

REVISITANDO OS CLÁSSICOS DAS RELAÇÕES DE TRABALHO: AS PERSPECTIVAS SISTÊMICA E ESTRATÉGICA

REVISITING THE INDUSTRIAL RELATIONS CLASSICS: THE SYSTEMIC AND STRATEGIC PERSPECTIVES

REVISITANDO LOS CLÁSICOS DE LAS RELACIONES LABORALES: LAS PERSPECTIVAS SISTÊMICA Y ESTRATÉGICA

Gustavo Veloso de Abreu, MSC

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais/Brazil
gabreu@umich.edu

Antônio Carvalho Neto, Dr.

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais/Brazil
carvalhoneto@pucminas.br

RESUMO

Esse estudo discorre sobre duas abordagens teóricas dos estudos referentes aos Sistemas de Relações de Trabalho (SRT) na ótica do campo de pesquisa conhecido como *Industrial Relations* (IR) na academia anglófona. Primeiramente, as origens do campo de pesquisa do IR são apresentadas e em seguida duas abordagens clássicas do campo são discutidas: a visão sistêmica e a escolha estratégica. A discussão elabora os pontos principais de cada abordagem e, ao final, considera algumas críticas e implicações para futuras pesquisas. O intuito é de reintroduzir, a partir de um debate seminal, a ótica do IR na pesquisa em Administração para proporcionar um ponto de partida para o desenvolvimento de perspectivas teóricas relevantes às relações de trabalho.

Palavras-chave: Relações de trabalho; Dunlop; Escolha estratégica; Pluralismo; Sistemas de Relações de Trabalho.

ABSTRACT

This paper discusses two theoretical approaches in the field of Industrial Relations (IR). A brief overview of the origins of the field is presented and two classic theoretical perspectives are discussed: the systemic view and the strategic choice perspective. The discussion elaborates the main points of each approach and, in the end, considers some criticisms and implications for future research. The aim is to reintroduce the IR perspectives through a seminal debate to provide a starting point for scholars in Management and to emphasize the development of theories for employment relations.

Keywords: Industrial Relations; Dunlop; Strategic choice; Pluralism; Industrial relations systems.

RESUMEN

Este estudio analiza dos enfoques teóricos en el campo de las relaciones laborales desde la perspectiva del campo de investigación conocido como Relaciones Industriales (RI) en la academia anglófona. Primero, se presentan los orígenes del campo de investigación en RI y luego se discuten dos enfoques clásicos del campo: la visión sistémica y la perspectiva estratégica. La discusión elabora los puntos principales de cada enfoque y, al final, considera algunas críticas e implicaciones para futuras investigaciones. El objetivo es introducir, desde un debate seminal, la perspectiva de las RI en la investigación de Gestión para proporcionar un punto de partida para el desarrollo de perspectivas teóricas relevantes para las relaciones laborales.

Palabras clave: Relaciones laborales; Dunlop; Elección estratégica; Pluralismo; Sistemas de relaciones laborales.



1 AS RELAÇÕES DE TRABALHO NA ÓTICA DO INDUSTRIAL RELATIONS (IR)

A queda da barragem em Brumadinho. O incêndio que terminou em tragédia no Ninho do Urubu. A morte do célebre jornalista Boechat em um acidente de helicóptero. É impossível não ser tocado pelas tragédias recentes no Brasil e, agora, a COVID-19. Todos esses eventos perpassam as relações de trabalho de uma maneira ou outra porque ocorreram em um local de trabalho, durante a hora de trabalho ou de alguma forma afetam constantemente trabalhadores, empregadores, governos e a sociedade como um todo. Os diversos problemas relacionados ao mundo do trabalho continuam surgindo, e o conhecimento de diferentes perspectivas teóricas no campo de pesquisa das relações de trabalho continua sendo fundamental para o desenvolvimento de estratégias e soluções.

As relações de trabalho envolvem tópicos como mão-de-obra, emprego, negociação, conflito e condições de trabalho. Esses tópicos são expansivos e discutidos de formas diferentes em várias disciplinas e campos de pesquisa. A sociologia, por exemplo, estuda o comportamento coletivo pelas estruturas sociais; na ciência política, por outro lado, a ênfase é em governança; na psicologia diversos tipos de pesquisa investigam, por exemplo, diferenças de personalidade; ora os pesquisadores na área da administração, estão focados nos processos de controle entre outras dimensões. Obrigatoriamente, os estudos que investigam questões relacionadas ao trabalho utilizam ferramentas analíticas de diversas disciplinas incluindo a história, sociologia, psicologia, política, direito, economia, administração e assim por diante (Frege, 2005; Frege, 2007; Muller-Jentsch, 2004).

O presente estudo propõe um mergulho nas relações de trabalho através da ótica do campo de pesquisa multidisciplinar conhecido na língua inglesa como Industrial Relations (IR), o que significa, na tradução literal para o português, ‘relações industriais’. O objetivo é de reintroduzir um debate seminal, pouco referenciado na literatura científica contemporânea em Administração na academia brasileira, justamente por ser um possível ponto de partida e inflexão nas pesquisas e práticas pertinentes à gestão de pessoas e relações de trabalho. O IR tem uma longa tradição de pesquisa e é um construto muito presente na literatura científica. Antes da Segunda Guerra Mundial, de acordo com Kaufman (2010), a definição do IR era mais ampla e ao centro estava a relação de emprego. O campo de pesquisa apareceu como uma alternativa ao modelo clássico/neoclássico da economia que teorizava o trabalho como *commodity* e incluía estudos sobre negociação coletiva, sindicalismo, administração de pessoal e direito trabalhista. Depois da guerra, o campo passou a seguir uma definição mais restrita com foco principal em sindicalismo e formas coletivas de administração da força de trabalho (Frege, 2007; Kaufman, 2006).

O construto IR pode ser compreendido de forma sinônima com os construtos *labor* ou *employment relations*. Alguns pesquisadores salientam que hoje o termo *employment relations* abre um leque intelectual maior justamente porque ao eliminar o termo *industrial*, a imagem operário-máquina-indústria é diluída (Ackers, 1994; Blyton, Bacon, Fiorito & Heery, 2008; Strauss & Whitfield, 2008). Ou seja, o construto passa a ir além da indústria tradicional e dos atores coletivos como sindicatos que são usualmente associados à definição mais restrita do IR. Kochan (2006), reforça esse sentido amplo do IR especialmente considerando as transformações contemporâneas relacionadas ao trabalho (mercado de trabalho global, economia do conhecimento, etc.). Na língua portuguesa, por outro lado, o construto ‘relações de trabalho’ é naturalmente mais abrangente eliminando qualquer restrição causada

pelo termo industrial.

