

Sistemas de emprego, estratégias de gestão e instituições do trabalho*

David Marsden

Tradução de Guilherme Xavier Sobrinho

Introdução

Por muito tempo, nosso pensamento sobre as relações de trabalho e sobre a gestão dos recursos humanos esteve condicionado pelo modelo da negociação coletiva e pelo que se presumia ser o seu contrário, a negociação individual entre trabalhadores e empregadores. Enquanto a negociação coletiva referia-se ao estabelecimento conjunto de regras institucionais, a gestão de recursos humanos estava correntemente associada à negociação de tipo individual, em que os trabalhadores se viam confrontados com regras determinadas pelas gerências e oferecidas na forma de “pegar ou largar”. Aceitar essa percepção leva a contrapor governança conjunta e ação gerencial unilateral. Nesta última, a gerência é vista como dotada de um grau de liberdade, ainda que variável, na definição da regulamentação do trabalho e dos sistemas administrativos no local de trabalho. Quando se toma, por exemplo, a tipologia de sistemas de gestão de recursos humanos nos locais de trabalho compilada por Sherer e Leblebici em 2001 (ver Quadro 2), podem-se considerar os gerentes bastante livres para escolher entre os diferentes modelos, de acordo com seus objetivos comerciais.

Neste artigo, arguo que essa concepção é equivocada e que precisamos atentar para a dinâmica da relação de emprego, tratando-a como uma instituição social que deve satisfazer as exigências das duas partes que a adotam,

*Este artigo é uma versão revista e levemente reduzida do capítulo que acaba de ser publicado em Bruce Kaufman (org.), *Theoretical perspectives on work and the employment relationship*. Industrial Relations Research Association, Champaign, IL, 2004.

as firmas e os trabalhadores. Na primeira seção, examino a estrutura da relação de emprego e os requisitos que ela precisa satisfazer para se tornar viável.

A relação de emprego e as regras de trabalho

A relação de emprego é a instituição social e econômica central nos mercados de trabalho e o alicerce da firma moderna como organização empregadora. Ela resolve um problema de coordenação bastante difícil: como assegurar os ganhos que derivam da cooperação entre partes auto-interessadas, dado que cada uma delas sabe mais do que a outra a respeito de aspectos importantes de seu trabalho comum e que a separação entre elas é custosa.

1. Havia, sem dúvida, outros problemas relativos ao risco moral, notadamente a tendência a danificar o capital do empreendedor, a rebaixar a qualidade e as freqüentes discordâncias sobre o uso de matérias-primas. Pelo lado dos empregadores, havia a freqüente relutância de proporcionar treinamento (cf., por exemplo, Slichter, 1919).

Durante a maior parte do século XIX, a subcontratação funcionou bem, nos casos em que o produto podia ser facilmente definido e monitorado¹. Entretanto, ela atingiu seus limites à medida que a mudança técnica e a crescente complexidade da produção levaram as firmas a desejar um controle mais direto sobre o processo de trabalho e a definir as tarefas de forma mais articulada com suas próprias necessidades organizacionais. Isso significava habilitar-se a redefinir as tarefas prescritas aos trabalhadores sem nenhuma renegociação ou com uma negociação muito restrita. Para esse fim, era necessária uma nova forma contratual: a relação de emprego por tempo indeterminado.

Para os trabalhadores que encarassem com desconfiança as intenções de potenciais empregadores, um contrato por tempo indeterminado pareceria uma porta segura para a exploração e, assim, ele somente poderia tornar-se interessante se contivesse várias proteções. Coase entendeu o sentido essencial: o contrato por tempo indeterminado dá aos empregadores a autoridade para definir as tarefas dos trabalhadores *ex post*, “dentro de certos limites” (cf. Coase, 1937). Esses limites não podem ser estabelecidos por meio de descrições exaustivas dos cargos, com complexas cláusulas contingenciais (cf. Williamson, 1975). Além do custo de redigir tais contratos, eles não funcionariam, uma vez que seu próprio nível de detalhamento viria a criar um inesgotável terreno para barganha em relação ao posto de trabalho. A solução, que surgiu gradualmente, foi apelar para certos tipos de regras de transação, ou regras de trabalho, com vistas a identificar os limites da autoridade gerencial e das obrigações dos empregados. Para se tornarem efetivas, essas regras deveriam ser suficientemente simples para que trabalhadores comuns e seus gerentes de linha pudessem aplicá-las sem a neces-

