monetaria della retribuzione.

I benefit primari, come specificato nell'introduzione di questo capitolo (ovvero di avanzamento indiretto del salario, a fronte di una diminuzione degli orari di lavoro a parità di compensi), sono associati a dinamiche di contrattazione collettiva nazionale o aziendale.

Si tratta per lo più della diminuzione dell'orario lavorativo rispetto allo standard di quaranta ore settimanali che, se eventualmente non goduta direttamente, viene recuperata come ore-ferie.

Oltre a questa diminuzione ci sono stati negli accordi aziendali numerose disposizioni in merito alla possibilità di godere di giorni di permesso retribuiti, come nel caso di nascita di un figlio per i padri, di giorni retribuiti per il sostegno di esami di profitto universitari, oppure della possibilità di scambiare le ore di straordinario con una quantità superiore di ore ferie.

Gli aspetti secondari, ovvero quei servizi direttamente legati alla vita produttiva aziendale, non si sono mostrati invece come fondamentali per le quote salariali dei lavoratori *compulsary* all'interno delle MNCs oggetto di studio in Italia.

Unico servizio rilevato è quello della ristorazione aziendale, che è risultato presente e gratuito (o con un minimo apporto economico dei lavoratori) per tutti i dipendenti delle tre MNCs.

È stato interessante notare che i rappresentanti sindacali aziendali hanno tentato, all'interno della diffusa contrattazione decentrata, di espandere questo benefit anche per i lavoratori assunti alla *periphery*.

Delle marginali iniziative si sono verificate a livello di retribuzioni non direttamente monetarie del terzo tipo. È stato interessante notare come comunque si sia trattato di disposizioni contrattuali nazionali, che hanno trovato in seguito un incremento a livello aziendale.

Sono infatti piani assicurativi i cui statuti vengono definiti nel contratto nazionale e gestiti bilateralmente (sindacati ed associazioni imprenditoriali): piani pensionistici integrativi e di

rimborso di spese sanitarie a adesione volontaria, in cui viene prevista una contribuzione mensile paritetica del datore di lavoro e del lavoratore, in favore di quest'ultimo.

9.2.3 - *Pay structure*: dinamiche di continuità

La struttura retributiva in Italia è riflesso di sistemi organizzativi in cui la prevalenza del recruitment interno e del diffuso training informale generano una relativa fluidità tra i *tasks*.

La diffusione della retribuzione collettiva, che rappresenta la parte prevalente del salario della quasi totalità dei lavoratori (esclusi gli alti profili strategici), limita la possibilità che si possano sviluppare delle dinamiche di *compensations* prettamente dicotomiche.

La contrattazione collettiva aziendale, costantemente presente nelle *subsidiaries* studiate, ha avuto un effetto perequativo per le retribuzioni più basse, erodendo ulteriormente la distanza rispetto ai lavoratori più strategici.

A ciò si aggiunge che il reclutamento esterno negli ultimi anni di profili “creativi”, dediti a *enriched task*, ha arricchito la presenza di lavoratori nelle fasce intermedie della struttura retributiva delle *subsidiaries*.

Anche una fidelizzazione perseguita attraverso dei riconoscimenti di merito con l'elargizione dei “superminimi rigidi” *ad personam*, ha ulteriormente dato continuità alla struttura retributiva tra i livelli più bassi e più alti del *work system*.

Il materiale empirico non ha permesso così di tracciare una struttura salariale con profonde divisioni inter-class, ma piuttosto delle dinamiche che si sviluppa lungo un continuum, dove al crescere della strategicità del *task* ricoperto aumentano i compensi extracontrattuali riconosciuti direttamente dal management; la *wage dispersion* è così contenuta e allontana il caso delle MNCs studiate in Italia da modelli retributivi *hierarchical*.

Le differenze *intra-class* si sono osservate come connesse alle retribuzioni dei superminimi rigidi *ad personam*, più diffusi a livello amministrativo e minimamente presenti nei reparti operativi. Si è profilata invece più marcata la variabilità salariale all'interno dei *tasks* più strategici, in quanto sono prevalse logiche retributive basate sul raggiungimento di determinati *challenging assignment*.

Conclusioni

Attraverso un'attenzione agli elementi maggiormente salienti dell'analisi comparativa delle *compensation policies* tra le *subsidiaries* italiane e quelle brasiliane, delle MNCs oggetto di studio, si vuole testare la seconda ipotesi di ricerca proposta, sia in relazione all'ambito specifico di HRM studiato in questo capitolo, sia in maniera complessiva per tutte le pratiche gestionali analizzate.

Nelle *subsidiaries* brasiliane si è rilevato che, nell'interazione dinamica per la determinazione delle *compensation policies* tra management e lavoratori, il primo attore sociale detiene ampio margine decisionale e, invece, i lavoratori hanno poche risorse istituzionali e personali per poter influire su questa pratica.

In Italia invece il rilevante protagonismo del sindacato e delle associazioni imprenditoriali, sia a livello nazionale che aziendale, ha reso le dinamiche retributive una pratica di HRM altamente legato alla contrattazione collettiva, con uno spazio di azione discrezionale al management molto ridotto rispetto al Brasile.

Il *pay level* delle *subsidiaries* in Italia si presenta come *externally competitive*, sia per i lavoratori *compulsary*, dovuto alla presenza costante di trattative sindacali aziendali, sia per i lavoratori strategici, perchè il management propone retribuzioni che per lo più superano la mediana di mercato nazionale, attraverso soprattutto piani di incentivazioni salariali individuali.

In Brasile il management persegue una *policy* di collocarsi al di sopra della mediana di mercato delle retribuzioni per i pochi lavoratori che ricoprono *tasks* strategici, mentre ai molti *compulsary workers* viene corrisposto quasi esclusivamente il salario minimo legale (implementato di poco nelle *convenções coletivas*); questa politica di *compensations* implica il mantenimento di un grande differenziale salariale tra lavoratori *compulsary*, con “bassi livelli” retributivi, e *knowledge*, con “alti livelli”.

Il sistema salariale nelle *subsidiaries* italiane si presenta come preponderantemente basato su dinamiche contrattuali collettive, nazionali ed aziendali, soprattutto per i lavoratori *compulsary*. Su ciò si stratificano, solo secondariamente, riconoscimenti *ad personam*, e *policies* di incentivazione salariale individuali per i profili più strategici.

In Italia si sono osservati solo come marginali gli elementi secondari della retribuzione, dato che la contrattazione sindacale ha sempre favorito l'implementazione degli aspetti direttamente monetari dei salari.

In Brasile invece il salario dei lavoratori *compulsary* è appiattito sulle disposizioni legislative che stabiliscono i minimi retributivi e non esistono dinamiche incidenti di innalzamento di tale scarso livello; per i pochi *knowledge workers* vengono invece applicate delle *compensation policies* elaborate dagli HQ, basate a volte anche su standard internazionali, che legano la retribuzione al raggiungimento di determinati obiettivi individuali.

È stato interessante notare come le dinamiche retributive si sviluppino su relazioni altamente individualizzate, tra management e singolo lavoratore, in maniera generalizzata all'interno delle strutture produttive brasiliane. Questa relazione è caratterizzata da gerarchia quando coinvolge i

lavoratori con un basso livello di strategicità, per il grande differenziale di risorse che intercorre rispetto al management.

Per i lavoratori *compulsary* nelle *subsidiaries* brasiliane assumono particolare rilevanza i benefit elargiti paternalisticamente dalle imprese, come derrate alimentari e piani assicurativi sanitari, considerato anche lo scarso potere d'acquisto dei salari ricevuti.

Per la diffusione del *recruitment* interno, del training informale e della possibilità di carriera professionale aziendale, nonché per l'inserimento nelle imprese, negli ultimi anni, soprattutto di profili che hanno ricoperto *tasks* intermedi, le *subsidiaries* italiane hanno presentato una continuità nella struttura retributiva aziendale, tra i profili meno strategici e quelli che ricoprono *tasks* di alto livello nel *work system*.

In Brasile, al contrario, le dicotomie rilevate nel corso di tutta la ricerca si sono riscontrate anche nelle pratiche salariali delle *subsidiaries*, in quanto si strutturano secondo una polarizzazione gerarchica tra i molti lavoratori *compulsary* e i pochi *knowledge workers*.

Il percorso di analisi sviluppato in questo capitolo permette di verificare positivamente la seconda ipotesi di ricerca in merito alle *compensation policies*, poiché le pratiche retributive nelle *subsidiaries* brasiliane sono caratterizzate maggiormente da dinamiche *top-down* ed individualizzate, rispetto a quelle italiane, dove invece una maggiore capacità di azione sindacale nella definizione salariale, soprattutto dei lavoratori meno strategici, introduce rilevanti capacità di interazione *bottom-up* nelle politiche retributive aziendali.

In riferimento alle conclusioni, proposte a seguito dei percorsi analitici dei tre ambiti principali di studio dello HRM, si può sostenere che la seconda ipotesi di ricerca è verificata a livello generale, dato che le dinamiche ipotizzate sono state rilevate come presenti in tutti gli ambiti studiati.

La differenza tra le pratiche di gestione delle risorse umane, comparando le *subsidiaries* italiane e brasiliane, è risultata maggiormente accentuata nell'ambito del *recruitment* e delle *compensation policies*, mentre uno scostamento più contenuto lo si è rilevato nel training.

L'analisi empirica sviluppata ha permesso, oltre alla verifica dell'ipotesi proposta, di rilevare ulteriori importanti elementi comparativi nell'ambito dello HRM.

All'interno delle *subsidiaries* brasiliane sono presenti pratiche gestionali caratterizzate da un rilevante dualismo, tra quelle che coinvolgono i molti *compulsary workers* e quelle per i pochi *knowledge workers*; mentre nelle filiali italiane non si sono riscontrate differenze così accentuate, prevalendo invece pratiche con maggiore carattere di continuità tra i diversi *tasks* del *work system* aziendale.

10 – Conclusioni: aspetti rilevanti della ricerca e possibili sviluppi

Nelle conclusioni, facendo riferimento al *framework* teorico che ha guidato lo studio, si ripercorrono i risultati più rilevanti conseguiti, i contributi offerti al dibattito scientifico e, infine, si tracciano possibili sviluppi futuri della ricerca.

10.1 – Istituzioni e pratiche intraorganizzative

“*Le istituzioni contano*” (Santagata 1994, p.7), e il percorso di ricerca lo ha confermato. Le istituzioni si sono rilevate come struttura sociale che ha capacità di influenzare profondamente le pratiche degli attori economici.

Le imprese, nel perseguire i propri obiettivi di mercato, non solo agiscono esternamente in maniera strategica in base a determinate risorse e *constraints* ambientali ma, come si è verificato, sono profondamente influenzate dalle caratteristiche dell'*institutional environment* anche nelle loro dinamiche intraorganizzative.

Secondo VoC una varietà di capitalismo è definita in base alla logiche che sottendono la relazione tra le imprese e determinati sottosistemi istituzionali (*industrial relations, corporate governance, education and vocational system, coordination with employee, inter-firm relations*).

Il percorso di studio ha permesso di approfondire come le caratteristiche di questi ambiti istituzionali forniscano, sia ai lavoratori che al management, determinate risorse, su cui si basa la loro interazione per definire le dinamiche interne di HRM.

La rilevanza del contesto istituzionale, nell'influire sulle pratiche di HRM a livello degli *shop floor*, soprattutto per i lavoratori non manageriali, è tale che le MNCs studiate, seppur imprese unitarie multilocate e con produzioni molto simili in Italia e Brasile, sviluppano pratiche intraorganizzative molto differenti tra le *subsidiaries* delle due nazioni.

Sono quindi le logiche dell'“economia sostanziale”, piuttosto che di quella “formale” (Polanyi 2000), che influiscono profondamente sulle dinamiche di HRM presenti nelle *subsidiaries*.

10.2 – Le istituzioni comparate

La terza parte della ricerca, dedicata all'analisi comparativa delle istituzioni, ha permesso di rilevare le caratteristiche profondamente diverse tra il contesto italiano e quello brasiliano, nazioni in cui sono *embedded* le *subsidiaries* studiate.

Il sindacato brasiliano risente ancora di “un male di culla” corporativo e di una forte dipendenza dal potere pubblico, si caratterizza come una struttura molto frammentata, basata su *cleavages* professionali e territoriali, con uno scarso coordinamento a livello nazionale.

Il sindacalismo brasiliano non è inoltre organizzato negli *shop floor*, quale organo solo esterno agli ambiti produttivi, e riceve importanti finanziamenti pubblici dallo stato.