No Brasil, a pesquisa em relações de trabalho na Administração adota muitas vezes as abordagens e expressões Gestão de Recursos Humanos (RH ou GRH), e Gestão de Pessoas (GP) que se estabelecem nos anos oitenta e noventa na academia (Amorim, Comini & Fischer, 2019). Muitas vezes essas abordagens sofrem de um viés do lado empresarial (*management*) e a intenção aqui é propor uma discussão teórica que enfatize o diálogo entre diversas disciplinas e campos. As perspectivas do IR trazem para a discussão o contexto institucional e os estudos comparativos que hoje também se desenvolvem com a pesquisa em GRH (Parry, Morley & Brewster, 2021; Amorim, Cruz, Sarsur & Fischer, 2021). Portanto, para os propósitos da presente discussão, quando falamos de relações de trabalho estamos partindo da tradição do IR, e estamos considerando o sentido amplo do IR para englobar relações além da indústria e instigar questões nos níveis macro (papel regulador do estado, desemprego, *Welfare State*, perspectiva coletiva), micro (jornada de trabalho, remuneração do trabalhador na firma, perspectiva individualista, etc.) e no nível meso (problemas em um setor ou indústria específica; além do indivíduo) (Ackers, 2014; Clarke et al., 2011).

É com esse espírito amplo e multidisciplinar do IR que revisitamos os trabalhos seminais. As obras clássicas do campo acabam, de certa forma, atuando com uma certa lógica que transcende um tempo específico e, em outro momento, reforçam um caminho interdisciplinar (Menegetti, Filho & Azevedo, 2014). O IR proporciona um arcabouço teórico relevante que reforça o diálogo multinível com outras disciplinas e é indispensável para o campo de pesquisa em Administração e, especificamente, para a área de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Em um dado momento, seja qual for a abordagem (RH, GP, RT, GRH), a motivação é a mesma quando nos inspiramos nos clássicos: uma melhoria no mundo do trabalho. Isso se traduz, na ótica pluralista do IR, em um mundo do trabalho mais pleno de equidade, voz e eficiência (Budd, 2004).

2 AS ORIGENS DO CAMPO DE ESTUDO DO IR

Na discussão que segue vamos considerar duas escolas do IR: a escola britânica e a escola estadunidense. Essa contextualização histórica joga luz nas raízes intelectuais da problematização acerca da relação entre empregado e empregador. Existem visões de mundo diferentes que ajudam organizar e administrar as relações de trabalho e, portanto, os problemas advindos das relações. Algumas dessas visões (como a perspectiva pluralista) se desenvolveram simultaneamente com o campo acadêmico do IR que nasceu essencialmente como uma crítica ao espírito *laissez-faire* da época (visão unitarista) (Heery, 2016; Kaufman, 1993). Para perceber como muitos dos problemas do passado perduram, é importante iniciar essa discussão com um breve resgate histórico de como o campo acadêmico do IR foi estabelecido.

Uma das raízes mais importantes do IR era a discussão sobre o, então chamado, "problema do trabalho" ou *labor problem* no século dezenove. A polêmica era sobre o conflito entre capital (empregador) e trabalho (empregado assalariado) pelo controle dos meios de produção e a distribuição de renda (Darlington & Dobson, 2013; Kaufman, 2010). Na virada do século dezenove, havia um movimento em direção ao pluralismo. A visão pluralista no IR estipula que existe um conflito de interesse inerente na relação entre o empregador e empregado, e que o

problema do trabalho se manifesta de várias formas e aflige tanto o trabalhador quanto o empregador (Fox, 1974; Heery, 2016). Os desperdícios e ineficiências em uma fábrica, por exemplo, são problemas principalmente do empregador. A instabilidade do emprego ou salários baixos, por outro lado, são problemas que afetam mais o empregado. Essa ideia de conflito de interesse foi desenvolvida por reformistas com a intenção de contrariar o *status quo* demonstrando falhas no sistema *laissez-faire* que promovia mercados menos regulados e harmonia de interesses entre capital e trabalho (visão unitarista). Reformistas pluralistas aceitavam o sistema capitalista, mas procuravam maneiras de melhorá-lo introduzindo métodos mais compassivos de gestão, e assim, equilibrando mais o poder de negociação entre empregador-empregado e introduzindo ideias democráticas no ambiente de trabalho. Na perspectiva reformista, o IR era o *corpus* de teoria e métodos para corrigir os problemas no trabalho (Frege, 2007; Kaufman, 1993).

O IR surgiu então como uma resposta ao problema do trabalho que era muito discutido especialmente nos países que passavam pelo processo de industrialização aproximadamente entre 1870 e 1920 (Kaufman, 2014). Os problemas relacionados ao trabalho já existiam anteriormente, concomitantes com os mercados livres e a força de trabalho assalariada; no entanto, com a industrialização os problemas se intensificaram por causa da escala, avanços tecnológicos, burocratização, intensidade de capital e assim por diante (Kaufman, 1993). Um dos desafios principais era o desenvolvimento de instituições, políticas e práticas que serviriam para melhorar as condições de trabalho e facilitar a transição para uma economia baseada em indústria e manufatura (Kochan, 2006). A revolução industrial teve consequências sociais que atraíram pesquisadores de diversas disciplinas, e o IR se propagou no início do século vinte, principalmente no Reino Unido e nos Estados Unidos. O campo abrangia pesquisadores da economia do trabalho (*labor economics*), psicologia social (*social psychology*), gestão de pessoal (*personnel management*), sociologia industrial (*industrial sociology*), direito do trabalho (*labor law*) entre outras áreas.

2.1 A escola britânica nas relações de trabalho

Segundo Kaufman (2014), os fundadores da escola britânica podem ser considerados Sidney e Beatrice Webb, conhecidos como o casal Webb. O estudo seminal é a obra *Industrial democracy* (1897). O IR aparece no mesmo contexto histórico de onde surgiram as disciplinas das ciências sociais modernas como a economia, sociologia e psicologia e foi, acima de tudo, uma resposta prática e intelectual que gerou e fortaleceu instituições essenciais do século vinte como o sindicato e a negociação coletiva (Kaufman, 1993). A negociação coletiva foi uma expressão cunhada por Sidney e Beatrice Webb, e é referente à negociação de salários e outras condições de trabalho entre o empregador ou um grupo de empregadores e um sindicato que representa seus membros (Brown, Marginson, & Walsh, 2003). Beatrice Webb foi também co-fundadora do London School of Economics and Political Science (LSE) com o esposo Sidney Webb (Carvalho Neto, 2001; Kaufman, 2014).