sidade da ajuda dos departamentos de pessoal e das assessorias jurídicas. As primeiras dessas regras tenderam a identificar certos tipos de tarefas, seja pela sua complementaridade, como no caso das regras dos “postos de trabalho”, comuns nas formas francesa e norte-americana de taylorismo, seja pelas ferramentas e materiais associados a certas tarefas, como foi usual nas regras de demarcação de especialidades (regras de “território do cargo”), nos Estados Unidos e na Grã-Bretanha. Embora o taylorismo tenha sido originalmente uma invenção gerencial, como os trabalhos de campo de Crozier e Slichter *et al.* demonstraram tão bem, os postos de trabalho transformaram-se rapidamente em um mecanismo defensivo para os trabalhadores (cf. Crozier, 1963; Slichter *et al.*, 1960). Definindo-se seus cargos, delimitam-se também suas obrigações. Mais recentemente, as regras de trabalho depositaram um foco maior nas funções do que nas tarefas individuais. Embora sejam mais flexíveis, tais regras também requerem níveis mais altos de confiança e relações mais complexas entre grupos de trabalho e gerência. Exemplos bem conhecidos podem ser encontrados na organização flexível do trabalho de grandes firmas japonesas, nas quais, como será discutido a seguir, a regra de “hierarquia de competências” normalmente rege a distribuição de tarefas no interior dos grupos de trabalho (cf. Koike, 1977; Yamanouchi e Okazaki-Ward, 1997). De modo similar, na Alemanha, a regra de “qualificação” geralmente distribui o trabalho de acordo com as habilidades que ele requer (cf. Sengenberger, 1987). Essas duas últimas regras estabelecem uma relação muito mais frouxa entre as tarefas e os cargos dos trabalhadores, aprimorando a flexibilidade de tarefas. Isso ocorre porque seu foco são as funções, relacionadas seja às necessidades de produção, seja às habilidades dos trabalhadores. A legislação trabalhista e os acordos coletivos ajudaram a reforçar essas regras de trabalho.

Uma tipologia das regras de transação

Quatro grandes tipos de regras de emprego podem também ser derivados logicamente dos requisitos para uma forma viável de contratação. Eles têm, portanto, o *status* especial de “regras constitutivas”. Para se chegar a eles é preciso considerar as condições suficientes e necessárias que tais regras devem cumprir para que haja uma relação viável ao longo do tempo. Parto do princípio de que as firmas e os trabalhadores são basicamente auto-interessados e sujeitos a uma racionalidade limitada. Há, ainda, importantes assimetrias informacionais entre as duas partes; ambas deparam-

se com custos, caso rompam a relação; e cada uma sabe que o seu próprio interesse e o da outra parte têm uma intersecção, mas não são idênticos. Existe, portanto, espaço para que qualquer uma das partes se comporte de modo oportunista, uma vez iniciada a relação, e ambas estão atentas a isso.

A chave para as vantagens econômicas relativas do contrato de emprego repousa no espectro de definições *ex post* das incumbências do trabalhador uma vez estabelecida a relação de emprego, em comparação com as especificações *ex ante* do produto do trabalho ou das tarefas requeridas no caso do auto-emprego. Fazer cumprir contratos que se originam no mercado aberto, como no caso do auto-emprego, torna-se relativamente fácil, já que os termos são acordados antecipadamente e as partes têm interesse em assegurar que seu grau de ambigüidade seja pequeno. A situação é bastante diferente no caso da relação de emprego por tempo indeterminado, que se assemelha mais a um acordo para trabalhar junto, ainda que sob a direção do empregador, do que a uma troca mercantil. Os custos da desistência podem ser consideráveis para ambas as partes: se mais não fosse, porque a procura de trabalho e o recrutamento são caros; e esses custos elevam-se nos casos em que há investimento significativo em qualificações específicas à firma ou em outros similares. Muitos ganhos potenciais, particularmente para os empregadores, derivam do tempo indeterminado dessa relação. Evitam-se os custos e a rigidez de definir *ex ante* as tarefas e a produção, e as firmas não precisam conhecer o cronograma exato de suas necessidades de determinados tipos de trabalho. Coase (1937) e Simon (1951) desenvolveram os diferentes aspectos desses benefícios em seus dois famosos artigos; Slichter *et al.* (1960) e Williamson (1975), de modos diferentes, mostram os custos de se tentar trabalhar com tarefas e prescrições de trabalho estreitamente definidas; e Crozier (1963) analisa os efeitos perversos de definir tarefas de forma excessivamente detalhada. Isso ajuda a explicar por que, mesmo que haja uma possibilidade real de escolha, nove em cada dez trabalhadores das economias industriais avançadas engajam-se como empregados (cf. OECD, 1992, cap. 4).