Le sue capacità di *agency* sono limitate a dinamiche di contrattazione territoriale poco incisive per ogni categoria professionale, con un ruolo solo secondario rispetto all'ampia legislazione del lavoro. Il sindacato italiano, invece, nato storicamente da un movimento politico e sociale, è strutturato lungo *cleavages* ideologici e presenta una struttura organizzativa maggiormente unitaria, che si articola in livelli centrali e periferici; tratto organizzativo distintivo è l'esistenza di rappresentanze sindacali all'interno delle aziende.

Le sue capacità di contrattazione sono fondamentali per definire molti aspetti delle pratiche lavorative, sia a livello nazionale che periferico, considerata anche la scarsa rilevanza del diritto del lavoro in questo ambito.

Le caratteristiche istituzionali, sia organizzative che di *agency*, delle associazioni degli imprenditori sono molto simili, nei due contesti nazionali, a quelle dei rispettivi sindacati dei lavoratori.

In Brasile infatti i “*sindicatos patronais*”, organizzati principalmente a livello territoriale, possono esistere solo se riconosciuti dal potere pubblico e presentano scarsa capacità di contrattazione e di influenza a livello nazionale e aziendale.

In Italia invece le organizzazioni imprenditoriali, strutturate lungo *cleavages* ideologici e di dimensioni delle aziende, sono istituzioni che forniscono maggiori risorse alle imprese, per affrontare le contrattazioni con il sindacato a livello centrale e periferico.

La ricerca ha rilevato come socialmente marcanti anche le differenze istituzionali nell'ambito dell'*education system*. In Italia il sistema educativo è facilmente accessibile e favorisce dinamiche di mobilità sociale, con un corrispondente aumento delle risorse a disposizione degli individui.

In Brasile invece il sistema educativo, strutturato su percorsi duali fin dai primi anni, uno per le classi popolari e uno per le elite, diventa un'istituzione che introduce nel mercato del lavoro risorse di capitale umano profondamente diverse e non ha capacità di diminuire le disuguaglianze sociali.

10.3 – Le pratiche di HRM comparate

Le caratteristiche dei due contesti istituzionali sono state rilevate come altamente incidenti nell'interazione tra lavoratori e management, in cui vengono definite le pratiche di HRM interne alle *subsidiaries*.

Il recruitment in Brasile presenta delle dinamiche duali, strutturate lungo le differenze tracciate dai percorsi del sistema educativo: un “via alta” di ingresso nell'azienda, per i pochi

sogetti portatori di un elevato livello di capitale umano, e una “via bassa”, per i molti lavoratori che hanno un capitale umano fragile e poche risorse per interagire con il management.

Dato lo scarso impegno sindacale per difendere il livello di occupazione nelle imprese, la standardizzazione produttiva e le limitate carriere aziendali, nelle *subsidiaries* brasiliane, per la ricerca di lavoratori *compulsary*, prevale un recruitment nel mercato del lavoro esterno.

In Italia invece non si è rilevato un tale dualismo, ma pratiche maggiormente simili tra i lavoratori reclutati per ricoprire diversi *tasks* organizzativi. Si è osservato inoltre come nel recruitment abbiano influenza anche le organizzazioni sindacali nella definizione del *work system*, in cui vengono inquadrati i lavoratori, e nel contrattare alcune delle dinamiche di recruitment interno, pratica quest’ultima che prevale sempre rispetto alla ricerca di manodopera nel mercato del lavoro esterno.

Il dualismo, nelle *subsidiaries* brasiliane, caratterizza anche le pratiche di *training*, marginale per i lavoratori *unskilled* e invece sviluppato per i pochi profili più strategici; questo porta ad un approfondimento del differenziale di risorse tra i lavoratori, già presente al loro ingresso nell’azienda.

Nelle *subsidiaries* italiane, date le diffuse conoscenze di base e il prevalere di recruitment interno, si sviluppano dinamiche formative maggiormente estese, soprattutto tramite il *training on the job*, che aumentano le risorse a disposizione anche dei lavoratori meno strategici.

In Brasile, considerando in primo luogo le deboli capacità di azione del sindacato e il dualismo di capitale umano presente nel mercato del lavoro, le dinamiche di definizione delle *compensation policies*, largamente stabilite dal management, portano a retribuzioni fortemente differenziate tra i molti lavoratori *unskilled* e i pochi strategici.

La struttura retributiva delle *subsidiaries* brasiliane si caratterizza come prevalentemente gerarchica e dicotomica, con salari minimi per i lavoratori *compulsary* e “alti livelli” per i pochi strategici.

In Italia, invece, la capacità di azione del sindacato e delle associazioni imprenditoriali, anche all’interno degli *shop floor*, ha delineato politiche retributive nelle quali prevalgono dinamiche contrattate collettivamente, che hanno diminuito lo spazio di azione discrezionale del management. La possibilità inoltre di formazione informale nelle imprese e di carriera aziendale tramite il recruitment interno, nonché l’inserimento dal mercato esterno soprattutto di profili intermedi, hanno ridotto la varianza retributiva *inter-class* nelle *subsidiaries*, dando maggiore continuità alla struttura salariale.

Il percorso della ricerca non solo ha permesso di delineare evidenti dualismi nello HRM delle *subsidiaries* brasiliane, rispetto invece a dinamiche più continuative in quelle italiane, ma, in merito alle strutture organizzative brasiliane, ha evidenziato anche come alcune pratiche siano ancora

fortemente sviluppate su logiche manageriali parternalistiche, di cui ne è un esempio il sussidio allo studio, elargito discrezionalmente, e l'importanza della parte non monetaria delle retribuzioni mensili.

Dualismo e paternalismo sono logiche rilevate dalla ricerca come centrali nelle pratiche di HRM delle *subsidiaries* brasiliane, che si affiancano alla gerarchia, caratteristica propria della varietà di capitalismo a cui appartiene questo caso nazionale.

In Italia invece una maggiore "continuità intraorganizzativa" e la rilevante presenza di dinamiche collettive, data una maggiore *agency* delle istituzioni delle relazioni industriali, sono i tratti comparativamente salienti delle pratiche di HRM nelle *subsidiaries* delle MNCs studiate.

10.4 – Apporti della ricerca e suoi possibili sviluppi

Il percorso della ricerca ha permesso, nelle sue fasi iniziali, di ampliare il modello proposto da VoC, conferendo centralità analitica anche ai lavoratori, come attori sociali protagonisti, insieme al management, della definizione delle pratiche di HRM all'interno delle *subsidiaries*.

Si è potuto così incorporare, all'interno del modello di VoC, la dimensione del conflitto, la cui mancata considerazione è stata una delle critiche più forti mosse a questo approccio, superandone quindi l'impostazione funzionalistica.

L'implementazione del modello proprio della letteratura delle varietà di capitalismo ha permesso di osservare sia le risorse fornite dal contesto istituzionale ai lavoratori e al management, sia come della loro interazione si delineino le pratiche gestionali interne alle imprese; questo modello può così diventare interessante strumento analitico per lo studio comparativo con approccio istituzionalista delle pratiche di HRM tra contesti nazionali disomogenei.

Il modello sviluppato, applicato allo studio della continuità produttiva delle MNCs in questa ricerca, potrebbe essere impiegato anche per l'analisi comparativa di dinamiche gestionali intraorganizzative di altri tipi di aziende.

Ulteriore apporto della presente ricerca al dibattito scientifico risiede nella scelta dei contesti nazionali studiati che, comparando sistemi sociali molto diversi, si distingue sia all'interno degli studi istituzionalisti che di quelli di HRM comparato.

Considerato che Italia e Brasile non sono classificabili all'interno degli idealtipi delle LMEs e delle CMEs proposti da Hall e Soskice (2001), si è fornito un approfondimento delle caratteristiche istituzionali specifiche di questi paesi e dei loro tratti di distinguo, anche rispetto alle HMEs e alle SEMEs.

Gli apporti della ricerca non si sono limitati solo allo sviluppo di un modello analitico e ad una comparazione innovativa tra contesti nazionali, ma ricomprendono soprattutto interessanti percorsi di confluenza tra letterature scientifiche dai pochi momenti di intersezione.

In primo luogo la ricerca unisce la letteratura di VoC con quella delle diverse discipline che hanno contribuito agli studi dello HRM; un bridge che ha portato ad evidenziare interessanti relazioni tra le due e ad approfondire gli strumenti analitici specifici di entrambe, elementi importanti per lo studio delle dinamiche interne alle imprese.

La ricerca riesce inoltre a creare delle convergenze tra ambiti di studio sociale che sono stati caratterizzati da ricerche scientifiche autonome, facendo convergere gli apporti di ciascuna disciplina per indagare in maniera più completa le caratteristiche delle pratiche di HRM. In particolare, nel caso specifico dell'ambito delle *industrial relations* brasiliane, si è potuto arricchire il dibattito scientifico facendo convergere l'ampia letteratura nazionale sul sindacato con gli apporti di ricercatori stranieri in merito alle caratteristiche delle associazioni imprenditoriali.

Nella parte quarta parte della ricerca, si evidenziano, nei paragrafi introduttivi di ciascun capitolo, le principali dimensioni analitiche delle pratiche studiate, proponendone un interessante legame con le caratteristiche istituzionali contestuali.

Si possono prospettare tre possibili sviluppi della ricerca: un ampliamento dei casi di studio, un aumento dei contesti istituzionali comparati e un arricchimento metodologico.

In primo luogo, un ampliamento delle MNCs studiate, che abbiano *subsidiaries* con produzioni simili sia in Italia che in Brasile, potrebbe permettere di verificare in maniera maggiormente approfondita le ipotesi proposte e di rilevare se le caratteristiche principali delle pratiche di HRM osservate rimangano costanti, oppure quali importanti eccezioni richiedano un'attenzione specifica. Si potrebbe anche aumentare l'ampiezza e la complessità della comparazione proposta attraverso l'inserimento di nuovi casi nazionali, in cui siano presenti le *subsidiaries* delle MNCs oggetto di studio.

Una prima possibilità potrebbe essere quella di analizzare una nazione dalle caratteristiche istituzionali molto diverse rispetto a Italia e Brasile (come potrebbe essere una nazione africana o una asiatica appartenente alle *Network Market Economies*), per rilevare e verificare l'importanza del contesto istituzionale nelle pratiche intraorganizzative di HRM.

Sarebbe anche interessante includere altre due nazioni, appartenenti una alle HMEs e l'altra alle SEMEs, per poter eventualmente ipotizzare delle relazioni maggiormente raffinate, per ognuna delle varietà di capitalismo, tra l'*institutional environment* e le pratiche di HRM negli *shop floor*.

Questi diversi percorsi di studio proposti potrebbero essere arricchiti da importanti contributi dei metodi di ricerca quantitativi, che permetterebbero di descrivere meglio le pratiche di HRM

indagate, di testare la generalizzabilità delle dinamiche rilevate nelle *subsidiaries* e di verificare, a livello nazionale, le ipotesi proposte.

Bibliografia

- Albert, M. (1993), *Capitalismo contro capitalismo*, Bologna: Il Mulino.
- Allen, M. (2004), The varieties of capitalism paradigm: not enough variety, in *Socio economic review*, v. 2, n.1, p.87-108.
- Almeida, M.H.T. (1996), *Crise econômica e interesses organizados*. O sindicalismo no Brasil dos anos 80, São Paulo: Fapesp/Edusp.
- Alves, G. (2007), Trabalho e sindicalismo no Brasil dos anos 2000: dilemas da era neoliberal; in R. Antunes (a cura di), *Riqueza e miseria do trabalho no Brasil*, São Paulo: Boitempo editorial.
- Amable, B. (2003), *The diversity of modern capitalism*, Oxford: Oxford University Press.
- Amadeo E., Camargo J.M. (1996), Instituições e mercado do trabalho no Brasil, in J.M. Camargo (a cura di) *Flexibilização do mercado de trabalho no Brasil*, Rio de Janeiro: FGV Editora.
- Amdsen, A.H. (2001), *The rise of the rest*. Challenges to the West from late-industrializing economies, New York: Oxford University Press.
- Anderson, J.R. (1983), *The architecture of cognition*, Cambridge MA: Harvard University Press.
- Antunes, R. (1988), *A rebeldia do trabalho*. O confronto operário no ABC paulista: as greves de 1978/1980, Campinas: Editora Unicamp.
- Antunes, R. (a cura di) (1998), *Neoliberalismo, trabalho e sindicatos*, São Paulo: Boitempo editorial.
- Antunes, R. (2005), *O caracol e a sua concha*. Ensaio sobre a nova morfologia do trabalho, São Paulo: Boitempo editorial.
- Antunes, R. (a cura di) (2007), *Riqueza e miseria do trabalho no Brasil*, São Paulo: Boitempo editorial.
- Antunes, R. (2007b), A era da informatização e a era da informalização, in R. Antunes(a cura di) *Riqueza e miseria do trabalho no Brasil*, São Paulo: Boitempo editorial.
- Aoki, M. (1994), The Japanese firms as a system of attributes: a survey and research agenda, in M. Aoki, R. Dore (a cura di), *The Japanese firm: sources of competitive strength*, Oxford: Clarendon Press.
- Araujo, A., Githay L. (2003), Restruuturação produtiva e negociações coletivas entre os metalúrgicos. Idéias, Campinas, v. 9 e 10, n. (2) – (1), Campinas: Unicamp.
- Arthur, J.B., Jelf, G. S. (1999), The effects of gainsharing on grievance rates and absenteeism over time, in *Journal of labor research*, v. 20, n.1.
- Arthur, J.B., Aiman-Smith, L. (2001), Gainsharing and organizational learning: an analysis of employee suggestions over time, in *Academy of management journal*, n. 44.