Foi na LSE, especificamente nos anos trinta, que os primeiros seminários relacionados com o IR aconteceram e conseqüentemente nos anos cinquenta foram criadas formalmente posições acadêmicas, primeiramente no LSE e depois em Manchester e Oxford (Frege, 2007). A Escola de Oxford se tornou influente na política social pós-guerra com a filosofia de intelectuais como Allan Flanders, Hugh Clegg e Alan Fox. Por duas

décadas, de 1949-1968, o grupo era sinônimo do pluralismo de Oxford que combinava a ciência social aplicada e a política pública, e teve seu apogeu nos anos sessenta com as reformas que foram desenhadas para lidar com as consequências da guerra (Ackers, 2011). Também foi estabelecido nos anos cinquenta a British Universities Industrial Relations Association (BUIRA) (Clarke et al., 2011; Frege, 2007).

Embora os textos seminais do casal Webb sejam considerados por muitos como os primeiros estudos de teor mais acadêmico do IR, é nos Estados Unidos que o campo se desenvolveu com mais rapidez na indústria e na academia e, portanto, é considerado por alguns como o verdadeiro berço da disciplina ou campo (Kaufman, 2017).

2.2 A escola estadunidense nas relações de trabalho

O termo *industrial relations* aparece nos EUA em 1912 com a criação do comitê *Commission on Industrial Relations*. O comitê havia sido criado para investigar conflitos entre empregadores-empregados e possíveis soluções em consequência de vinte mortes relacionadas com explosões no prédio do *L.A. Times* em 1910. O termo abarcava uma variedade de problemas relacionados à indústria e durante a Primeira Guerra Mundial a expressão foi se popularizando na medida em que problemas na indústria se tornavam mais frequentes. Nesse período, empregadores resistiam as mudanças no estilo de gestão e recrutamento e o governo não intervia. Gerentes abusavam do famoso *drive system* que basicamente era um estilo autoritário de gestão usando o medo do trabalhador de perder o emprego como técnica para controlar a produção. No entanto, a Primeira Guerra Mundial gerou outras oportunidades no mercado de trabalho, enquanto o recrutamento de soldados causou uma baixa de mão-de-obra para os empregadores. Com mais possibilidades de emprego, o empregado se viu em uma posição de mais poder e livre do medo de perder o emprego. Consequentemente, as técnicas de gerenciamento repressivas deixaram de ser eficazes. A organização de sindicatos, demandas de mudanças de salários e greves também aumentaram. O governo federal se interessou por reformas e relações de trabalho (Kaufman, 1993).

Nos EUA o objetivo era solucionar o problema do trabalho dentro do paradigma capitalista. Havia um espírito reformista no IR e fundadores da disciplina, como o institucionalista J.R. Commons (1919), procuravam melhorar ou “salvar” o capitalismo (Costa, 2010; Papageorgiou, Katselidis, & Michaelides, 2013). O campo do IR, inicialmente propunha um caminho entre o capitalismo e o socialismo buscando equilibrar instituições capitalistas que dessem ênfase à justiça, eficiência, estabilidade e outros valores humanos nas relações de trabalho (Kaufman, 2010).

De acordo com Kaufman (2010), as raízes do IR nos EUA partiram da economia institucional inspirada na escola alemã de economia social/histórica com o pensamento de Richard Ely e Henry Carter Adams que são considerados antepassados do IR com as obras *Labor movement in America* (1886) de Ely e *The relation of the State to industrial action* (1887) de Adams. Posteriormente em 1904, Commons fundou em Wisconsin um centro de estudos sobre o trabalho, tornando-se o fundador da economia institucional e do IR nos EUA. Em 1920 o IR poderia se referir a um campo acadêmico, um movimento de reforma ou mesmo uma vocação profissional (Kaufman, 1993).

Nos EUA, ocorre uma divisão do IR em duas escolas de pensamento. De um lado, o pensamento embasado no *Personnel Management* (PM) com a tônica gerencialista-unitarista, o que posteriormente se tornaria uma

influência principal para o campo *Human Resources Management* (HRM). Essa escola relacionava o problema do trabalho com a má gestão e a solução se encontrava na esfera da gestão com ajustes ou melhorias nas práticas gerenciais. A outra escola, era mais apoiada nos pontos de vista da *Institutional Labor Economics* (ILE) (uma perspectiva mais reformista-pluralista com foco no *ethos* coletivo, na economia e política). Nessa abordagem os problemas e soluções tinham uma natureza mais macrossociológica e dependiam não apenas de ações do lado da gerência, mas também de trabalhadores e do governo (Frege, 2007; Kaufman, 1993). Contudo, nesse momento da criação e bifurcação do IR, havia uma motivação comum nas diversas áreas acadêmicas que estudavam as questões do trabalho; independente do campo, o objetivo primário era a solução de problemas relacionados ao trabalho. A prioridade da pesquisa era primeiramente o *problem-solving* e, em segundo plano, o desenvolvimento científico-acadêmico. O campo do IR se abria como o guarda-chuvas principal envolvendo o corpus teórico tanto do PM quanto do ILE e buscava soluções de problemas de produção-distribuição no mundo do trabalho. No momento de sua primeira aparição no universo acadêmico-profissional, o IR era uma proposta multidisciplinar; porém, com o tempo, a divisão se aprofundou e o IR se restringiu mais às questões relacionadas aos sindicatos e à negociação coletiva que eventualmente se estabeleceram como o foco central no período pós-guerra (Kaufman, 1993).

A crise no ambiente de trabalho causada pela Primeira Guerra foi a semente do movimento, mas o desenvolvimento do IR nos EUA era lento. Foi com a política do *New Deal* durante a Depressão de 1929 e na presidência de Roosevelt que a escola do IR dos EUA se fortaleceu (Budd & Bhave, 2008). De 1940-1950 o campo cresceu e foram fundados institutos e escolas de IR em grandes universidades como a *Cornell University* e a *Yale University*. A associação Industrial Relations Research Association (IRRA) e o primeiro periódico científico dedicado ao assunto, *Industrial and Labor Relations Review* também foram fundados (Carvalho Neto, 2001; Muller-Jentsch, 2004). É nessa fase que o IR se estabelece com mais força e a partir desse momento é formulada a obra clássica de Dunlop se estabelecendo como paradigma principal por várias décadas; posteriormente, nos meados dos anos oitenta, a visão estratégica abre um debate com o paradigma clássico e identifica uma transformação acentuada das relações de trabalho no pensamento anglófono (Carvalho Neto, 2001; Kochan, Katz, & McKersie, 1986).