Limites à autoridade gerencial são essenciais, e eles podem ser estabelecidos de forma mais efetiva por meio de algum tipo de regra. Precisamos, assim, analisar quais são os atributos *suficientes* e *necessários* de tais regras, que sustentem uma relação de emprego viável, a qual será livremente escolhida em detrimento de sua principal alternativa, o auto-emprego regido por um contrato de vendas. Considerados em conjunto, esses atributos são representados pelos imperativos de eficiência e de obrigatoriedade.

Uma condição *suficiente* para que trabalhadores e firmas escolham cooperar por meio de uma relação de emprego é que ela seja mutuamente benéfica, comparada com suas alternativas. Os argumentos de Coase (1937) e Simon (1951) nos abrem parte do caminho, ao mostrar os ganhos gerais que podem ocorrer, na comparação com a principal alternativa – algum tipo de contrato de vendas. Entretanto, isso não é o bastante, já que é possível que uma das partes venha a tentar se apropriar de todos os ganhos. Dados os custos de desistência com que cada qual se confronta na relação, a parte que perde pode, não raro, encontrar-se em pior situação caso isso aconteça. Dessa forma, uma condição *necessária* é a existência de uma regra que assegure o ganho de ambas as partes; em outras palavras, que torne clara a extensão das obrigações dos empregados ante seus empregadores, de modo que elas possam ser cobradas. A menos que isso seja garantido, uma parte ou outra irá recusar seu engajamento na relação. Entretanto, a obrigatoriedade não é suficiente por si mesma. As tarefas poderiam ser atribuídas em função da cor dos olhos dos empregados. Nesse sentido, as regras a que eles estão compelidos devem ser, também, produtivamente eficientes, definindo obrigações de um modo tal que as competências dos empregados venham ao encontro das exigências do cargo. Efetivamente, a regra potencializa o “valor adicionado” da relação de emprego, organizando o processo de treinamento e os sistemas de classificação de cargos.

Satisfazer conjuntamente os imperativos de obrigatoriedade e de eficiência é necessário e suficiente para assegurar uma relação de emprego viável. Disso resulta que se podem encarar esses dois imperativos como a base para uma classificação exaustiva das regras de emprego, dados os princípios básicos da abordagem de Coase-Simon. De maneira geral, as regras de emprego podem satisfazer cada imperativo por meio de uma entre duas formas, e isso funda a tipologia de regras apresentada no Quadro 1.

Há duas grandes abordagens pelas quais as regras de emprego estabelecem a obrigatoriedade das prescrições de trabalho. Elas podem focalizar diretamente os atributos das tarefas individuais de trabalho ou podem fazê-lo indiretamente, no interior do processo da produção ou da prestação de serviço. Um exemplo famoso da primeira situação, muito difundido em ambientes de trabalho altamente qualificado, é a identificação de tarefas que pertencem a “territórios de cargos” específicos a partir das ferramentas ou materiais utilizados: “as ferramentas da atividade”. Regras de tal modo simples oferecem uma forma bastante robusta de delimitar as fronteiras dos cargos de um grupo de trabalhadores e determinar onde se iniciam as de

outro. No âmbito do trabalho de profissionais, em que a distinção das ferramentas utilizadas é menos proeminente, as fronteiras são muitas vezes traçadas a partir da identificação de operações-chave, que devem ser executadas apenas por aqueles que possuam uma qualificação específica. Igualmente famosa, e comum tanto em ambientes de escritório como no chão de fábrica, é a regra do “posto de trabalho”, segundo a qual as tarefas são agrupadas de acordo com complementaridades na produção e atribuídas exclusivamente a estações individuais de trabalho, pelas quais trabalhadores individuais são responsáveis. Usualmente, nenhuma dessas regras é imposta de forma rígida, mas o elemento importante é que todos sabem que elas podem ser invocadas caso as relações de trabalho se deteriore. Desse modo, a gerência tende a impor à risca as regras de trabalho apenas em inspeções periódicas, quando os esforços parecem estar tomando uma direção errada. “Trabalhar segundo a regra” é, nesse sentido, uma forma de pressão tática e não o método normal de trabalho.