Arum, R., Gamoran, A., Shavit, Y. (2006), Più inclusione che deviazione: espansione, differenziazione e struttura di mercato dell'istruzione superiore, in G. Ballarino, D. Checchi (a cura di), *Sistema scolastico e disuguaglianza sociali. Scelte individuali e vincoli strutturali*, Bologna: Il Mulino.

Atkinson, R. (2002), *L'intervista narrative. Raccontare la storia di sé nella ricerca formative, organizzativa e sociale*, Milano: Raffaello Cortina Editore.

Baglioni, G. (1998), Il sistema delle relazioni industriali in Italia: caratteristiche ed evoluzione storica, in G.P. Cella e T. Treu (a cura di) (1998), *Le nuove relazioni industriali. L'esperienza italiana nella prospettiva europea*, Bologna: Il Mulino.

Bagnasco, A. (1977), *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Bologna: Il Mulino.

Ballarino, G. (2006), Stratificazione educativa e stratificazione sociale in Italia: il rendimento occupazionale del settore di studio universitario, in G. Ballarino, D. Checchi (a cura di), *Sistema scolastico e disuguaglianza sociali. Scelte individuali e vincoli strutturali*, Bologna: Il Mulino.

Ballarino, G., Checchi, D. (2006), *Sistema scolastico e disuguaglianza sociali. Scelte individuali e vincoli strutturali*, Bologna: Il Mulino.

Ballarino, G., Schadee, H. (2005), *Really persisting inequalities?*, Paper presentato al convegno dell'ISA-RC28 di Los Angeles.

Barber, E.A. (1998), *Recruiting employees: individual and organizational perspectives*, Thousands Oaks, Calif.: Sage.

Barney, J.B. (1991), Firm resources and sustainable competitive advantage, in *Journal of Management*, v. 17, n. 1.

Barro, R.J. (1997), *Determinants of economic growth, a cross country empirical study*, Cambridge-MA: MIT Press.

Beer, M.; Spector, B.; Lawrence, P. R.; Mills, D.Q.; Walton, R.E. (1984), *Managing human assets*, New York: The Free Press.

Belmonte, G.; Vigliano, R. (1996), O que é bom para os EUA é bom para o Brasil; *Revista da Industria*, v.1, n.2, São Paulo: FIESP.

Benavente, J.M.; Crespi, G. (1997), New problems and opportunities for industrial development in Latin America, in *Oxford Development Studies*, v.25, n.3.

Berger, S.; Dore, R. (1996), *National diversity and global capitalism*, Ithaca: Cornell Univerusty Press.

Bianchi, A.G.M. (2004), O ministério dos industrias. A federação dos industriais do estado de São Paulo na crise das décadas de 1980 e 1990, tesi de dottorato in Scienza Política, Campinas: Unicamp.

- Birdsall, N.; Pinckney, T; Sabot, R. (2001), Natural resource, human capital and growth, in R. Autry (2001), *Resource abundance and economic development*, New York: Oxford University Press.
- Blossfeld, H.P.(1992), Is the German dual system a model for a modern vocational training system?, in *International Journal of Comparative Sociology*, v.33.
- Blyth, M. (2003), Same as it never was: temporality and typology in the varieties of capitalism, in *Comparative European Politics*, v.1, n.2.
- Boito, A. (1991), *Sindicalismo de estado no Brasil: uma análise crítica da estrutura sindical*; Sao Paulo/Campinas/Hucitec: Ed. Unicamp.
- Boito, A. (1999), *Política neoliberal e sindicalismo no Brasil*, Sao Paulo: Xama.
- Booth, A.L.; Snower, D.J. (a cura di) (1996), *Acquiring skills: market failures, their symptoms and policy responses*; Cambridge: Cambridge University Press.
- Bordogna, L., Provasi, G.C. (1998), La conflittualità, in G.P. Cella e T. Treu (a cura di) (1998), *Le nuove relazioni industriali. L'esperienza italiana nella prospettiva europea*, Bologna: Il Mulino.
- Boxall, P., Purcell, J. (2003), *Strategy and human resource management*, New York: Palgrave Macmillan.
- Boxall, P., Purcell, J., Wright, P. (2007), Introduction; in P. Boxall, J. Purcell, P. Wright (a cura di), *The Oxford handbook of human resource management*, Oxford: Oxford University Press.
- Boyer, R. (1996), The convergence hypothesis revisited: globalization but still the century of nations?, in S. Berger, R. Dore (a cura di), *National diversity and global capitalism*, Ithaca: Cornell University Press.
- Boyer, R. (2005), How and why capitalisms differ, in *Economy and Society*, v.34, n.4.
- Brewster, C. (1999), Different paradigms in the strategic HRM: questions raised by comparative research, in P. Wright, L. Dyer, J. Boudreau, G. Milkovich (a cura di), *Research in personnel and human resource management*, Stamford: JAI Press.
- Briggs, V. M. (1987), Human resource development and the formulation of national economic policy; in *Journal of Economic Issue*, v.21, n.3.
- Brint, S. (1999), *Scuola e società*, Bologna: Il Mulino.
- Brint, S, Karabel, J. (1989), *The diverted dream: community colleges and the promise of educational opportunity in America*, New York: Oxford University Press.
- Brown, W., Sisson, K. (1984); Le relazioni industriali nei prossimi dieci anni; in *Il giornale del dritto del lavoro e di relazioni industriali*, v.4, n.21.
- Brusco, S. (1989), *Piccola impresa e distretti industriali*, Torino: Rosenberg & Sellier

Campbell, J.L. (2010), Institutional reproduction and change in political economy, in G. Morgan et al. (a cura di), *The Oxford handbook of comparative institutional analysis*, New York: Oxford University Press.

Capelli P. (1991), Is there a future for the field of industrial relations in the United States? in R. Lansbury, R. (org) *Industrial relations teaching and research*, Sidney: Australian centre for industrial relations research and teaching.

Capelli, P., McElrath, R. (1992); The transfer of employment practices through multinationals, in C. Hendry (a cura di), *Human resource strategies for international growth*, London: Routledge.

Cappellari, L. (2006), Background familiare, scelte formative e transizione scuola-università, in G. Ballarino G. e D. Checchi (a cura di), *Sistema scolastico e disuguaglianza sociale. Scelte individuali e vincoli strutturali*, Il Mulino: Bologna.

Cardoso, F.H. (1975), *Autoritarismo e democratização*, Rio de Janeiro: Paz e Terra.

Cardoso, F.H., Faletto, E. (1971), *Dipendenza e sviluppo in america latina*, Milano: Feltrinelli.

Cardoso, M.A. (1999), *Sindicatos, trabalhadores e a coqueluche neoliberal: a era Vargas acabou?*, Rio de Janeiro: FGV editora.

Cardoso, M.A. (1999b), *A trama da modernidade. Pragmatismo sindical e democratização no Brasil*, Rio de Janeiro: Revan.

Cardoso, M.A. (2003), *A década neoliberal e a crise dos sindicatos no Brasil*, São Paulo: Boitempo Editorial.

Cardoso, M.A. (2003b), Os sindicatos e a segurança socioeconomica no Brasil, in M.A. Santana, R.J. Ramalho (a cura di), *Alem da fábrica. Trabalhadores, sindicatos e a nova questão social*, São Paulo: Boitempo Editorial.

Carvalho, C.P.F. (1999), *Educação cidadã na visao empresarial: o telecurso 2000*. Campinas: Autores Associados.

Carvalho, R.Q. (1992), *Projeto de primeiro mundo com conhecimento e trabalho do terceiro?*, Paper presentato all'incontro annuale della Anpocs, Caxambu.

Castel, R. (1998), *As metamorfoses da questão social. Uma crónica do salário*; Rio de Janeiro: Vozes.

Cavalli, A. (2000), *Gli insegnanti nella scuola che cambia*, Bologna: Il Mulino.

Cella, G.P. (1987), Criteri di regolazione nelle relazioni industriali italiane: le istituzioni deboli, in P. Lange, M. Regini (a cura di), *Stato e regolazione sociale*, Bologna: Il Mulino.

Cella, G.P.(1999), *Il sindacato*, Roma-Bari: Laterza.

Cella, G.P., Treu, T. (a cura di) (1998), *Le nuove relazioni industriali. L'esperienza italiana nella prospettiva europea*, Bologna: Il Mulino.

- Cella, G.P., Treu, T. (2009), *Relazioni industriali e contrattazione collettiva*, Bologna: Il Mulino.
- Cecchi, D. (1999), *Istruzione e mercato. Per un'analisi economica della formazione scolastica*, Bologna: Il Mulino.
- Cecchi, D. (2003), *The Italian educational system: family background and social stratification*, mimeo, Università di Milano.
- Cecchi, D., Flabbi, L. (2006), Mobilità intergenerazionale e decisioni scolastiche in Italia; in G. Ballarino, D. Cecchi (2006), *Sistema scolastico e disuguaglianza sociali. Scelte individuali e vincoli strutturali*, Bologna: Il Mulino.
- Chiesi, A.M. (1985), L'organizzazione degli interessi imprenditoriali in un caso di ristrutturazione settoriale, in *Studi Organizzativi*, v.3, n.4.
- Chiesi, A.M. (1994), Il sistema delle associazioni industriali e le specificità del caso italiano, in A. Martinelli (a cura di), *L'azione collettiva degli imprenditori italiani. Le organizzazioni di rappresentanza degli interessi industriali in prospettiva comparata*, Roma: Edizioni di Comunità.
- Chiesi, A.M., Martinelli, A. (1988), L'associazionismo imprenditoriale verso gli anni '90; in AA.VV., *Il sistema Italia*, Milano: Il Sole 24 Ore.
- Child, J., Loveridge, R., Warner, M. (1973), Towards an organizational study of trade unions, in *Sociology*, v.7, n.1.
- Clegg, H.A., Flanders, A., Fox, A. (1980), *La contesa industriale*, Roma: Edizioni Lavoro.
- Coffey, A., Atkinson, P. (1996), *Making sense of qualitative data: complementary research designs*, London: Sage.
- Coleman, W., Grant, W. (1989), Regional differentiation of business interests associations: a comparison of Canada and United Kingdom, in W. Coleman, W. Grant (a cura di), *Regionalism, business interests and public policy*, London: Sage.
- Coller, X. (1996), Managing flexibility in the food industry: a cross-national comparative case study of European multinational companies, in *European Journal of Industrial Relation*, v.25, n.2.
- Collier, R.B. (1982), Popular Sector Incorporation and Political Supremacy: Regime Evolution in Brazil and Mexico, in S.A. Hewlett, R.S. Weinert (a cura di), *Brazil and Mexico, patterns in late development*, Philadelphia: Institute for the Study of Human Issues.
- Collier, R.B., Collier, D. (1991), *Shaping the political arena. Critical junctures, the labour movement, and regime dynamics in Latin America*; Notre Dame IN: University of Notre Dame Press.
- Cook, M.L. (1998), Toward flexible industrial relations? Neo-liberalism, democracy, and labor reform in Latin America, in *Industrial relations*, n.37, n.3.
- Cook, M.L. (2007), *The politics of labour reform in Latin America. Between flexibility and rights*, University Park PA: The Pennsylvania State University Press.