3 A VISÃO SISTÊMICA

A primeira tentativa de formular uma teoria geral das relações industriais foi a do economista estadunidense John Dunlop que cunhou o termo Sistemas de Relações de Trabalho (SRT) ou Industrial Relations Systems (IRS). Dunlop publicou a obra homônima *Industrial relations systems* (1958) e nessa obra concebeu as relações de trabalho como um sistema ou um complexo de elementos inter-relacionados. O conceito de SRT foi influenciado pelo funcionalismo da teoria sociológica de Talcott Parsons e principalmente pelos proponentes da economia institucional. O sistema é configuracional; ou seja, existe uma interdependência entre os elementos do sistema (Chidi & Okpala, 2012). Dunlop elabora quatro componentes estruturais no sistema por ele desenvolvido que incluem: atores, contextos, ideologia e normas (Dunlop, 1958; Horn, Cotanda, & Pichler, 2009).

Os atores podem ser classificados como: a) trabalhadores e seus representantes, tais como sindicatos ou outras associações de empregados; b) empregadores e seus representantes, tais como empresas multinacionais ou

estruturas empresariais familiares; c) governos e suas agências, tais como o ministério do trabalho (Bellemare, 2000). O modelo dunlopiano põe no centro do sistema esses três atores (governo, trabalhador, empregador) que serão fatores essenciais nas discussões sobre mudanças institucionais (Carvalho Neto, 2001; Dunlop, 1958).

A interação entre os atores no sistema criado por Dunlop é influenciada por três contextos básicos. O contexto tecnológico refere-se às características do local de trabalho e inclui as operações e funções do trabalho que, por outro lado, englobam outros aspectos como a jornada e ritmo de trabalho. Os fatores tecnológicos influem na organização do trabalho e conseqüentemente afetam os tipos de problemas que surgem no trabalho. Diferentes contextos tecnológicos resultam em normas distintas porque restringem as possibilidades de soluções para os problemas (Horn et al., 2009). Uma tecnologia nova pode afetar, por exemplo, a produtividade e a demanda do tipo de empregado a ser contratado (Chidi & Okpala, 2012). O contexto dos mercados (mercado de produtos/trabalho) é composto de restrições orçamentárias que são impostas às empresas e mudam de acordo com a escala e a concorrência. O contexto dos mercados inclui as características da força de trabalho como o nível de escolaridade dos empregados e tem influência no grau de liberdade para se estabelecer normas, particularmente no que diz respeito a questões como remuneração ou treinamento de mão de obra. Por fim, temos o contexto do poder e a forma de distribuição do poder entre os atores. Esse contexto afeta a interação dos atores no SRT definindo suas funções e determinando o status dos atores (Dunlop, 1958; Horn et al., 2009).

A interação ator-contexto por sua vez é guiada por uma ideologia que contribui para definir o papel do ator e também para interligar o sistema como um todo. A ideologia diz respeito às crenças e ideias compartilhadas pelos atores e define a percepção que cada ator tem de sua relativa posição na sociedade. Esse elemento estrutural integra o SRT como um todo e requer, em algum grau, certa congruência entre as visões dos atores (Horn et al., 2009; Porto, 2016).

Todo sistema possui esses componentes e o resultado do sistema é uma teia de normas (*web of rules*) que essencialmente regula a relação de emprego e as outras relações no sistema. Essa teia de normas pode ser afetada por alterações nos contextos ou no relacionamento entre os atores e é, portanto, determinada pelos outros componentes estruturais do sistema. As normas se expressam de diversas formas como em regras de sindicatos, decretos governamentais, acordos estipulados em negociações coletivas e assim por diante. Além disso, as normas podem ser substantivas ou de procedimento. As normas substantivas regulam a remuneração, os deveres e a performance esperada dos empregados e, também, definem os direitos trabalhistas. As normas de procedimentos definem processos para a criação de regras e suas aplicações em cenários específicos. Estas são advindas da política pública e da história ou tradição nacional (Horn et al., 2009; Pichler, 2005). O objetivo do modelo dunlopiano é explicar por que certas regras são estabelecidas em certos sistemas e ‘porque’ e ‘como’ essas regras mudam (Black, 2005; Dunlop, 1958).

Dunlop e outros economistas levam adiante a visão sistêmica criando uma pesquisa com escopo internacional comparando os SRTs de vários países. Essa iniciativa financiada pela *Ford Foundation* gerou trabalhos comparativos importantes e propagou uma abordagem comparativa e internacional. O estudo de Kerr, Dunlop, Harbinson e Myers *Industrialism and industrial man* (1960), por exemplo, elabora em detalhe as mudanças nos SRTs. A tese dos autores (*convergence thesis*) é que a mudança nos SRTs ao longo do tempo tem a tendência a

demonstrar um padrão tanto de uniformidade quanto de diversidade.

Horn et al (2009) indicam possíveis razões para a ausência do conceito de SRT no Brasil, e uma foi a influência de estudos ancorados em tradições muitas vezes opostas às visões da sociologia/economia na academia estadunidense. Mesmo que a expressão SRT tenha sido adotada em alguns campos, isso não se traduziu na recepção do enquadramento teórico de Dunlop. O Brasil, na época do IRS, era marcado pelo intervencionismo estatal e refletia uma realidade muito distinta do sistema virado para negociação coletiva e influenciado pelos sindicatos com era nos EUA. Isso sinalizava uma definição restrita do IR na academia estadunidense concentrando seus estudos em negociação coletiva e sindicatos. A regulação das RT no Brasil via sindicato e negociação coletiva era ausente até o final do anos setenta, e culturalmente o Brasil não demonstrava uma inclinação pluralista para lidar com os problemas, e seguia um viés mais unitarista. O problema deveria ser expurgado (Horn et al, 2009).

4 A ESCOLHA ESTRATÉGICA

A abordagem estratégica nas relações de trabalho representa uma extensão da visão sistêmica de Dunlop (1958). Considerando transformações sociais, políticas e econômicas, o modelo estratégico retira do foco central a negociação coletiva e dá mais importância às escolhas estratégicas dos atores (Kochan et al., 1986; Muller-Jentsch, 2004).

Em decorrência das mudanças no mundo do trabalho a partir da crise do fordismo, estudiosos como Kochan, Katz, e McKersie (1986) passam a ser mais críticos da teoria de Dunlop e fazem uma revisão do modelo desenvolvendo um outra teoria. Nessa visão, a ênfase é na escolha estratégica feita pelo empregador, governo e empregado. A estratégia passa a ser o elemento central nas relações de trabalho e dos SRTs, contrariando a prevalência da teia de regras da qual faz parte a negociação coletiva (Carvalho Neto, 2001; Kochan et al., 1986).