QUADRO 1
Os Imperativos Contratuais e as Regras Comuns de Emprego

IMPERATIVO DE OBRIGATORIEDADE		IMPERATIVO DE EFICIÊNCIA	
		DEMANDAS DO CARGO IDENTIFICADAS POR:	
		ABORDAGEM DA PRODUÇÃO	ABORDAGEM DO TREINAMENTO
O FOCO NO CRITÉRIO DA OBRIGAÇÃO	Centrado na tarefa	Regra do “posto de trabalho”	Regra do “território do cargo”/“ferramentas do ofício”
	Centrado nas funções/procedimentos	Regra da “hierarquia de competências”	Regra da “qualificação”

A outra abordagem ao imperativo da obrigatoriedade consiste em atribuir tarefas de trabalho tomando por base as funções. Estas, na maioria das vezes, transcendem os cargos dos trabalhadores individuais e, assim, dependem fortemente de uma dinâmica estável no âmbito dos grupos de trabalho. Há evidências de que uma regra de ordenamento baseada na senioridade ou na competência pode dar sustentação a uma alocação flexível de tarefas no interior de um grupo de trabalho (cf. Marsden, 1999, cap. 2). Do mesmo modo, competências reconhecidas podem ser usadas como critério para atribuir tipos de trabalho que possuem demandas técnicas similares. Compelir à obrigação com base em regras centradas nas funções é mais engenhoso do que com base em regras centradas nas tarefas, que requerem um

grau mais alto de cooperação entre trabalhadores e gerências. Entretanto, essas regras são mais vulneráveis à quebra de confiança, e não se sustentam em qualquer rede de proteção que assegure um mínimo de responsabilização, como no caso das regras associadas a tarefas; essa vulnerabilidade é um forte incentivo a que os empregadores se comportem cooperativamente.

Para que o imperativo de eficiência seja satisfeito, a atribuição de tarefas pode ser organizada de acordo com complementaridades, seja na produção, seja no treinamento, constituindo assim as abordagens da *produção* e do *treinamento*. Elas divergem, basicamente, em função das diferentes estruturas de custos de treinamento informal no trabalho, de um lado, e de instrução formal externa, de outro. A primeira tem baixos custos iniciais, mas que se elevam sensivelmente à medida que a proporção de treinandos aumenta. A segunda tem altos custos iniciais, em função do investimento em instalações especiais para o treinamento, mas o custo médio por treinando é decrescente. A organização do trabalho de acordo com complementaridades da produção conduz ao que Williamson chamou de cargos “idiossincráticos”, ao passo que a meta de maximizar a utilização de treinamentos custosos leva as firmas a agrupar tarefas de acordo com seus requisitos de treinamento. Formas intermediárias, a meio caminho entre a abordagem da produção e a do treinamento, tendem a ser instáveis, gravitando, mais cedo ou mais tarde, para uma ou outra daquelas concepções (cf. Marsden, 1999).

As regras de emprego e as estratégias de gestão de recursos humanos no local de trabalho

A partir de um amplo balanço das pesquisas sobre estratégias de gestão de recursos humanos, Scherer e Leblebici (2001) delinearam um elenco dos tipos comuns de sistemas de gerenciamento de pessoal nos locais de trabalho, identificados com base nessa literatura. São eles: o de baixos salários, o de gestão de recursos humanos/alto compromisso, o de orientação japonesa e o baseado em equipes. Os autores fundamentaram-se largamente no levantamento internacional conduzido por Katz e Darbishire (2000) e nos trabalhos de Baron *et al.* (1996 e 1999) sobre os Estados Unidos. No seu estudo, Katz e Darbishire identificam ainda um modelo burocrático, com variantes sindical ou não sindical. Além desses, pode-se construir também um tipo adicional de sistema, com base nas pesquisas sobre o trabalho por projeto nas atividades de mídia e nos setores da tecnologia de informação (cf. Tolbert, 1996; Baumann, 2003; Haunschild, 2003, por exemplo). Todos es-