- Corderary, J., Parker, S. K. (2007), Work organization, in P. Boxall, J. Purcell, P. Wright (a cura di), *The Oxford handbook of human resource management*, New York: Oxford University Press.
- Cotts Watkins, S. (1991), *From provinces into nations*, Princeton: Princeton University Press.
- Crichton, A. (1968), *Personnel management in context*, London: Batsford.
- Crouch, C. (2005), *Capitalist diversity and change*, Oxford: Oxford University Press.
- Crouch, C., Streeck, W. (1997), *Political economy of modern capitalism*, London: Sage.
- Crouch, C., Finegold, D., Sako, M. (1999), *Are skill the answer? The political economy of skills creation in advanced industrial countries*, Oxford: Oxford University Press.
- Crouch, C., Eder, C., Tambini, D. (2001), *Citizenship, markets and the state*, Oxford: Oxford University Press.
- Crouch, C., Farrell, H. (2004), Breaking the path of institutional development: alternatives to the new determinism in political economy, in *Rationality and Society*, v.16, n.1.
- Cruz, S.C.V. (1984), *Empresários e o regime no Brasil: a campanha contra a estatização*, tesi di dottorato, Universidade de Sao Paulo.
- Cruz, S.C.V. (1997), *Estado e economia em tempo de crise. Política industrial e transição política no Brasil dos anos 80*, Campinas/Rio de Janeiro: Unicamp/Reluime Dumarà.
- Daniel, T.L., Esser, J.K. (1980), Intrinsic motivation as influenced by rewards, task interest and task structure, in *Journal of Applied Psychology*, v.65, n.5.
- De Ferranti, D., Perry, G., Lederman, D., Maloney, W., Sanchez-Paramo, C, Schady, N.(2002), *Closing the gap in education and technology*, Washington D.C.: World Bank.
- De Ferranti, D., Perry, G., Ferreira, F.H.G., Walton, M. (2004), *Inequality in Latin America: breaking with history?*, Washington, DC: World Bank.
- Della Rocca, G. (1998), Il sindacato, in G.P. Cella, T. Treu (a cura di), *Le nuove relazioni industriali. L'esperienza italiana nella prospettiva europea*, Bologna: Il Mulino
- Del Pino, M. (2002), Política educacional, emprego e exclusão social; in G. Frigotto, P. Gentili, *A cidadania negada. Políticas de exclusão na educação e no trabalho*, São Paulo: Cortez Editora.
- Devanna, M.A. (1981), Human resource management: a strategic perspective, in *Organizational dynamics*, Inverno.
- Diamond, L. (1996), Toward democratic consolidation, in L. Diamond, M. Plattner (a cura di), *The global resurgence of democracy*, Baltimore, MD: John Hopkins University Press.
- Dieese (1997), *O impacto recente das transformações do mundo do trabalho sobre as contratações coletivas*, São Paulo: mimeo.

- DiMaggio, P.J. (1988), Interest and agency in institutional theory, in L.G. Zucker (a cura di), *Institutional patterns and organizations: culture and environment*, Cambridge: Ballinger.
- DiMaggio, P.J., Powell, W.W. (1983), The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, in *American Sociological Review*, v.48, n.2.
- Diniz, E., Boschi, R. (1987), Burocracia, clientelismo e oligópolio, o conselho interministerial de preços, in O. Lima, S. Abranches, *As origens da crise*, Rio de Janeiro: IUPERJ e Vertice.
- Diniz, E., Boschi, R. (1988); Empresarios y constituyente; in Garrido, C. (a cura di), *Empresarios y Estado en America Latina*, Mexico, DF: CIDE.
- Dos Santos, J. (2006), Início dos anos 1990: reestruturação produtiva, reforma do estado e do sistema educacional, in G. Frigotto, M. Ciavatta (a cura di), *A formação do cidadão produtivo*; Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais Anísio Teixeira.
- Dreifuss, R. (1981); *1964: a conquista do estado*, Petropolis: Vozes.
- Draibe, S. (1993), As políticas sociais e o neoliberalismo: reflexões suscitadas pelas experiências latino-americanas, in *Revista USP*, São Paulo: “Dossiê Liberalismo, Neoliberalismo”.
- Draibe, S. (2003), A política social no período FHC e o sistema de proteção social, in *Tempo social*, São Paulo, v. 15, n. 2.
- Druck, G., Franco, T. (a cura di) (2007), *A preda da razão social do trabalho. Terceirização e precarização*, São Paulo: Boitempo Editorial.
- Durand, F., Silva, E. (1998), *Organized business, economic change, and democracy in Latin America*, Miami: North-South Centre Press.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Lowe, A. (2002), *Management research: an introduction*, London: Sage.
- ECLAC (Economic Commission of Latin America and Caribbean) (2004), *Social panorama of Latin America, Santiago Chile*, New York: United nations economic commission for Latin America and the Caribbean.
- Edwards, T. (1998), Multinationals, labour management and the process of diffusion, in *International Journal of Human Resource Management*, v.9, n.4.
- Edwards, P., Ferner, A., Sisson, K. (1993), *People and the process of management in the multinational company: a review and some illustrations*, Warwick papers in industrial relations, n. 43, Coventry: industrial relations research unit.
- Edwards, P., Rees, C., Coller, X. (1999), Structure, politics and the diffusion of employment practices in multinationals, in *European Industrial Relation Journal*, v.5, n.3.
- Esping-Andersen, G. (1990), *Three worlds of welfare capitalism*, Princeton: Princeton University Press.

- Estevez-Abe, M., Iversen, T., Soskice, D. (2001), Social protection and the formation of skills: a reinterpretation of the welfare state; in P.A. Hall, D. Soskice, D.(a cura di), *Varieties of capitalism. The institutional foundation of comparative advantage*, New York: Oxford University Press.
- Evans, P.B. (1995), *Embedded autonomy. State and industrial transformation*, Princeton: Princeton University Press.
- Feldmann, M. (2007), The origins of varieties of capitalism: lessons from post-socialist transition in Estonia and Slovenia, in B. Hancké, M. Rhodes, M. Thatcher (a cura di) *Beyond varieties of capitalism*, Oxford: Oxford University Press.
- Ferner, A. (1994), Multinational companies and humane resource management: an overview of research issues, in *Human Resource Management Journal*, v.4, n.3.
- Ferner, A. (1997), Country of origin effects and HRM in multinational companies, in *Human Resource Management Journal*, v.7, n.1.
- Ferner, A., Hyman, R. (a cura di.) (1992), *Industrial relations in the new Europe*, Oxford: Blackwell.
- Ferner, A., Hyman, A. (a cura di) (1998), *Changing industrial relation in Europe*, Oxford: Blackwell.
- Ferner, A., Quintanilla, J. (1998), Multinationals, national business systems and HRM: the enduring influence of national identity or a process of anglo-saxonization?, in *The International Journal of Human Resource Management*, v.9, n.4.
- Ferner, A, Almond, P., Clark, I., Colling, T., Edwards, T., Holden, L., Muler-Camen, M. (2004); Dynamics of central control and subsidiary autonomy in the management of human resources: case-study evidence from US MNCs in the UK, in *Organization Studies*, v.25, n.3.
- Ferrera, M. (2006), *Le politiche sociali*, Bologna: Il Mulino.
- Ferretti, C.J., Silvia Junior, J.d.R. (2000), Educação profissional numa sociedade sem empregos, in *Cadernos de Pesquisa*, n.109, Campinas.
- Fidalgo, F; Machado, L., O planfor e a reconceituação da educação profissional, in *Revista do NETE*, v.6.
- Flanders, A. (1980), Per una teoria della contrattazione collettiva, in H.A. Clegg, A. Flanders, A. Fox (a cura di), *La contesa industriale*, Roma: Edizioni Lavoro.
- Flanagan, M., McGinn, I., Thornhill, A. (1993), *Because no bastard ever asked me*, Canberra: Stakeholder.
- Fligstein, N. (1997), Social skill and institutional theory, in *The American Behavioural Scientist*, v.40, n.4.
- Fligstein, N. (2001), Social skills and the theory of fields, in *Sociological Theory*, v.19, n.2.

- Fombrun, C., Tichy, N., Devanna, M. (1984), *Strategic human resource management*, New York, Wiley.
- Fondazione Agnelli (1974), *Il sistema imprenditoriale italiano*, Quaderni di ricerca, Torino: Fondazione Agnelli.
- Fonseca, L. (2006), Reestruturação produtiva, reforma do estado e formação profissional no início dos anos 1990, in G. Frigotto, M. Ciavatta (a cura di), *A formação do cidadão produtivo*, Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais Anísio Teixeira.
- French, J.D. (2001), *Afogados em Leis, a CLT e a cultura políticas dos trabalhadores brasileiros*; São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo.
- Frenkel, S. (1994), Patterns of workplace relations in the global corporation: toward convergence?, in J. Belanger, P. Edwards, L. Haiven (a cura di), *Workplace industrial relations and the global challenge*, Ithaca NY: ILR Press.
- Frigotto, G., Ciavatta, M. (a cura di) (2002), *A experiência do trabalho e a educação básica*, Rio de Janeiro: DP&A.
- Frigotto, G., Ciavatta, M. (a cura di) (2006), *A formação do cidadão produtivo*, Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais Anísio Teixeira.
- Frigotto, G., Gentili, P. (2002), *A cidadania negada. Políticas de exclusão na educação e no trabalho*, São Paulo: Cortez editora.
- Galvão, A. (2007), *Neoliberalismo e reforma trabalhista no Brasil*, Rio de Janeiro: Revan-FAPESP.
- Gentili, P. (1998), Educar para o desemprego: a desintegração da promessa integradora, in G. Frigotto (a cura di), *Educação e a crise do trabalho: perspectivas de final de século*; Petropolis: Vozes.
- Gentili, P. (1998b), *A falsificação do consenso: simulacro e imposição na reforma educacional do neoliberalismo*, Petropolis: Vozes.
- Geppert, M., Williams, K. (2006), Global, national and local practices in multinational corporations: towards a socio-political framework, in *The International Journal of Human Resource Management*, v.17, n.1.
- Ghauri, P.N. (2004), Designing and conducting case studies in international business research, in R. Marschan-Piekkari, W. Cheltenham (a cura di), *Handbook of qualitative research methods for international business*, Northampton MA: Edward Elgar.
- Gherardi, S. (2000), Presentazione, in B. Czarniawska, *Narrare l'organizzazione. La costruzione dell'identità istituzionale*, Torino: Edizioni di comunità.
- Giddens, A. (1999), *Runaway world. How globalization is reshaping our lives*, London: Profile Book.

- Gohn, M.G. (2002), Educação, trabalho e lutas sociais, in G. Frigotto, P. Gentili (2002) (a cura di), *A cidadania negada. Políticas de exclusão na educação e no trabalho*, São Paulo: Cortez editora.
- Goldstein, A., Schneider, B.R. (2003), Big business in Brazil: state and markets in the corporate reorganization in the 1990s, in E. Amann, H. J. Chang, (a cura di), *Brazil and Korea*, London: University of London.
- Grant, R.M. (1991), *Contemporary strategy analysis*, Oxford: Blackwell.
- Green, F; Ashton, D. (1996), *Education, training and the global economy*, Cambridge: EE.
- Guest, D. (1987), Human resource management and industrial relations, in *Journal of Management Studies*, v.24, n.5.
- Guimarães, N.A. (2003), Por uma sociologia do desemprego: contextos sociais, construções normativas e experiências subjetivas, in M.A. Santana, R.J. Ramalho (a cura di), *Além da fábrica, trabalhadores, sindicatos e a nova questão social*, São Paulo: Boitempo Editorial.
- Guthrie, J.P. (2001), High involvement work practices and employee turnover: an organization economics perspective, in *Group and Organization Management*, v.24, n.3.
- Guthrie, J.P. (2007), Remuneration: pay effects at work, in P. Boxall, J. Purcell, P. Wright (a cura di), *The Oxford handbook of humane resource management*, New York: Oxford University Press.
- Haagard, S. (1997), Democratic institutions, economic policy, and development, in C. Clauge (a cura di), *Institutions and economic development*, Baltimore, MD: John Hopkins University Press.
- Hall, P.A., Soskice, D. (2001), *Varieties of capitalism: the institutional foundation of comparative advantage*, Oxford: Oxford University Press.
- Hall, P.A., Gingerich, D.W. (2004), Varieties of capitalism and institutional complementarities in the macroeconomy: an empirical assessment, in *Berlin Journal of Sociology*, v.14, n.1.
- Hancké, B., Goyer, M. (2005), Degrees of freedom: rethinking the institutional analysis of economic change, in G. Morgan, R. Whitley, E. Moen (a cura di), *Changing capitalism? Internationalization, institutional change and systems of economic organizations*, Oxford: Oxford University Press.
- Hancké, B., Rhodes, M., Thatcher, M. (2007), Introduction, in B. Hancké, M. Rhodes, M. Thatcher, (a cura di), *Beyond varieties of capitalism*, Oxford: Oxford University Press.
- Handfas, A. (2006), Década de 1990: a reestruturação produtiva e a educação do trabalhador, in G. Frigotto, M. Ciavatta (a cura di), *A formação do cidadão produtivo*, Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais Anísio Teixeira.
- Hicks, A.; Kenworthy, L. (1998), Cooperation and political economy performance in affluent democratic capitalism, in *American Journal of Sociology*, v.103, n.6.