A publicação de *The transformation of American industrial relations* (1986) se torna um marco nas relações industriais nos EUA. O debate entre Dunlop e Kochan et al se prolifera nos anos noventa nos EUA e internacionalmente. Locke et al. (1995) salientam que o nível de análise micro (empresa) ao invés de macro (nacional) se torna mais importante dada a crise do fordismo. Sendo assim, os padrões diversos de SRTs resultam das negociações no nível da empresa e portanto a análise nesse nível seria mais apropriada no momento de declínio do fordismo. Empregadores constantemente se desviavam de padrões de negociação coletiva e criavam uma cultura de anti-sindicalismo. Os pesquisadores chamam atenção às diversidades de resultados e práticas das relações de trabalho nos EUA em uma mesma indústria/setor onde é possível perceber de um lado, práticas tayloristas, por exemplo, ao mesmo tempo que são aparentes também práticas cooperativas como programas de qualidade total e administração participativa. Ou seja, o modelo dunlopiano, por enfatizar forças exógenas, não dava o peso relevante no nível da firma ou às escolhas estratégicas dos atores. A falta de importância dada à gerência no nível da firma é criticada e deveria então ser considerada como um fator central no processo de mudança no SRT (Carvalho Neto, 2001; Katz, Kochan & Colvin, 2015; Kuruvilla, Lakhani, & Avgar, 2013). O argumento é que a estratégia de cada ator no sistema, principalmente a estratégia da gerência no lado do empregador, é fundamental e isso aproxima as relações de trabalho ao campo da SHRM (*Strategic Human Resources Management*; gestão estratégica de recursos

humanos) (Kaufman & Miller, 2011). Pesquisadores brasileiros também ressaltam o diálogo entre a área de RT e RH, SHRM e o estudo no nível da firma (Carvalho Neto, Amorim, & Fischer, 2016; Carvalho Neto, Siqueira, Silva, & Santos, 2009; Castro, Araújo, Ribeiro, Demo, & Meneses, 2020).

No modelo de Kochan et. al. (1986) as mudanças partem do ambiente externo. O SRT está sempre imbricado em um contexto econômico, social, cultural e sua estrutura sempre está mudando as configurações para adaptar-se ao ambiente. De acordo com os autores, em um mundo incerto os atores devem elaborar uma estratégia para especificar objetivos e também o processo para chegar aos objetivos. Os objetivos mudam dependendo dos valores, normas sociais, sistemas de governança, e os processos alteram na medida em que são restritos e influenciados pelo sistema legal, pela ética dos atores, pela escolaridade e nível técnico dos atores. As normas culturais também mudam definindo o que seria a ação mais (ou menos) aceitável (Kaufman, 2011; Kochan et al., 1986).

Vale ressaltar que a mudança no ambiente, especialmente em relação à globalização e a desregulação do mercado, deu mais força aos empregadores e gestores. Depois da Grande Depressão de 1929 e da Segunda Grande Guerra, o capitalismo estava sendo desafiado e tanto as nações quanto os sindicatos tinham papéis principais no SRT. A estratégia das nações e dos sindicatos quanto ao crescimento econômico e desenvolvimento impulsionava as mudanças nos SRTs. Depois dos anos setenta com o crescimento da globalização e desregulação, as forças dos mercados começaram a corroer as instituições da ordem pós-guerra. Assim os movimentos trabalhistas e a densidade sindical em vários países diminuíram. Contudo, os estados de bem-estar (*Welfare States*) também se desmoronaram junto às soluções coletivistas para os problemas sociais e do trabalho (Baccaro & Howell, 2011; Carvalho Neto, 2001; Meardi, 2018).

As filosofias de mercado livre se popularizaram com o neoliberalismo e essa mudança na ideologia e nas forças econômicas também puseram o empregador em uma posição mais dominante em relação ao SRT. As mudanças observadas nos SRTs começaram a refletir estratégias dos empregadores insinuando que para entendermos mudanças no SRT devemos prestar atenção nos fins e meios que guiam as decisões da alta-gerência ressaltando a importância do empregador como ator social no sistema (Carvalho Neto, 2001; Poole, Lansbury, & Wailes, 2001).

Algumas mudanças nos SRTs foram marcantes. Uma delas foi a descentralização da negociação e um maior foco na empresa como o *locus* de atividade e tomada de decisão. Outras mudanças foram: uma maior flexibilidade na organização do trabalho (mais flexibilização), maior ênfase no desenvolvimento de competências e educação, um declínio na densidade sindical, crescimento da Gestão de Recursos Humanos (GRH) e maior suporte político para regimes neoliberais com menos regulação no mercado de trabalho. A soma dessas mudanças trouxe, não apenas mudanças temporárias decorrentes de uma crise, mas uma transformação mais fundamental no SRT (Kochan et al., 1986; Kaufman, 2011).

Kochan et al. (1986), estipulam que empregadores seguem caminhos diferentes com intuito de obter uma vantagem competitiva. Em um extremo, está o que os autores chamam de a 'estrada alta' (*high road*) que põe ênfase no ganho mútuo, cooperação, alto envolvimento nos sistemas de trabalho (trabalho em equipe, administração participativa, participação nos lucros, emprego vitalício). No outro extremo está a 'estrada baixa' (*low road*) onde o SRT enfatiza um jogo de soma zero, pouco envolvimento do empregado, e sistemas de trabalho baseados em tarefas

precárias, *deskilling* (taylorismo), gestão autoritária, salários e benefícios mínimos e trabalhadores contingentes. Ou seja, um contraste entre uma primeira estratégia baseada nos custos (*low road*) e uma segunda estratégia baseada na agregação de valor (*high road*) (Kaufman, 2011; Kochan & Litwin, 2011; Peetz, Muurlink, Townsend, Wilkinson, & Brabant, 2017).

A questão, então, é definir o caminho de transformação a ser seguido. Os autores relatam que o SRT tem uma tendência a seguir a estrada baixa em nações/indústrias onde as forças de mercado têm mais espaço para operar sem restrições. Isto é, a competição do mercado gera rivalidade entre empresas que procuram diminuir custos de produção para obterem uma vantagem competitiva. Sem um teto institucional, em termos de condições de trabalho, a tendência é uma erosão gradual das condições para uma estrada alta e um mercado de trabalho interno. Outra tendência é a substituição de uma perspectiva de investimento a longo prazo por investimentos de curto prazo com o objetivo de cortar custos. Por outro lado, em nações/indústrias com mais regulação e coordenação do emprego (mais sindicalismo, *Welfare State* desenvolvido, legislação de trabalho forte), as forças de mercado são impedidas de diminuir o padrão de emprego e, então, empresas buscam a estrada alta, almejando uma vantagem competitiva (Kaufman, 2011; Tapia, Ibsen, & Kochan, 2015).