ses tipos são sistematizados no Quadro 2. No que concerne à análise da relação de emprego, eles podem se dividir em duas categorias mais amplas, dependendo da forma como a autoridade gerencial atribui as tarefas: se elas são definidas a partir dos cargos dos indivíduos, como comumente ocorre nos sistemas “de baixos salários” e “burocráticos”, ou se são definidas em termos mais abstratos, funcionais, como no caso dos sistemas de alta *performance*. Acredito que as primeiras pertencem ao grupo das estratégias “centradas em tarefas”, enquanto as últimas se constituem em estratégias “centradas em funções”.

Uma característica-chave do sistema “burocrático” é que as tarefas de trabalho se encontram subdivididas em uma série de cargos e os trabalhadores são destinados individualmente a esses cargos, devendo cada qual responder pelo desempenho em um determinado posto de trabalho. Maurice *et al.* (1988) descrevem essa forma de responsabilização individual como um dos traços definidores da organização taylorista do trabalho na França, o que pode ser estendido para a organização taylorista do trabalho em muitos outros países, como Estados Unidos (cf. Cole, 1994). Essa abordagem fornece uma solução para o problema de estabelecer limites perceptíveis à autoridade das gerências na prescrição do trabalho. Havendo uma série de postos de trabalho, cada qual com seu próprio conjunto discreto de tarefas, os trabalhadores sabem em que ponto seus cargos e suas obrigações para com os empregadores terminam e onde começam os dos outros trabalhadores. Em um estudo sobre a introdução de novos métodos flexíveis de trabalho em um ambiente desse tipo, Clark (1993) constatou que muitos trabalhadores estavam desgostosos com o novo arranjo, uma vez que a eliminação das fronteiras claras entre os cargos os havia exposto à ameaça de sanções por parte da gerência, por não terem feito seu trabalho adequadamente. Na mesma linha, em um estudo sobre formas flexíveis de trabalho na França, Dugué (1994) registrou que a nova ambigüidade referente aos papéis no trabalho e às relativas competências fez com que os trabalhadores se sentissem expostos a sanções arbitrárias das gerências por mau desempenho. Koike também enfatizou o medo dos trabalhadores, sob sistemas mais flexíveis, de serem expostos ao favoritismo das gerências².

O sistema burocrático também simplificou o monitoramento, pelas gerências, da *performance* do trabalhador. Como Reynaud (1992) assinalou, a simplificação e a codificação dos cargos permitiram que a produção fosse mais facilmente definida e quantificada. Como é sabido, quando um cargo contém múltiplas tarefas, algumas facilmente quantificadas e monitoradas

2. Discussão em seminário sobre seu trabalho de campo em plantas industriais no Japão e nos Estados Unidos (Tóquio, jun. 2000).

QUADRO 2
Exemplos de Sistemas de Gestão de Recursos Humanos nos Locais de Trabalho