- Hollingsworth R., Boyer R. (1997), Coordination of economic actors and social system of production, in R. Hollingsworth, R. Boyer (a cura di), *Contemporary capitalism. The embeddedness of institutions*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Howell, C. (2003), Varieties of capitalism: and then there was one?, in *Comparative Politics*, v.36, n.1.
- Huber, E., Nielsen, F, Pribble, J., Stephens, J.D. (2006), Politics and inequality in Latin America and Caribbean, in *American Sociological Review*, v.71, n.6.
- Huber, E., Mustillo, T., Stephens, J.D. (2008), Politics and social spending in Latin America, in *The Journal of Politics*, v.70, n.2.
- Hyman, R. (1994), Industrial relations in western Europe: an era of ambiguity?, in *Industrial Relations*, v.33, n.1.
- IDB (2003), *Good jobs wanted: labor markets in Latin America*; Washington, D.C.: Inter-American development bank and Johns Hopkins University Press.
- IEDI (1990), *Mudar para competir*, São Paulo: IEDI.
- Isfol (1989), *Rapporto ISFOL 1989*, Milano: Angeli.
- Iversen, T. (1996), Power, flexibility and breakdown of centralized wage bargaining: Denmark and Sweden in comparative perspective, in *Comparative Politics*, v.28, n.4.
- Iversen, T. (2005), *Capitalism, democracy and welfare*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Iversen, T., Pontusson, J. (2000), Comparative political economy: a northern European perspective, in T. Iversen, J. Pontusson, D. Soskice (a cura di), *Unions, employer and central banks*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Iversen, T., Soskice, D. (2006), Electoral institutions, parties and politics of class: why some democracies distribute more than other; in *American Political Science Review*, v.100, n.2.
- Iversen, T., Stephens, J. (2008), Partisan politics, the welfare state, and three worlds of human capital formation, in *Comparative Politics*, v.41, n.4.
- Kaufman, B.E. (1993), *The origins and the evolution of the field of industrial relations in the united states*, Ithaca: ILR Press.
- Kaufman, B.E. (2004), The global evolution of industrial relation. Events, ideas and the IIRA; International Labour Organization, Ginevra: International Labour Office.
- Kenworthy, L. (2006), Institutional coherence and macroeconomic performance, in *Socio Economic Review*, v.4, n.1.
- Kern, H., Schumann, M. (1984), *Das ende der arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen production*, Munich: C. H. Beck.

- Kinderman, D. (2005), Pressure from without, subversion from within: the two prolonged German employer offensive, in *Comparative European Politics*, v.3, n.4.
- King, D, Wood, S. (1999), The political economy of neoliberalism: Britain and the United States in the 1980s, in H. Kitschelt, P. Lange, G. Marks, J. Stephen (a cura di), *Continuity and change in contemporary capitalism*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Kingstone, P. (1999), *Crafting coalition for reform: business preferences, political institutions, and neoliberal reform in Brazil*, University Park: Pennsylvania State University Press.
- Kitschelt, H., Lange, P., Marks, G., Stephen, J.(1999) (a cura di), *Continuity and change in contemporary capitalism*, New York: Cambridge University Press.
- Kochan, T.A., McKersie, R.B., Capelli, P. (1984), Strategic choice of industrial relation theory, in *Industrial Relations*, v.23, n.1.
- Kristensen, P.H.; Zeitlin, J. (2005), *Local player in global games: the strategic constitution of a multinational corporation*, Oxford: Oxford University Press.
- Lange, P., Regini, M. (a cura di) (1987), *Stato e regolazione sociale*, Bologna: Il Mulino.
- Lange, P., Regini, M. (a cura di) (1989), *State, market and social regulation*, Cambridge MA: Harvard University Press.
- Lane, D. (2005), Emerging varieties of capitalism in former state socialist societies?; in *Competition and Change*, v.9, n.3.
- Lanzalaco, L. (1988), *La rappresentanza degli interessi a livello territoriale: il caso delle associazioni imprenditoriali italiane in prospettiva comparata*, P.h.D. Thesis, Firenze, European University Institute.
- Lanzalaco, L. (1990), *Dall'impresa all'associazione. Le organizzazioni degli imprenditori: la Confindustria in prospettiva comparata*, Milano: Angeli.
- Lanzalaco, L. (1998), Le associazioni imprenditoriali, in G.P. Cella, T. Treu (a cura di.), *Le nuove relazioni industriali. L'esperienza italiana nella prospettiva europea*, Bologna: Il Mulino.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. (1999), Corporate ownership around the world, in *Journal of Finance*, v.54, n.2.
- Larangeira, S.M.G. (1998), Há lugar para o sindicalismo na sociedade pós-industrial? Aspectos do debate internacional, in *São Paulo em Perspectiva*, vol. 12, n.1.
- Leopoldi, M.A. (1984), *Industrial associations and politics in contemporary Brazil*, Ph.D. dissertation, St. Anthony College, Meghalaya India.
- Legge, K. (2005), *Human resource management, rhetorics and realities*, London: Macmillan Business.
- Lepak, D.P., Snell, S.A. (1999), The humane resource architecture: toward a theory of humane capital allocation and development, in *Academy of Management Review*, v.24, n.1.

- Lepak, D.P., Snell, S.A. (2002), Examining the human resource architecture: the relationship among human capital, employment and human resource configurations, in *Journal of Management*, v.28, n.4.
- Levine, D.J. (1993), What do wages buy?, in *Administrative Science Quarterly*, v.38, n.3.
- Lindert, K., Skoufias, E., Shapiro, J. (2005), *Redistributing income to the poor and rich: public transfer in Latin America and the Caribbean*; discussion draft, World Bank, October.
- Locke, R. (1995), *Remaking the Italian economy*, Ithaca (NY): Cornell University Press.
- Locke, R., Baccaro, L. (1996), Learning from the past? Recent reforms in Italian industrial relations, in *Industrial Relations Journal*, v.27, n.4.
- Locke, R., Baccaro, L. (1999), The resurgence of Italian unionism?, in A. Martin, G. Ross (a cura di), *The brave new world of European labor*, New York: Berghahn.
- Logger, E., Vinke, R., Kluytmans, F. (1998), Compensation and appraisal in international perspective, in H.W. Harzing, J. Van Ruysseve, J. (a cura di), *International human resource management. An integrated approach*, London: Sage.
- Machado da Silva, L.A. (2003), Mercado do trabalho, ontem e hoje: informalidade e empregabilidade como categorias de entendimento, in M.A. Santana e R.J. Ramalho (a cura di), *Além da fábrica, trabalhadores, sindicatos e a nova questão social*, São Paulo: Boitempo Editorial.
- Maraffi, M. (1994), L'organizzazione degli interessi in Italia, 1870-1980, in A. Martinelli (a cura di), *L'azione collettiva degli imprenditori italiani. Le organizzazioni di rappresentanza degli interessi industriali in prospettiva comparata*, Roma: Edizioni di Comunità.
- Marchington, M., Goodman, J., Wilkinson, A., Ackers, P. (1992), *New development in employee involvement*, research series 2, London: Employment Department.
- Marginson, P. (1992), European integration and transnational management union relations in the enterprise, in *British Journal of Industrial Relations*, v.30, n.4.
- Marginson P., Armstrong P., Edwards P.K., Purcell J. (1995), Extending beyond borders: multinational companies and the international management of labour; in *The International Journal of Human Resource Management*, v.6, n.3.
- Market, W. (1991), Novas tecnologias como desafio do currículo do futuro, in *Buletim Técnico do SENAC*, Rio de Janeiro, v.17, n. 1.
- Marsden, D.; Ryan, P. (1990), Intermediate level vocational training and the structure of labour markets in western Europe in the 1980s, in L. Ferman, M. Hoyman, J. Cutcher-Gershenfeld, E. Savoie (a cura di), *New developments in worker training: a legacy for the 1990s*, Madison: Industrial relations research associations series.
- Martin, A. (2005), Beyond bone structure: historical institutionalism and the style of economic growth, in D. Coates (a cura di), *Varieties of capitalism, varieties of approaches*, New York: Palgrave Macmillan.

Martinelli, A. (1981), *Confindustria e potere politico*, in A. Martinelli, A.M. Chiesi, N. Dalla Chiesa, *I grandi imprenditori italiani*, Milano: Feltrinelli.

Martinelli, A. (a cura di) (1994), *L'azione collettiva degli imprenditori italiani. Le organizzazioni di rappresentanza degli interessi industriali in prospettiva comparata*, Roma: Edizioni di Comunità.

Martinelli, A. (1994b), *L'analisi della rappresentanza imprenditoriale*; in Martinelli, A. (a cura di), *L'azione collettiva degli imprenditori italiani. Le organizzazioni di rappresentanza degli interessi industriali in prospettiva comparata*; Roma, Edizioni di Comunità.

Martinelli, A., Chiesi, A.M., Dalla Chiesa, N. (1981), *I grandi imprenditori italiani*, Milano: Feltrinelli

Martinelli, A., Schmitter, P., Streeck, W.(1981), *L'organizzazione degli interessi imprenditoriali*, in *Stato e Mercato*, n.3.

Martinelli, A., Chiesi, A.M. (1994), *Motivazioni, comportamenti associativi e logica dell'appartenenza*; in A. Martinelli (a cura di), *L'azione collettiva degli imprenditori italiani. Le organizzazioni di rappresentanza degli interessi industriali in prospettiva comparata*, Roma: Edizioni di Comunità.

Martinelli, A., Lanzalaco, L. (1994), *L'organizzazione degli interessi imprenditoriali e sistema politico. La logica dell'influenza*, in A. Martinelli (a cura di), *L'azione collettiva degli imprenditori italiani. Le organizzazioni di rappresentanza degli interessi industriali in prospettiva comparata*, Roma: Edizioni di Comunità.

Martins Rodrigues, L. (1999), *Destino do sindicalismo*, São Paulo: Edusp.

Maurice, M., Sellier, F., Silvestre, J.J. (1984), *The search for a societal effect in the production of company hierarchy: a comparison of France and Germany*, in P. Osterman, *Internal labour market*, Cambridge –MA: MIT press.

Menezes-Filho, N., Zylberstajn, H., Chahad, J.P., Pazello H. (2005), *Unions and the economic performance of Brazilian establishment*; in P. Khun, G. Marquez (2005), *What difference do unions make? Their impact on the productivity and wages in Latin America*, Washington D.C.: Inter-American development Bank.

Milgrom, P., Roberts, J. (1992), *Economics, organization and management*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Mintzberg, H. (1979), *The structuring of organizations*, Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.

Morgan, G., Whitley, R., Moen, E. (2005), *Changing capitalism? Internationalization, institutional change and systems of economic organizations*, Oxford: Oxford University Press.

Morley, S. (2001), *The income distribution problem in Latin America and the Caribbean*, Santiago: UN press.

Morlino, L. (a cura di) (1991), *Costruire la democrazia. Gruppi e partiti in Italia*, Milano: Angeli.