5 REFLEXÕES FINAIS

Na presente discussão utilizamos a ótica do IR como um ponto de partida com o objetivo de entender melhor como os fenômenos relevantes ao mundo do trabalho se desenvolvem na teoria e na prática. A teoria, como ressalta Doellgast et al (2021), nos permite formular uma espécie de moldura para que possamos relacionar um estudo com outro. Apontamos as raízes do IR, desde a discussão sobre o problema do trabalho em um ambiente *laissez-faire* e logo situamos as influências e textos seminais para chegar à fundação do IR. Esse breve mergulho na história reforça a possibilidade de pensar nas RT de forma multidisciplinar. Finalmente, chegamos ao debate entre a visão sistêmica e a escolha estratégica, aqui considerado o IR clássico. Vale destacar a importância do trabalho de Dunlop que, incluindo as críticas, é visto como um dos nomes mais influentes de todo um campo de pesquisa, como afirma Kaufman (2002) em uma entrevista com o mesmo. As considerações do modelo estratégico, por outro lado, expandem a visão pluralista de um SRT e instigam até hoje os questionamentos sobre o declínio aparente das negociações coletivas e dos sindicatos.

Uma das principais críticas ao modelo dunlopiano é a ideia de um entendimento compartilhado entre os atores. Para que o sistema funcione, supostamente todos os atores estariam de acordo com uma certa ideologia que liga os elementos do sistema. Isso talvez fosse o caso na época de Dunlop e durante o período do pacto fordista nos EUA, onde o sistema parecia funcionar como um mecanismo de retroalimentação desde o ambiente externo até as normas resultantes das interações entre os atores (Carvalho Neto, 2001; Hameed, 1982). Mesmo assim, pode-se questionar até que ponto esse consenso realmente existiu (Doellgast, Bidwell & Colvin, 2021). Outra crítica é a incapacidade que o modelo tem de lidar com conflito e um ambiente de mudança. A ordem é considerada a norma e o desejável no SRT. Portanto, a desordem e o dissenso são características indesejáveis e devem ser evitadas. Essas suposições tornam difícil a aplicação do modelo quando o consenso não existe e demonstra a incapacidade do

modelo de lidar com o conflito em tempos incertos. Dessa forma, o modelo tende a ser conservador e enviesado no sentido da ordem e estabilidade versus uma noção de mudança.

A abordagem de Kochan et al (1986) retrata o ambiente mais instável e quando o contexto exógeno muda, o modelo de Dunlop não é dinâmico o suficiente para acompanhar as transformações. Kochan et al. (1986) desenvolvem o conceito de escolha estratégica, o que explica por parte algumas das mudanças ocorridas nas relações de trabalho. Além de considerar o ambiente externo, a visão estratégica olha para a dinâmica entre os atores (governo, empregado, empregador) em níveis diversos de tomada de decisão e traz novamente a temática das práticas e políticas gerenciais para o cerne da pesquisa de relações de trabalho. A teorização em volta da escolha estratégica, que até então era negligenciada no IR clássico, aparece então como uma visão alternativa. A visão estratégica, portanto, apresenta também um ponto de inflexão nos estudos das relações de trabalho. Mas como o próprio Kochan percebe, no decorrer dos anos as transformações prognosticadas eram vagarosas e não se deram de forma uniforme em todos os países (Carvalho Neto, 2001; Godard, 1997; Locke et al., 1995).

Consideramos que os estudos das relações de trabalho, como postula Doellgast et al. (2021), também é pleno de continuidades. Quer dizer, muitos dos problemas relativos a esse universo subsistem. O trabalho continua sendo ainda a fonte principal de renda, se não para uma maioria, para uma grande parte da sociedade. O tempo produtivo que temos na vida ainda é dedicado ao trabalho em vários sentidos, formal ou informal. O (des)equilíbrio na relação entre empregado e empregador continua existindo na medida em que se juntam para criar valor e compartilhar os ganhos. Vemos mudanças que desafiam as teorias formuladas nos clássicos, e isso requer novos paradigmas.

O SRT atual, todavia, deve repensar seu escopo pois o mercado de trabalho agora é mais fragmentado com uma diversidade maior de pessoas e necessidades. A complexidade dos atores deve ser reconsiderada. Vivemos em um mundo globalizado, com mercados financeiros mais integrados e com um ritmo aguçado de transformações tecnológicas. Outros atores como instituições financeiras e ONGs, por exemplo, se tornam mais importantes (Doellgast et al, 2021; Katz et al, 2015). O IR clássico procurou um caminho que olhasse para os problemas do trabalho e consolidasse os interesses dos vários atores. No modelo de Dunlop a possibilidade de balancear a relação entre empregado e empregador parecia viável, porém, como ilustra o modelo estratégico, a estratégia (e especialmente a do empregador) se torna o fulcro principal do SRT a partir dos anos oitenta. Essa realização marca um ponto de virada na teoria e traz novamente o peso da análise pro nível da organização/empresa. A teoria serve como registro e ao mesmo tempo como maneira de entender o que transforma. Isso fica claro na proposta do modelo estratégico. Kochan et al (1986) buscam mais diálogos com a área de RH, que em um dado momento compartilha objetivos comuns com o IR. No Brasil, o IR apresenta um arcabouço teórico relevante para a discussão de problemas institucionais e uma fonte plena de estudos teóricos-empíricos seminais, o que seria uma plataforma potencial para o diálogo entre o macro e micro nas áreas de Recursos Humanos/ Gestão de Pessoas e na Administração com um todo. Aqui é possível que possamos ver um diálogo entre o macro e micro nas relações de trabalho e o ímpeto para pensar no local e no global em futuras pesquisas. Uma questão que o debate abre então é qual caminho seguir, qual estratégia ponderar e como imaginar um sistema adequado para o futuro? Além disso, é importante questionar a noção de um sistema pluralista em si e das insuficiências e desafios do capitalismo.

Como postula Kochan (2004), existe uma crise tanto no âmbito geopolítico quanto no campo das relações de trabalho justamente porque os modelos desenvolvidos no século passado declinaram em termos de efetividade. Esse momento de crise, contudo, representa uma oportunidade e uma responsabilidade para que os atores sociais repensem os paradigmas nas relações de trabalho. Portanto, ao revisitar os clássicos não voltamos no tempo, mas cogitamos um ponto de partida e revisitamos as perguntas e os problemas que afrontam continuamente a Administração e o mundo do trabalho.