MODELO	BAIXOS SALÁRIOS	BUROCRÁTICO/ PRODUÇÃO EM MASSA	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	ORIENTAÇÃO JAPONESA	BASEADO EM EQUIPES	REDE/EMPREGO por projeto
TIPO DE DESEMPENHO	Mínimização de custos	Poder discricionário das gerências, com conjunto formalizado de práticas	Alta performance	Alta performance	Alta performance	Alta performance
NATUREZA DA AUTORIDADE	Poder discricionário das gerências, com práticas informais	Padrões de trabalho definidos unilateralmente pela hierarquia e organizados em torno do "cargo"	Cultura organizacional e comunicação extensiva	Práticas padronizadas	Decisão conjunta	Probabilidade de consecução. Reputação como chave para futuros trabalhos
NATUREZA DA COORDENAÇÃO DO TRABALHO	Relações de trabalho hierárquicas	Pagamento pelo cargo ou nível	Equipes dirigidas	Equipes resolvem os problemas	Grupos semi-autónomos de trabalho	Equipe por projeto
SISTEMAS DE RECOMPENSAS	Baixos salários combinados com pagamentos por peças	Sistemas de promoção baseada na avaliação das gerências em mercados internos de trabalho e alguma estabilidade no emprego	Salários acima da média e adicionais contingentes	Pagamentos elevados vinculados à senioridade e a avaliações de performance	Pagamentos elevados com "remuneração pelo conhecimento"	Pagamento padrão pelo trabalho + royalties e melhora da reputação
APRENDIZADO E CARREIRA	Alta rotatividade	Senioridade por costume ou acordo	Desenvolvimento individualizado da carreira	Estabilização do emprego	Desenvolvimento da carreira	Carreira com fronteiras abertas, qualificações especializadas e progressão para trabalhos mais complexos
SEGURANÇA NO EMPREGO	Nenhuma, na dependência das gerências	Regras de senioridade comuns	Alguma, baseada em regras	De longo prazo, baseada em regras formais (EUA)	De longo prazo, determinada por negociação	Duração do projeto
BASE PARA A SELEÇÃO	Disponibilidade	Critérios padronizados	Qualificação	Afinidade cultural	Potencial	Contatos informais ("laços fracos")
BASE PARA O ENVOLVIMENTO	Dinheiro, com pagamento por peças	Dinheiro, com regras fixas para a progressão dos rendimentos	Dinheiro, com adicionais contingentes	Lealdade com identificação	Trabalho desafiador	Comunidade ocupacional
NATUREZA DA ORGANIZAÇÃO SINDICAL	Forte viés anti-sindical	As regras sindicais solificam as práticas gerenciais	Substituição dos sindicatos	Sindicato por empresa	Envolvimento do sindicato e do empregado	Intermediação no mercado de trabalho
ONDE?	Maior parte dos países	Muitos países	EUA	Japão/EUA	Alemanha/Suécia	Mídia, atividades de alta tecnologia, universidades

e outras não, há uma tendência natural favorável ao desempenho das primeiras em detrimento das últimas (cf. Holmstrom e Milgrom, 1991).

É fácil reconhecer que uma das conseqüências dessa forma de organizar os cargos é um dualismo entre as tarefas de concepção e as de execução. Como cada trabalhador tem uma área específica de responsabilidade, a experiência e as habilidades que emergem do desempenho do cargo vão se desenvolver como o reflexo em um espelho e, habitualmente, os trabalhadores não irão formar um entendimento holístico dos objetivos gerais de seu trabalho, seja ele uma atividade de produção, seja um serviço. Seguindo-se a análise de Holmstrom e Milgrom sobre multitarefas, pode-se ver que uma solução ótima, para a alta gerência, seria separar as tarefas produtivas de rotina, de um lado, das de coordenação e controle de qualidade, de outro. Dessa forma, uma solução freqüente foi manter gerentes de linha especialistas e inspetores de qualidade especialistas, cujos desempenhos poderiam ser avaliados e recompensados separadamente.

Embora esta análise tenha focalizado certos aspectos de um fato estilizado, pode-se ver facilmente como as características básicas do sistema burocrático de gestão de recursos humanos permitem estabelecer limites à autoridade gerencial na regulação do conteúdo do contrato de emprego *ex post*.

À primeira vista, poderia parecer que sistemas de trabalho de alta *performance*, especialmente os que têm padrões bem desenvolvidos de trabalho flexível, contrariam essa regra. Considerando-se que é controversa a extensão em que os modelos norte-americanos de sistemas de trabalho ditos de “orientação japonesa” conseguiram realmente romper com o modelo taylorista (alguns autores falam de um “taylorismo de equipe”), proponho tomar os sistemas de orientação japonesa na forma como eles ocorrem no próprio Japão. Como há mais consenso quanto ao alto grau de flexibilidade das tarefas que lá existe, isto torna mais robusto o teste do argumento a respeito dos limites para a autoridade das gerências no âmbito dessa relação de emprego.

Uma característica amplamente reconhecida sobre a organização do trabalho nas firmas industriais privadas do Japão é a substituição do posto de trabalho ou cargo, como unidade organizacional básica, pela área de trabalho ou função (cf. Coriat, 1991; Koike, 1997). Em lugar da atribuição de cargos para trabalhadores individuais, grupos ou equipes assumem a responsabilidade por uma determinada área de trabalho. Um conjunto de características fundamentais contribui para restringir a má-fé das gerências no que diz respeito às prescrições de trabalho. A primeira delas repousa no

maior nível de risco ou de risco moral a que ambas as partes estão expostas. Ao contrário do que ocorre na situação de estreitas fronteiras de cargo, não há a rede de proteção representada por um desempenho mínimo prescrito ou por exigências máximas. Mais do que isso, as gerências agora têm de lidar com equipes de trabalhadores que se constituem na base para o poder do grupo de trabalho, poder que, no sistema taylorista, os cargos individualizados e o monitoramento de desempenho seriam capazes de solapar. Isso eleva a dependência que as gerências têm de relações cooperativas de trabalho. Assim, um elemento de estabilidade surge dos custos crescentes que assumiria para a gerência uma fratura na cooperação.