- Mueller, F. (1994), Societal effect, organizational effect, and globalization, in *Organization Studies*, v.15, n.3.
- Murillo, M.V. (2001), *Labor unions, partisan coalitions, and market reforms in Latin America*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Napoli, M. (1998); Il quadro giuridico-istituzionale, in G.P. Cella, T. Treu (a cura di), *Le nuove relazioni industriali. L'esperienza italiana nella prospettiva europea*, Bologna: Il Mulino.
- Nascimento, A.M.(1997), *Curso de direito do Trabalho*, São Paulo: Saraiva.
- Nascimento, A.M. (1998); *Toria geral do direito do trabalho*, São Paulo, Ltd.
- Nee, V. (1998), Source of new institutionalism, in M.C. Brinton, V. Nee, *The New institutionalism sociology*, New York: Russel Sage.
- Nelson, J. (1991); Organized labor, politics and labour market flexibility in developing countries, in *World Bank Research Observer*, v.6, n.1.
- Nogueira, A. (2004), Política trabalhista no Brasil e dilemas do governo Lula, São Paulo: FEA/USP.
- Noronha, E.G. (1992), *As greves na transição brasileira*, tese de mestrado, Campinas: Unicamp.
- Noronha, E.G. (1998), *O modelo legislado de relações de trabalho e seus espaços normativos*, São Paulo: FFLCH-USP (Tese de doutorado em ciencia politica).
- North, D.(1994), *Istituzioni, cambiamento istituzionale, evoluzione dell'economia*, Bologna: Il Mulino.
- Oliveira, M.A. (2003), Tendências recentes das negociações coletivas no Brasil, in M.A. Santana, R.J. Ramalho R.J (a cura di), *Além da fábrica, trabalhadores, sindicatos e a nova questão social*, São Paulo: Boitempo Editorial.
- Oliver, C. (1991), Strategic responses to institutional processes, in *Academy of Management Review*, v.16, n.1.
- Olson, M. (1965), *The logic of collective action*, Cambridge: Harvard University Press.
- Paauwe, J., Boselie, P. (2003), Challenging “strategic HRM” and the relevance of the institutional setting, in *Human Resource Management Journal*, v.13, n.3.
- Paiva, V. (1997), Demistificando as profissões, in *Contemporaneidade e Educação*, Rio de Janeiro, anno II, n.1.
- Paiva, V. (2002), Qualificação, crise do trabalho assalariado e exclusão social, in G. Frigotto, P. Gentili (a cura di), *A cidadania negada. Políticas de exclusão na educação e no trabalho*, São Paulo: Cortez editora.
- Paoli, M.C.P.M. (1988), *Labour, law and the state in Brazil: 1930-1950*, tesi di dottorato in storia, Birkbeck College, University of London.

- Payne, L. (1994), *Brazilian industrialists and democratic change*, Baltimore-MD: John Hopkins University Press.
- Pérez, S.A. (2000), From decentralization to reorganization: explaining the return to national bargaining in Italy and Spain, in *Comparative Politics*, v.32, n.4.
- Pfeffer, J. (1994), *Competitive advantage through people*, Boston: Harvard Business school Press.
- Piore, M.J., Sable, C.F. (1984), *The second institutional divide: possibilities for prosperity*, New York: Basic Book.
- Pizzorno, A. (1983), Sulla razionalità della scelta democratica, in *Stato e Mercato*, n.7.
- Pochmann, M. (2007), *O emprego na globalização e a nova divisão internacional do trabalho e os caminhos que o Brasil escolheu*, São Paulo: Boitempo Editorial.
- Pochmann, M. (2007b), O desemprego, in R. Antunes (a cura di), *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil*, São Paulo: Boitempo editorial.
- Polanyi, K (2000), *La grande trasformazione*, Torino: Einaudi.
- Porter, M.E. (1998), Competing across locations. Enhancing a competitive advantage through a global strategy, in M.E. Porter (a cura di), *On competition*, Boston: Harvard Business School Press.
- Powell, W.W. (1998), Institutional theory, in C. Cooper, C., C. Argyris (a cura di), *Encyclopedia of management*, Oxford: Blackwell Business.
- Praun, L. (2007), A reestruturação negociada na Volkswagen: São Bernardo do Campo, in R. Antunes (a cura di), *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil*, São Paulo: Boitempo editorial.
- Pontusson, J. (2005), Varieties and commonalities of capitalism, in D. Coates (a cura di), *Varieties of capitalism, varieties of approaches*, New York: Palgrave Macmillan.
- Purcell, J. (1999), High-commitment management and the link with contingent workers: implications for strategic human resource management, in P. Wright, L. Dyer, J. Boudreau & G. Milkovich (a cura di.), *Research in personnel and human resource management – supplement 4: Strategic human resources management in the twenty-first century*,. London: JAI Press.
- Purcell, J, Ahlstrand, B. (1994), *Human resource management in the multi-divisional company*, New York: Oxford University Press.
- Quaglino, G.P. (2001), Sfidare i climi organizzativi, in A. Majer-D'Amato *Organizational questionnaire*, Unipress: Padova.
- Rainbird, H., Fuller, A., Munro, A. (a cura di) (2004), *Workplace learning in context*, London,: Routeledge.

- Regalia, I. (1995), Italy: the cost and benefits of informality, in J. Rogers, W. Streeck (a cura di), *Works councils: consultation, representation, and cooperation in industrial relation*, Chicago: Chicago University Press.
- Regalia, I., Regini, M. (1995), Between voluntarism and industrialization: industrial relations and humane resource practices in Italy, in R. Locke, T. Kochan, M. Piore (a cura di), *Employment relations in changing world economy*, Cambridge: MIT Press.
- Regalia, I., Regini, M. (1998), Italy: the dual character of industrial relations, in A Ferner, R. Hyman (a cura di), *Changing industrial relations in Europe*, Oxford: Blackwell.
- Regini, M. (1991), *Confini mobili. La costruzione dell'economia tra politica e società*, Bologna: Il Mulino.
- Regini, M. (1997), Still engaging in corporatism? Recent Italian experience in comparative perspective, in *European Journal of Industrial Relations*, v.3, n.3.
- Regini M. (2000), *Modelli di capitalismo, la risposta europea alle sfide della globalizzazione*, Roma: Laterza.
- Regini (2003), Tripartite concertation and varieties of capitalism, in *European Journal of Industrial Relations*, v.9, n.3.
- Regini, M., Regalia, I. (1997), Employers, unions and the state: the resurgence of concertation in Italy?, in *West European Politics*, v.20, n.1.
- Regini, M., Sabel, C. (a cura di)(1989), *Le strategie di riaggiustamento industriale*, Bologna: Il Mulino.
- Reich, R. (1992), *The work of nations*, New York: Random House.
- Reynaud, J.D. (a cura di) (1980), *La contrattazione collettiva in Europa*, Roma: Edizioni Laterza.
- Reyneri, E. (2005), *Sociologia del mercato del lavoro. Il mercato del lavoro tra famiglie e welfare*, Bologna: Il Mulino.
- Rhodes, M. (1997), Globalization, labour market and welfare state: a future of competitive corporatism?, in M. Rhodes, Y Meny (a cura di), *The future of European welfare*, London: Macmillan.
- Rodrigues, I.J. (a cura di) (1999), *O novo sindicalismo vinte anos depois*, Petrópolis: Vozes.
- Rodrigues, I.J. (2002), A educação e os empresários: o horizonte pedagógico do capital, in G. Frigotto, M. Ciavatta (a cura di), *A experiência do trabalho e a educação básica*, Rio de Janeiro, DP&A.
- Rodriguez-Pose, A. (1998), *The dynamics of regional growth in Europe: social and political factors*, Oxford: Oxford University Press.
- Rokkan, S. (1970), *Citizens, elections, parties*, New York: McKay.

- Rosenbaum, J.E., Kariya, T. (1989), From school to work: market and institutional mechanism in Japan, in *American Journal of Sociology*, v.94, n.6.
- Rueda, D., Pontusson, J. (2000), Wage inequalities and varieties of capitalism, in *World Politics*, v.52, n.3.
- Ryan, R.M., Deci, E.L. (2000), Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well being, in *American Psychologist*, v.55, n.1.
- Rynes, S.L., Barber, A.E. (1990), Applicant attraction strategies: an organizational perspective, in *Academy of Journal Review*, v.15, n.2.
- Sader, E. (1988), *Quando novos personagens entram em cena: experiências e lutas dos trabalhadores da grande São Paulo, 1970-1980*, São Paulo: Paz e Terra.
- Salerni, D. (1981), *Il sistema delle relazioni industriali in Italia*, Bologna: Il Mulino.
- Santagata, W. (1994), Presentazione, in D. North, *Istituzioni, cambiamento istituzionale, evoluzione dell'economia*, Bologna: Il Mulino.
- Santana, M.A. (1999), Política e história em disputa: o “novo sindicalismo” e a idéia de ruptura com o passado, in I.J. Rodrigues (a cura di), *O novo sindicalismo: vinte anos depois*, Petrópolis: Vozes/Educ/Unitrabalho.
- Santana, M.A. (2001), Homens partidos. Comunistas e sindicatos no Brasil, São Paulo: Boitempo Editorial.
- Santana, M.A., Ramalho R.J (a cura di) (2003), *Alem da fábrica. Trabalhadores, sindicatos e a nova questão social*, São Paulo: Boitempo Editorial.
- Santos Souza, J.D (2007), Os descaminhos das políticas de formação/qualificação profissional: a ação ao dos sindicatos no Brasil recente; in R. Antunes (a cura di), *Riqueza e miseria do trabalho no Brasil*, São Paulo: Boitempo editorial.
- Sassen, S. (2007), *A sociology of globalization*, New York: W.W. Norton & Company Inc.
- Scarponi, S. (2005), *Rappresentatività ed organizzazione sindacale*, Padova: Cedam.
- Scharpf, F.W. (1997), *Games real actors play: actor-centred institutionalism in policy research*, Boulder: Westview Press.
- Schmidt, V. (2002), *From state to market? The transformation of French business and government*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Schmidt, V. (2003), French capitalism transformed, yet still a third varieties of capitalism?; in *Economy and Society*, v.32, n.4.
- Schmitter, P. (1989), I settori nel capitalismo moderno: modi di regolazione e variazioni nel rendimento, in *Stato e Mercato*, v.26.

- Schmitter, P. (1995), Organized interests and democratic consolidation in Southern Europe, in R. Gunther, N. Diamandourus, H.J. Phule (a cura di), *The politics of democratic consolidation*; Baltimore-MD: John Hopkins University Press.
- Schmitter, P., Streeck, W. (1999), *The organization of business interests: studying the associative action of business in advanced industrial societies*, Cologne, MPIFG discussion paper 99/1.
- Schneider, B.R. (1997-8), Organizational business politics in democratic Brazil; in *Journal of Interamerican Studies and World Affairs*, v.39, n.4.
- Schneider, B.R.(1999); The desarrollista state in Brazil and Mexico, in M. Woo-Cumings, M. (a cura di), *The developmental state*, Ithaca-NY: Cornell University Press.
- Schneider, B.R. (2004), *Business politics and the state in the twentieth-century Latin America*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Schneider, B.R. (2008), *Comparing capitalism: liberal, coordinated, network, and hierarchical varieties*, mimeo.
- Schneider, B.R. (2009), Hierarchical market economies and Varieties of capitalism in Latin America, in *Journal of Latin America Studies*, v.41, n.3.
- Schneider, B.R., Castelar Pinheiro, A. (2005), *Balancing market and hierarchies to enhance efficiency and quality in social service in Latin America*, paper presented at the national forum, Brasília.
- Schneider, B.R., Karcher, S. (2009), *Inflexibility, informality and other complementarities: the political economy of labour markets in Latin America*, mimeo.
- Schuler, R.S., Jackson, S.E. (1987), Linking competitive strategies with the human resource management practice, in *Academy of Management Executive*, v.1, n.3.
- Schwan, R., Soeters, J. (1994), The strategy of vacancy filling from internal and external labour market sources: an empirical assessment of the recruitment strategy of different type of organization, in *Scandinavian Journal of Management*, v.10, n.1.
- Sehnbruch, K. (2006), *The Chilean labour market: a key to understand Latin American labor markets*, New York: Palgrave Macmillan.
- Shavit, Y., H.P. Blossfeld (a cura di) (1993), *Persistent Inequalities: a Comparative Study of Educational Attainment in Thirteen Countries*, Boulder Colorado: Westview Press
- Shaw, J.D., Delery, J.E., Jenkins, G.D., Gupta, N. (1998), An organizational-level analysis of voluntary and involuntary turnover, in *Academy of Management Journal*, v.41, n.5.
- Shorter, E., Tilly, C. (1971), The shape of strikes in France, 1830-1960, in *Comparative Studies in Society and History*, n.13.
- Shorter, E., Tilly, C. (1974), *Strikes in France, 1830-1968*, Cambridge: Cambridge University Press.