Artigo submetido para avaliação em 27/04/2021 e aceito para publicação em 09/03/2022

REFERÊNCIAS

- Ackers, P. (1994). Back to Basics? Industrial relations and the enterprise culture. *Employee Relations*, 16(8), 32-47. <https://doi.org/10.1108/01425459410073933>
- Ackers, P. (2011). Finding the future in the past? The social philosophy of Oxford industrial relations pluralism. In M. Barry, & A. Wilkinson (Eds.), *Research handbook of comparative employment relations* (pp. 45-66). Northampton: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9780857936318>.
- Ackers, P. (2014). Rethinking the employment relationship: a neo- pluralist critique of British industrial relations orthodoxy. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(18), 2608-2625.
- Adams, H. C. (1887). *Relation of the state to industrial action*. American Economic Association, 1(6), 7-85.
- Amorim W., Comini, M., & Fischer, L. (2019). Ensino E Pesquisa Em Gestão De Pessoas/Gestão De Recursos Humanos No Brasil: Convergência Ou Divergência. *RAE Revista de Administracao de Empresas*, 59(3), 215–221. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020190307>
- Amorim, W., Cruz, M., Sarsur, M., & Fischer, L. (2021). HRM in Brazil: an institutional approach. *Revista de Gestão*, 28(1), 84–99. <https://doi.org/10.1108/rege-08-2020-0074>
- Baccaro, L., & Howell, C. (2011). A common neoliberal trajectory: the transformation of industrial relations in advanced capitalism. *Politics and Society*, 39(4), 521-563. <https://doi.org/10.1177/0032329211420082>
- Bellemare, G. (2000). End users: actors in the industrial relations system? *British Journal of Industrial Relations*, 38(3), 383-405. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00170>
- Black, B. (2005). Comparative industrial relations theory: the role of national culture. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1137-1158. <https://doi.org/10.1080/09585190500143980>
- Blyton, P., Heery, E., Bacon, N., & Fiorito, J. (Eds.). (2008). *The SAGE handbook of industrial relations*. Sage.
- Boxall, P. (2014). The future of employment relations from the perspective of human resource management. *Journal of Industrial Relations*, 56(4), 578-593.
- Brown, W., Marginson, P., & Walsh, J. (2003). In P. K. Edwards, (Ed.), *Industrial relations: theory and practice in Britain*. (pp. 189-213). Oxford, UK: Blackwell Business.
- Budd, J. W. (2004). *Employment with a human face: balancing efficiency, equity, and voice*. New York: Cornell University Press.

Budd, J. W., & Bhava, D. P. (2008). Values, ideologies and frames of reference in employment relations. *Sage Handbook of Industrial and Employment Relations*, 357(612), 92–112.

Carvalho Neto, A. (2001). *Relações de trabalho e negociação coletiva na virada do milênio: estudo em quatro setores dinâmicos da economia brasileira*. Petrópolis: Vozes.

Carvalho Neto, de A., Amorim, W. A. C., & Fischer, A. L. (2016). Top human resources managers views on trade union action in Brazilian corporations. *BAR - Brazilian Administration Review*, 13(4), 3-23. Recuperado a partir de <https://www.scielo.br/pdf/bar/v13n4/1807-7692-bar-13-04-160066.pdf>

Carvalho Neto, A., Siqueira, M. V. S., Silva, J. R. G. da, & Santos, J. N. (2009). Um convite a um diálogo mais intenso entre as áreas de RTs, GP, COR e EOR a partir da agenda de pesquisa das escolas norte-americana e francesa. In *Anais, 33 Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós- Graduação em Administração* (pp. 1-16). São Paulo: ENANPAD.

Castro, M. V. de M. de, Araújo, M. L. de, Ribeiro, A. M., Demo, G., & Meneses, P. P. M. (2020). Implementation of strategic human resource management practices: a review of the national scientific production and new research paths. *Revista de Gestão*, 27(3), 229–246. <https://doi.org/10.1108/rege-10-2018-0102>

Chidi, C. O., & Okpala, O. P. (2012). Theoretical approaches to employment and industrial relations: a comparison of subsisting orthodoxies. In A. Lopez-Varela (Ed.), *Theoretical and methodological approaches to social sciences and knowledge management* (pp. 263-278). Recuperado a partir de: <https://doi.org/DOI: 10.5772/38289>

Clarke, L., Donnelly, E., Hyman, R., Kelly, J., McKay, S., & Moore, S. (2011). What's the point of industrial relations? *The International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*. 27(3), 239-253. Recuperado a partir de <https://westminsterresearch.westminster.ac.uk/item/8zx96/what-s-the-point-of-industrial-relations>.

Commons, J. R. (1919). *Industrial goodwill*. Ithaca: Cornell University Library. Recuperado a partir de: <https://archive.org/details/industrialgoodwi00commuoft/page/n6>

Costa, I. da (2010). L'institutionnalisme de John Commons et les origines de l'État providence aux États-Unis: John Commons' Institutionalism and the origins of the Welfare State in the United States. *Revue Interventions Économiques*, 42.

Darlington, R., & Dobson, J. (2013). Objective but not detached: partisanship in industrial relations research. *Capital and Class*, 37(2), 285-297. doi: 10.1177 / 0309816813489936

Doellgast, V., Bidwell, M., & Colvin, A. J. (2021). New Directions in Employment Relations Theory: Understanding Fragmentation, Identity, and Legitimacy. *ILR Review*, 74(3), 555-579.

Dunlop, J. T. (1958). *Industrial relations systems*. Nova York: Henry Holt and Company.

Edwards, P. (1995). The employment relationship and the field of industrial relations. In P. K., Edwards (Ed.), *Industrial relations: theory and practice in Britain*. (1-36). Oxford, UK: Blackwell Business.

Ely, R. T. (1886). *The labor movement in America*. New York: Crowell & Co. Recuperado a partir de: <https://archive.org/details/labormovementin02elygoog/page/n6>

Ford, M., & Gillan, M. (2016). Employment relations and the state in Southeast Asia. *Journal of Industrial Relations*, 58(2), 167-182. doi: 10.1177/0022185615617957

Fox, A. (1974). *Beyond contract: work, power and trust relations*. London: Faber and Faber.

Frege, C. M. (2005). Varieties of industrial relations research: Take-over, convergence or divergence? *British Journal of Industrial Relations*, 43(2), 179-207.

Frege, C. M. (2007). The history of industrial relations as a field of study. In C., Cornforth, & W. A., Brown, (Eds.), *Nonprofit governance: innovative perspectives and approaches* (pp. 33-52). Londres: Routledge, 2013.

Godard, J. (1997). Whither strategic choice: do managerial IR ideologies matter?. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 36(2), 206-228.

Hameed, S. (1982). A critique of industrial relations theory. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 37(1), 15-31.

Heery, E. (2016). *Framing work: unitary, pluralist, and critical perspectives in the twenty-first century*. Oxford: Oxford University Press.

Horn, C. H., Cotanda, F. C., & Pichler, W. A. (2009). John T. Dunlop e os 50 anos do industrial relations systems. *Dados - Revista de Ciências Sociais*, 52(4), 1047-1070.

Katz, H. C., & Darbishire, O. (2000). *Converging divergences: worldwide changes in employment systems*. London: Cornell University Press.