A segunda dessas características diz respeito a regras que dão uma estrutura estável para a equipe de trabalho e para suas relações com a gerência. Isso constitui um suporte para a coerência interna do grupo de trabalho, a qual é, por sua vez, o fundamento tanto para o trabalho flexível como para suas relações com a gerência. Uma prática amplamente difundida é hierarquizar os membros do grupo de acordo com as competências que adquiriram, que são função do leque de tarefas que a gerência reconhece que cada um pode desempenhar. Dessa forma, os trabalhadores seniores podem desempenhar um leque de tarefas mais amplo do que os juniores. Esse ordenamento protege os seniores da substituição por juniores e fornece a estes últimos um incentivo para que desenvolvam suas habilidades, com a ajuda dos primeiros. Koike (1994) descreve uma prática adotada comumente nas plantas japonesas, para dar suporte a esse intercâmbio: a matriz de classificação dos cargos é publicamente exibida. Nela, cada trabalhador pode verificar quais as habilidades que a gerência reconheceu nele, e como ele é ordenado em relação aos seus companheiros de trabalho. Uma proteção a mais contra o favoritismo gerencial (risco especialmente elevado quando se aposta pesadamente em avaliações subjetivas dos empregados) é dada pela rotação dos gerentes de linha entre diferentes grupos, o que possibilita ao departamento de pessoal monitorar a consistência das avaliações dos empregados individuais.

Nesse tipo particular de sistema de trabalho de alta *performance*, os trabalhadores são progressivamente incentivados a ampliar o leque e a complexidade de tarefas que desempenham ao longo do tempo, o que traz para as gerências um benefício, no que tange à flexibilidade dos cargos. Ao encorajar a formação de grupos de trabalho, a gerência está criando uma base potencialmente mais poderosa para oposição e proporcionando aos trabalhadores meios mais vastos de monitorar e controlar como sua autoridade

é exercida na atribuição de tarefas, em contraste com o foco individualista do taylorismo.

A partir dessa vigorosa experiência de sistema de trabalho de alta *performance*, pode-se ver que o seu sucesso está ancorado na habilidade de prover um equivalente funcional às proteções com que os empregados contam no modelo burocrático. As escolhas das gerências quanto às práticas de RH, em outras áreas, ficam limitadas, uma vez que essa solução tenha sido adotada. Se uma organização em equipe é adotada, e não há postos de trabalho individuais, então o papel das gerências de linha muda. O gerenciamento do desempenho também muda. Não se podem medir resultados individuais numa equipe de produção, embora possam ser avaliados os comportamentos do trabalhador individual ante o grupo, como por exemplo o grau em que se demonstra cooperativo ou o quanto se dispõe a compartilhar com os colegas e com a gerência seu conhecimento e suas habilidades. Da mesma forma, recompensas vinculadas ao resultado individual fazem pouco sentido quando este não pode ser facilmente medido, de forma que elas passam a vincular-se a outros aspectos avaliados do desempenho ou aos resultados do grupo. Assim, podem-se apreender muitas das conexões existentes entre as diferentes práticas de RH que integram os distintos modelos descritos no Quadro 2.