- Sisson, K. (1987), *The management of collective bargaining*, Oxford: Basil Blackwell.
- Snell, S.A., Lepak, D.P., Youndt, M.A. (1999), Managing the architecture of intellectual capital: implications for strategic humane resource management, in P.M. Wright, L.D. Dyer, J.W. Bouderau, G.T. Milkovich (a cura di), *Research in personnel and human resource management*, Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Snower, D. J. (1994), *The low-skill, bad-job trap*, IMF working paper n. 94/83
- Sorge A. (1996), Societal effects in cross-national orgnization studies: conceptualizing diversity in actors and systems, in R. Whitley, P.H. Kristensen, *The changing European firm*, London: Routledge.
- Sorge, A. (1998), Cross-national differences in personnel and organization, in A.W. Harzing, J. Van Ruyseveldt (a cura di), *International human resource management, an integrated approach*, London: Sage.
- Soskice, D. (1994), Reconciling markets and institutions: the German apprenticeship system, in L.M. Lynch (a cura di), *Training and the private sector*, Chicago: Chicago University Press.
- Spivey, W.A., Thomas, L.D. (1990), Global management: concepts, themes, problems, and research issue, in *Human Resource Management*, v.29, n.1.
- Streeck, W. (1989), The territorial organizations of interests and the logic of associative action, in W. Coleman, H. Jacek (a cura di), *Regionalism, Business interests and public policy*, London: Sage.
- Streeck, W. (1991), On the institutional conditions of diversified quality production, in E. Matzner, W. Streeck (a cura di), *Beyond Keynesianism: the socio-economics of production and full employment*, Brookfield-VT: Edward Elgar.
- Streeck, W. (1992), *Social institutions and economic performance*, London: Sage.
- Streeck, W.; Thelen, K. (2005), *Beyond continuity: institutional change in advanced political economies*, Oxford: Oxford University Press.
- Tavares de Almeida, M.H. (1983), O sindicalismo brasileiro entre a conservação e a mudança, in M.H. Tavares de Almeida e B. Sorj (a cura di), *Sociedade e política no Brasil pos '64*, São Paulo, Brasiliense.
- Tavares de Almeida, M.H. (1992), *Crise econômica e organização de interesses: estratégias do sindicalismo brasileiro nos anos '80*, Tese de livre docência, São Paulo: Usp.
- Taylor, M., Collins, C. (2000), Organizational recruitment: enhancing the intersection of research and practice, in C. Cooper, E.A. Locke (a cura di), *Industrial and organizational psychology*, Oxford: Blackwell.
- Thelen, K. (1996), *The changing character of industrial relations in contemporary Europe*, paper presented at the second workshop on "The new Europe: rethinking the collective response to change", Harvard University.

- Toledo, E. (2004), *Anarquismo e sindicalismo revolucionário, trabalhadores e militantes em São Paulo na Primeira República*, São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo.
- Traxler, F. (1999), Employer and employer organizations: the case of governability, in *Industrial Relations Journal*, v.30, n.4.
- Traxler, F. (2000), Employers and employer organizations in Europe: membership, strength, density and representativeness, in *Industrial Relations Journal*, v.31, n.4.
- Trevisan, M. J. (1986), *50 anos em 5: a Fiesp e o desenvolvimentismo*, Petrópolis: Vozes.
- Triglia, M. (1986), *Grandi partiti e piccole imprese*, Bologna: Il Mulino.
- Tuma, F. (1999), *Participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas no cenário de flexibilização das relações de trabalho*, tese de doutorado, Campinas: Unicamp.
- Van der Klink, M., Mulder, M. (1995), Human resource development and staff flow policy in Europe, in H.W. Harzing, J. Van Ruysseve (a cura di), *International human resource management. An integrated approach*, London: Sage.
- Vieira Ney, A.F. (2006), A reforma do ensino médio técnico: concepções, políticas e legislação, in G. Frigotto, M.Ciavatta (a cura di), *A formação do cidadão produtivo*, Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais Anísio Teixeira.
- Viesti, G. (2000), *Come nascono i distretti industriali*, Roma-Bari: Laterza.
- Vitols, S. (1997), The German industrial strategy: an overview, in *Industry and Innovation*, v.4, n.1.
- Wacquant, L. (2003), A penalização da miséria e o avanço do neoliberalismo, in M.A. Santana, R.J. Ramalho (a cura di) *Alem da fábrica. Trabalhadores, sindicatos e a nova questão social*, São Paulo: Boitempo Editorial.
- Watson, M. (2003), Ricardian political economy and the varieties of capitalism approach: specialization, trade and comparative institutional advantage, in *Comparative European Politics*, v.1, n.2.
- Weinstein, B. (1990); The industrialists, the state, and the issue of worker training and social service in Brazil, 1930-50, in *Hispanic American Historical Review*, v.70, n.3.
- Werneck Vianna, L.J. (1999), *Liberalismo e sindicato no Brasil*, Belo Horizonte: Editora da UFMG.
- Wernerfelt, B. (1984), A resource based view of the firm, in *Strategic Management Journal*, v.5, n.2.
- Whitley R. (1997), The social regulation of work systems: institutions, interest groups, and varieties of work organization in capitalist societies, in S. Quack, G. Morgan, R. Whitley (a cura di), *National capitalisms, global competition and economic performance*, Amsterdam and Philadelphia, PA: John Benjamins.

Whitley R. (1999), *Divergent capitalism: the social structuring and change of business systems*, Oxford: Oxford University Press.

Whitley, R., Kristensen, P.H. (1997), *Governance at work: the social regulation of economic relations*, Oxford: Oxford University Press.

Williamson, O. (1985), *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*, New York: Free Press.

Winterton, J. (2007), Training, development and competence, in P. Boxall, J. Purcell, P. Wright (a cura di), *The Oxford handbook of human resource management*, New York: Oxford University Press.

Wood, S. (1997), *Capitalist constitutions: supply-side reforms in Britain and West-Germany 1960-1990*, Ph.D. dissertation, Department of government: Harvard University.

Zysman, J. (1994), How institutions create historically rooted trajectories of growth, in *Industrial and Cooperation Change*, v.1.

APPENDICE 1²²⁰

Schema intervista semi-strutturata per dirigenti di HR

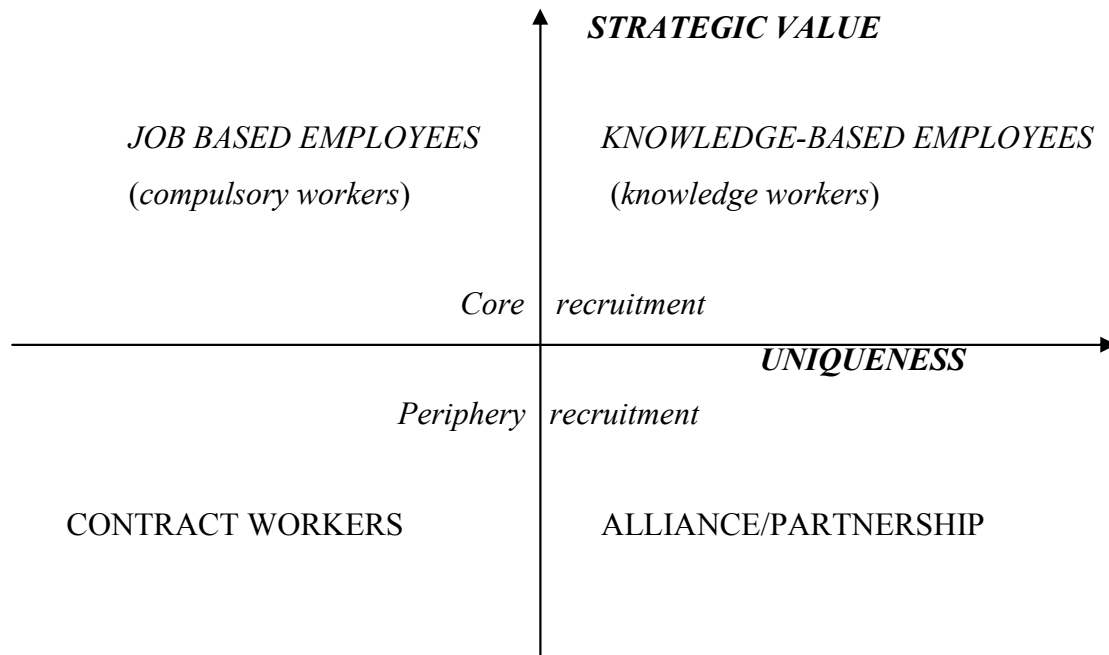
AREA 1: Recruitment

- a- Se a fronte di un posto vacante vi rivolgete maggiormente a **mercato interno o esterno** ?
- b- Quali **modalità di ricerca delle figure da inserire?** ovvero quali canali attivati per le diverse figure ricercate? (annunci su giornali, importanza legame con scuola, associazioni imprenditoriali, reti informali di conoscenza,.... Stage, tirocini,....)
- c- Quali sono i **profili maggiormente ricercati?** quali caratteristiche di *skills* devono possedere? quali capacità tecniche maggiormente richieste, quali capacità socio-relazionali, quale titolo di studio? in quali settori maggiormente inseriti (amministrativo, produttivo) e a che livello della “piramide” vengono inseriti?
- d- Prevale **make o buy skills?** quale dimensione riscopre il fenomeno del *pouching*, ovvero di “comprare” forza lavoro già qualificata (o che necessita un minimo di training) da concorrenti o da altre aziende?.
- e- **Flessibilità numerica o esterna:** ci sono state “procedura di mobilità”? quante procedure sono state aperte e quante persone coinvolte? Sono state un mezzo per svecchiare le *skills* aziendali e per attivare nuovo momento di recruitment per inserire nuove figure professionali? Quali sono le professionalità e gli ambiti aziendali esternalizzati? quante persone coinvolgono?

AREA 2: Training and Development

- a- Per **quali figure è maggiormente necessario training in** rapporto alle *skills* iniziali possedute? (come titolo di studio, caratteristiche *mismatch* tra scuola e lavoro).
- b- Prevale **una modalità informale o formale?** Quali lavoratori sono maggiormente coinvolti nei due diversi tipi di training? L’ ambito informale quale gradi di strutturazione presenta (semplice inserimento nell’organico del neolavoratore, affiancamento dichiarato alla parti, esistono rapporti sull’andamento dell’inserito)? Per l’aspetto formale esistono corsi specifici pre-ingresso? Quali corsi nelle fasi iniziali per un nuovo lavoratore? Sono tenuti da personale interno o esterno? In sede lavorativa o in centri di formazione?. Quali corsi sono stati maggiormente attivati?per quanto tempo? Con che frequenza per i lavoratori?
- c- Quali sono i **contenuti dei corsi** proposti per le diverse aree lavorative? Forniscono competenze ristrette o ridondanti? Sono sviluppati in vista di una flessibilità funzionale?
- d- In merito al **development** (ovvero corsi per la crescita del potenziale del personale in generale, anche non in campi specifici del lavoro svolto), vengono attivati? Chi coinvolgono?
- e- **Finanziamento training:** Avete avuto accesso a fondi regionali, nazionali o europei per svolgere i corsi? Sono stati fondi che vi hanno permesso di coprire quale parte del costo?
- f- **Modello di uniqueness e di strategic value** (viene mostrato): considerando le pratiche di recruitment e di training, come si distribuisce in percentuale per ogni area l’insieme dei lavoratori della vostra MNC in Italia (o Brasile) nel seguente schema?

²²⁰ Gli schemi presentiti nelle tre appendici sono stati tradotti in portoghese per lo sviluppo delle interviste in Brasile. Di seguito si sono state riportate tra parentesi solo le traduzioni di aspetti non perfettamente complanari o che assumono denominazione specifica differente nei due contesti nazionali.



AREA 3: Compensations policies

- Pay level:** L'azienda ha come obiettivo quello di attrarre e/o mantenere i lavoratori attraverso politiche di remunerazione? Come si colloca il livello medio di pagamento per area produttiva rispetto al mercato del lavoro nazionale e locale?.
- Payment system:** come si struttura la parte fissa e la parte variabile della retribuzione? La parte variabile è definita su base individuale o di gruppo? La parte variabile individuale su quali criteri è basata (anzianità, disponibilità, mansione o *skills* possedute o sviluppate)?.
- Pay structure:** quali sono le caratteristiche maggiormente rilevanti della varianza retributiva tra le varie aree produttive? e all'interno della stessa? Quali elementi definiscono quell'ultima varianza?

AREA 4: Relazione con associazioni imprenditoriali e sindacati

- A quale associazione imprenditoriale la vostra MNC è affiliata?
- Come valuta l'influenza dell'associazione imprenditori sulla vostra gestione interna dello HRM (recruitment, training e remuneration policies)? vi **sentite condizionati** dalle direttive delle associazioni imprenditoriali nelle pratiche di HRM interne? o invece prevalgono strategie vostre?
- Presenta maggiore influenza l'associazione territoriale degli imprenditori o quella nazionale?
- Inter-firm relation:** Avete mai sviluppato progetti comuni con altre aziende (Per sviluppo di nuovi prodotti, per training congiunto, condivisione di tecnologia e know-how, per avere bacino comune di recruitment,...)Questo ha portato a stabilire rapporti di fiducia e di condivisione di informazioni in merito alla vostra azienda non esclusivamente legati a contratti di mercato? Con aziende dello stesso settore? o con aziende di altri settori? L'associazione imprenditoriale ha facilitato questo percorso?