Kaufman, B. E. (1993). *The origins & evolution of the field of industrial relations in the United States*. Ithaca, NY: ILR.

Kaufman, B. E. (2002). Reflections on six decades in industrial relations: an interview with John Dunlop. *ILR Review*, 55(2), 324-348.

Kaufman, B. E. (2006). The global evolution of industrial relations: events, Ideas and the IRRA (Review and comments by various scholars). *Industrial and Labour Relations Review*, 59(3), 496-505.
<https://doi.org/10.1177/001979390605900309>

Kaufman, B. E. (2010). The theoretical Foundation of industrial relations and Its implications for labor economics and human resource management. *Industrial & Labor Relations Review*, 64(1), 74-108. <https://doi.org/Article>

Kaufman, B. E. (2011). The future of employment relations: insights from theory. In K. Townsend, A. & Wilkinson (Eds.), *Research handbook on the future of work and employment relations*. (pp. 13-44). Cheltenham: Edward Elgar.

Kaufman, B. E., & Miller, B. I. (2011). The firm's choice of HRM practices: economics meets strategic human resource Management. *Strategic Human Resource Management*, 64(3).

Kaufman, B. E. (2014). History of the British industrial relations field reconsidered: Getting from the webbs to the new employment relations paradigm. *British Journal of Industrial Relations*, 52(1), 1-32. doi: 10.1111 / j.1467-8543.2012.00907.x

Kaufman, B. E. (2017). A theoretical framework for labour, work , and employment research. In G. Gall (Ed.), *Handbook of the politics of labour: work and employment* (pp. 10-47).

Katz, H. C., Kochan, T. A., & Colvin, A. J. (2015). *Labor relations in a globalizing world*. Cornell University Press.
Kerr, C., Harbison, F. H., Dunlop, J. T., & Myers, C. A. (1960). Industrialism and industrial man. *International Labour Review*, 82(3), 236-250. <https://doi.org/10.2307/3100841>

Kochan, T. A. (1992). *Teaching and building middle range industrial relations theory*. Massachusetts: Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology. <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/2389>

Kochan, T. A. (2004). Introduction to the special issue: collective actors in industrial relations: what future? *Industrielle Beziehungen*, 11(1/2), 6-14. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/23277147>

Kochan, T. A. (2006). Adapting industrial relations to serve knowledge-based economies. *Journal of Industrial Relations*, 48(1), 7-20. <https://doi.org/10.1177/0022185606059311>

Kochan, T. A., Katz, H. C., & McKersie, R. B. (1986). *The transformation of American industrial relations*. Ithaca, NY: ILR Press.

Kochan, T. A., & Litwin, A. S. (2011). The future of human capital: an employment relations perspective. In A. Burton-Jones, & J. C. Spender (Eds.), *The Oxford handbook of human capital* (pp. 647-670). New York, NY: Oxford University.

Kuruvilla, S., Lakhani, T., & Avgar, A. (2013). From the firm to the network: global value chains and employment relations theory. *British Journal of Industrial Relations*, 51, 440-472. <https://doi.org/10.1111/bjir.12015>

Lansbury, R. D. (2009). Work and industrial relations: towards a new agenda. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 64(2), 326-339. <https://doi.org/10.7202/037924ar>

Locke, R., Piore, M., & Kochan, T. (1995). Preface: introduction: employment relations in a changing world economy. In R. Locke, M. Piore, M., & T. Kochan (Eds.), *Employment relations in a changing world economy*. New York: The MIT Press.

Meardi, G. (2018). Economic integration and State responses: change in European industrial relations since Maastricht. *British Journal of Industrial Relations*, 56(3), 631-655. <https://doi.org/10.1111/bjir.12307>

Meneghetti, F. K., Guarido, E. R., & Azevêdo, A. (2014). Por que Ler os Clássicos no Ensino e na Pesquisa em Administração?. *Revista de Administração Contemporânea*, 18, 695-709.

Muller-Jentsch, W. (2004). Theoretical approaches to industrial relations. In B. Kaufman (Ed.), *Theoretical perspectives on work and the employment relationship*. (pp. 1-40). Champaign: First Editora. Recuperado a partir de <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/books%5Cnhttp://digitalcommons.ilr.cornell.edu/book/s/16/%5Cnhttp://digitalcommons.ilr.cornell.edu/books>

Papageorgiou, T., Katselidis, I., & Michaelides, P. G. (2013). Schumpeter, commons, and veblen on institutions. *American Journal of Economics and Sociology*, 72(5), 1232-1254.

Parry, E., Morley, M. J., & Brewster, C. Contextual Approaches to Human Resource Management. In *The Oxford Handbook of Contextual Approaches to Human Resource Management*.

Peetz, D., Muurlink, O., Townsend, K., Wilkinson, A., & Brabant, M. (2017). Are new organisations at the cutting edge of employment relations innovation? *Personnel Review*, 46(7), 1397-1413.

Pichler, W. A. (2005). *Changing industrial relations in Brazil : developments in collective bargaining in Rio Grande do Sul - 1978 - 1991*. (Doctoral thesis). The London School of Economics and Political Science, London.

Poole, M., Lansbury, R., & Wailes, N. (2001). A comparative analysis of developments in industrial democracy. *Industrial Relations*, 40(3), 490-525. <https://doi.org/10.1111/0019-8676.00221>

Porto, R. (2016). *O sistema de relações de trabalho analisado sob o enfoque da teoria da estruturação : a influência recursiva entre agência e propriedades estruturais do sistema no estabelecimento da remuneração dos trabalhadores altamente qualificados* (Dissertação de Mestrado). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração, Belo Horizonte. Recuperado a partir de: http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_PortoRG_1.pdf

Sisson, K. (2010). *Employment relations matters*. Warwick: University of Warwick. Retrieved from https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/74312/Employment_relations_matters1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Smith, A. (2007). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. (Vols 1-5). Amsterdam: Meta Libri. Recuperado a partir de: https://www.ibiblio.org/ml/libri/s/SmithA_WealthNations_p.pdf

Strauss, G., & Whitfield, K. (2008). Changing traditions in industrial relations research. In P. Blyton, N. Bacon, F. Jack, & E. Heery (Eds.), *The SAGE handbook of industrial relations*. (pp. 170-186). London: Sage.

Tapia, M., Ibsen, C. L., & Kochan, T. A. (2015). Mapping the frontier of theory in industrial relations: The contested role of worker representation. *Socio-Economic Review*, 13(1), 157-184. <https://doi.org/10.1093/ser/mwu036>

Webb, S., & Webb, B. (1897). *Industrial democracy*. London: Longmans, Green. Recuperado a partir de: <https://archive.org/details/industrialdemocr01webb/page/148>