- e- **Sindacato:** Come giudicate il vostro rapporto con il sindacato? Quale rapporto con funzionari con cui vi relazionate e (qualora esista) con la rappresentanza interna dei lavoratori (RSU in Italia)? Ogni quanto vi trovate? Ogni quanto sentite il bisogno di coinvolgerli? Su quali temi? Su quali aree invece è meglio evitare la loro collaborazione? Quanto svolgono funzioni di consulenza per le vostre decisioni di HRM? In che misura secondo voi il sindacato (soprattutto a livello aziendale) rappresenta i lavoratori? Nella gestione di alcune pratiche di HRM sono serviti come trasmissione di fiducia verso il basso e di legittimazione per le operazioni effettuate? Avete cercato di indebolire la figura del sindacato (soprattutto a livello aziendale) di fronte ai lavoratori? Per voi le fratture che caratterizzano le varie organizzazioni sindacali a livello nazionale sono presenti anche a livello aziendale? Con la stessa forza? C'è maggiore collaborazione o conflitto tra voi e il sindacato in azienda? In che occasione si è arrivati ad una rottura?

AREA 5: Sistema educativo

- a- Come giudica brevemente il sistema educativo italiano/brasiliiano? Quali le caratteristiche maggiormente rilevanti positive e negative per un'azienda?
- b- Quali figure professionali preferite inserire appena terminato il percorso di studi, quali invece dopo alcuni anni di esperienza?
- c- Quali risorse ha il sistema educativo italiano/brasiliiano? Quali esigenze aziendali non trovano soddisfazione dalla manodopera che si è formata nel sistema educativo? Soprattutto lo ritenete scarso di formazione specifica o generale?
- d- Nel definire il legame tra scuola ed impresa: esistono legami con le scuole soprattutto per il recruitment? esistono regole largamente condivise per la certificazione delle competenze acquisite nel percorso educativo o professionale, che possano facilitare il compito di selezione del personale da parte delle aziende?
- e- Nello specifico per **il sistema professionale, scuole superiori** (ensino médio in Brasile) **e università:** quali legami avete con ciascuna di queste scuole? A che livello? Definite insieme i curricula? Come singola azienda, come imprenditori del settore o tramite l'associazione degli imprenditori? In che misura gli studenti dei diversi gradi sono bacino di recruitment? Vengono proposti studenti dalle scuole per essere inseriti nel vostro organico? Con le università avete sviluppato percorsi di ricerca congiunti?
- f- Quale è il problema del *mismatch* tra competenze acquisite nel sistema scolastico e necessità aziendali? Quali livelli di educazione necessitano di maggiore training? Quali di meno?
- g- Quali tipi di diplomi o lauree trovano una collocazione diretta in alcuni ambiti dell'architettura organizzativa? Quali potenzialità di crescita presentano i diversi lavoratori che si sono formati nelle diverse scuole?

AREA 6: Relazione con HQ:

- a- Quanto nello HRM siete autonomi o dipendete dall'HQ? In che campo maggiormente?

APPENDICE 2

Schema intervista semi-strutturata per funzionari e rappresentanti aziendali sindacali

Parte comune per funzionari e rappresentanti aziendali sindacali:

AREA 1: Coinvolgimento HRM

- a- Vi sentite coinvolti nella gestione delle dinamiche aziendali in merito alla gestione delle risorse umane?
- b- Sono più le volte che voi chiedete un incontro o che la direzione ve lo chiede? Se lo chiedete voi siete ascoltati?
- c- Con che frequenza avete contatti con i responsabili della gestione delle risorse umane? Con che modalità? In merito a cosa?
- d- Si sviluppa della collaborazione? Su quali maggiori aspetti c'è collaborazione tra voi e la direzione del personale?
- e- Questo vi porta a sviluppare un rapporto di fiducia?
- f- In che contesti si è rotta la fiducia? Esempio.
- g- Come considerate il clima nelle trattative? Perché?
- h- Nella gestione delle risorse umane: avete influenza nelle selezioni di nuovi lavoratori o per la loro fuoriuscita dall'azienda? Avete partecipato a pratiche di "mobilità" (*Planos de demissões voluntárias* in Brasile)? In che modo?
- i- Nei percorsi di formazione: La formazione la ritenete maggiormente rivolta a quali gruppi di lavoratori? Le competenze che vengono fornite sono ristrette alla sola mansione che svolgete o più ampie? Sono stati attivati corsi non solo per la trasmissione di conoscenze lavorative, ma che miravano ad uno sviluppo delle potenzialità più ampie dei lavoratori?
- j- In merito alla tematica salariale avete capacità di condizionare la situazione? A che livello?
- k- Su quanta parte della retribuzione avete influenza?
- l- Quali sono gli aspetti di gestione a cui non avete accesso su cui vorreste invece confrontarvi con la direzione?
- m- Vi siete mai trovati a dare un'interpretazione più flessibile di normative o direttive nazionali per poterle adattare alle esigenze aziendali? Esempi?

AREA 2: Rappresentanza

- a- Vi sentite di rappresentare i lavoratori? Avete seguito tra i lavoratori? Riuscite a mobilitare facilmente i lavoratori? Su quali temi con maggiore facilità?
- b- Quali sono le differenze che caratterizzano il vostro sindacato dagli altri? Vi sentite molto distanti dalla altre sigle?
- c- Le fratture a livello nazionale vengono riproposte anche a livello aziendale? Con quale intensità? Avete mai superato queste differenze per problemi specifici aziendali?
- d- Vi sentite di rappresentare solo gli iscritti o tutti i lavoratori? Che differenza c'è per voi come sindacalisti tra un iscritto e un non iscritto?
- e- Perché ritenete che un lavoratore sceglie di aderire al sindacato? E perchè scegli il vostro tra gli altri?

Parte esclusiva per le rappresentanze sindacali aziendali, qualora presenti

AREA 3: Rappresentanza aziendale

- a- Come considerate la vostra relazione con i responsabili sindacali provinciali?
- b- A che livello vi sentite coinvolti dai funzionari sindacali provinciali su tematiche nazionali? Avete mai partecipato a trattative nazionali?

- c- Avete legami con altre rappresentanze sindacali estere? Su quali tematiche?
- d- Avete informazioni sulle altre sedi estere? Tramite quali canali? Avete sviluppato trattative congiunte? Avete mai proclamato scioperi congiunti?

Parte esclusiva per i funzionari sindacali che interagiscono direttamente nelle *subsidiaries* oggetto di studio

AREA 4: I funzionari sindacali:

- a- Come giudica lo stile della gestione delle risorse umane nell'azienda X?
- b- Vi sentite coinvolti?
- c- Come considerate la rappresentanza sindacale interna dell'azienda X? Quali sono le caratteristiche maggiormente rilevanti rispetto alle altre che conoscete?
- d- Come considerate la vostra relazione con la rappresentanza sindacale interna di tale azienda?
- e- Entrare in contatto con un'azienda di tali dimensioni vi facilita la rappresentanza? Su quali aspetti maggiormente?
- f- Riuscite a coinvolgere i rappresentanti interni nelle dinamiche nazionali? Vengono predilette prospettive nazionali o aziendali?
- g- Avete contatti internazionali? Avete trattative congiunte o di gruppo?
- h- Avete legami con le strutture educative e didattiche del settore? Quali (professionali, superiori (ensino médio in Brasile), università)? Su quali tematiche verte la vostra competenza (definizione curricula selezioni, gestione amministrativa,...)?

APPENDICE 3

Schema intervista semi-strutturata per dirigenti delle associazioni imprenditoriali

AREA 1: Rappresentanza

- a- generalmente ogni quanto avete rapporti con i vostri associati? Su quali temi e problematiche maggiormente? Le aziende associate a voi hanno la vostra affiliazione come esclusiva, oppure sono affiliate anche ad altre organizzazioni imprenditoriali? Perché le aziende si associano?
- b- Quale livello di autonomia viene lasciato alle aziende? Su quali aspetti invece maggiori pressioni?
- c- Siete maggiormente impegnati in attività di *lobbying*, trattativa sindacale o servizi verso gli associati?
- d- Quale differenza maggiormente importanti tra una MNC e un'azienda padronale? Quale la loro partecipazione e le loro richieste all'associazione degli imprenditori?

AREA 2: Gestione delle risorse umane

- a- In generale nelle pratiche di HRM nelle MNC prevale il legame con l'HQ o il legame orizzontale con le aziende del territorio?
- b- In merito al **recruitment**: rispetto ai vostri associati avete un ruolo in queste fasi di selezione? Raccogliete e catalogate curriculum? Fate voi delle selezioni preliminari prima di inviare personale alle aziende? Avete legami con scuole superiori o università per avere informazioni sui possibili studenti da inserire nelle aziende? Per attivare stages?
- c- Rispetto al **training**: sviluppate e promuovete presso i vostri associati dei percorsi di formazione? Su quali tematiche maggiormente? Sono corsi che forniscono competenze specifiche o ampie? A quali lavoratori sono maggiormente rivolti? Sono finanziati con fondi pubblici o dall'associazione? Le aziende partecipano numerose a questi corsi? Sono tenuti da vostro personale o da consulenti esterni? Avete dei vostri centri di formazione professionale? Che corsi si tengono? Quante persone vi partecipano?
- d- Attivate dei corsi che possano rispondere all'esigenza dei vostri associati di sviluppare potenzialità personali dei loro lavoratori non legate esclusivamente al loro compito aziendale? Ma portino allo sviluppo delle loro potenzialità? (*development*)
- e- **Compensation policies**: avete la capacità di influire l'assetto delle retribuzioni che un'azienda fornisce? Avete forti pressioni da parte dei vostri associati perché tutte le aziende si mantengano entro un minimo ed un massimo salariale?
- f- In merito alla parte variabile della retribuzione: su quale aspetto date un maggior contributo? e su quale le aziende vi coinvolgono maggiormente? Sul premio di risultato (*participação em lucros e resultados* in Brasile)? Preferite suggerire premi collettivi indifferenziati o articolati per reparti e uffici con obiettivi specifici? E sulla retribuzione stabilita individualmente dal lavoratore con l'azienda, quale è la vostra influenza?

AREA 3: Relazioni inter-firm

- a- Riuscite ad attivare delle collaborazioni tra le aziende che siano durature? che non siano basate solo sui termini di mercato, ma che portino a *partnership* di condivisione di informazione e allo stabilirsi di relazioni di fiducia? Avete mai promosso delle relazioni tra aziende per la ricerca e lo sviluppo di nuovi prodotti? In questo avete avuto relazioni con

l'università? Avete mai attivato corsi di formazione per due o più aziende legate da questa fiducia? E recruitment?

AREA 4: Sistema educativo

- a- Come giudica in generale il sistema educativo italiano? Quali, da un punto di vista delle aziende, le maggiori mancanze e i punti di forza? Avete relazioni con le scuole professionali del territorio? Vi trovate per stabilire i curricula di insegnamento? Avete canali consolidati per stages ed inserimenti nel tessuto aziendale?
- b- E con le scuole superiori? Maggiormente quelle tecniche o quelle liceali?
- c- E con l'università? Avete legami di collaborazione costante o di partnership? Avete modo di attivare collaborazioni durature di ricerca per un gruppo di aziende?
- d- Avete mai collaborato con il sindacato per creare questi ponti tra scuola e mondo del lavoro? Avete mai partecipato insieme a tavole rotonde per suggerire alle scuole dei contenuti?

AREA 5: Relazione con i sindacati

- a- Come giudica il vostro rapporto con il sindacato? Le differenze che caratterizzano il livello nazionale i sindacati le notate anche a livello locale nelle trattative? (per Italia: avete mai visto al tavolo altre sigle oltre cgil, cisl e uil?)
- b- Trovate collaborazione su problematiche specifiche con il sindacato? Si è sviluppato un rapporto di fiducia con loro?

Ringrazimenti:

A gente, Antonio Chiesi, Benn Ross Schneider, Cicero Muniz, Cristiane Luz, dirigenti delle MNCs intervistati, dirigenti associazioni industriali intervistati, Eduardo Ramos, Equipe CRH, Fr. Mauro, funcionrios e pedreiros do São Lázaro, funzionari sindacali intervistati, Glaucia Marcondes, Graça Druck, i miei e i miei amici, Joel Sena, Marino Regini, Richard Locke, RSU intervistate, Selma Silva de Jesus, Stefano Draghi, Tania Franco.

*Uma gotinha no oceano...
para que um sorriso nunca
mais possa se apagar...
...agora está com a gente...*