A discussão desenvolvida até aqui enfocou a forma como as soluções para o imperativo que compele à *obrigatoriedade* influenciam a escolha das práticas de RH que a elas se vinculam. Mas um segundo eixo de diferenciação se encontra na forma como o imperativo da *eficiência* é enfrentado. Isso envolve a distinção entre alinhar a organização do trabalho a partir das demandas do sistema de produção ou a partir das habilidades que os trabalhadores trazem consigo: as abordagens da produção e do treinamento, respectivamente. A abordagem do treinamento introduz uma nova dimensão, dado o critério adicional para identificar as áreas de tarefas dos empregados, relacionadas às suas habilidades, particularmente no caso daquelas ocupacionais ou profissionais. A organização do trabalho artesanal, como é comum no ramo da construção civil em muitos países, e as burocracias profissionais seguem o tipo de abordagem centrada na tarefa, delimitando as fronteiras do trabalho realizado por trabalhadores qualificados e profissionais a partir de certos tipos-chave de tarefas. Já o trabalho que envolve o uso das ferramentas ou de materiais do ofício tem sido usado como critério para estabelecer as fronteiras dos cargos no que concerne aos trabalhos manuais especializados. Distinções semelhantes estabelecem-se para o trabalho de

diferentes empregados profissionais, e entre empregados profissionais e não profissionais.

Uma vez mais, tendo em vista a intensidade da discussão que transcorre nos Estados Unidos sobre o grau de diferenciação entre os modelos apresentados no Quadro 2, é mais indicado tomar um exemplo robusto de ambiente no qual é sabido que as habilidades ocupacionais são amplamente reconhecidas e podem, portanto, dar conta de levantar limites ao poder das gerências para prescrever a flexibilidade do trabalho. Alguns autores citam a GM como exemplo de firma norte-americana que adota a abordagem baseada em equipes para sua gestão de recursos humanos no local de trabalho, enquanto Katz e Darbshire (2000) destacam a Alemanha e a Suécia, em seu estudo internacional. Quando as habilidades ocupacionais são utilizadas como meio para determinar as fronteiras dos cargos, advém uma série de conseqüências para a estrutura da gestão de recursos humanos no local de trabalho. As relações na gerência de linha serão freqüentemente determinadas pela assimetria entre chefe e operador, quanto à competência técnica. Isso, muitas vezes, impede uma supervisão apurada, a menos que o gerente de linha detenha as mesmas habilidades. De qualquer modo, é normalmente mais econômico para a gerência delegar certa parcela da tomada de decisões, uma vez que os trabalhadores possuem as habilidades técnicas necessárias para fazer as escolhas apropriadas. Não é de esperar que a senioridade ocupe um papel central na alocação de trabalho e na progressão, tendo em vista a ênfase conferida ao treinamento reconhecido e à experiência como critérios de acesso ao trabalho qualificado. Diferentemente da descrição estilizada dos sistemas de trabalho japoneses, nos quais o grupo de trabalho era relativamente homogêneo e estruturado com base na progressão por senioridade e competências para desempenhar tarefas, a ancoragem em habilidades ocupacionais tenderá a segmentar a força de trabalho em linhas ocupacionais, restringindo-se tanto as oportunidades de ascensão para os menos qualificados como as recompensas para as habilidades específicas à firma, em contraposição às habilidades ocupacionais.

Têm despertado crescente interesse, como uma nova variante de sistemas de RH de alta *performance*, o emprego baseado em projetos e a chamada “economia de redes”, conforme atesta a temática central da Conferência de Berlim da Associação Internacional de Relações Industriais, ocorrida em 2003. Desse modo, qualquer teoria sobre a relação de emprego deveria buscar algum aporte analítico nesse tipo de arranjo contratual. A diferença fundamental entre esse tipo de emprego e a relação de emprego consagrada

repousa na natureza transiente do primeiro, definida pela expectativa de duração de um projeto particular – como no caso das atividades de mídia, na realização de um filme, de um CD ou de uma peça publicitária. Uma característica importante dessas atividades, que as distinguem das formas mais tradicionais de auto-emprego – em que há um produto específico cuja entrega pode ser combinada antecipadamente, como no caso do trabalho autônomo de tradução (por exemplo, Fraser e Gold, 2001) –, é que se espera que os trabalhadores envolvidos cooperem de maneira flexível. Essa é também uma característica que elas partilham com os sistemas de trabalho de alta *performance*. Embora a relação seja definida temporariamente, ela permanece em aberto quanto ao trabalho a ser desenvolvido (Baumann, 2003; Haunschild, 2003). Não será essa uma demonstração de que as firmas conseguem contratar no mercado aberto a provisão de serviços específicos de que necessitam, preservando ainda a flexibilidade para adaptar o conteúdo desse trabalho na forma que as suas gerências considerarem necessária?

Um exame mais detido das evidências disponíveis indica que essas relações de emprego “baseadas em projetos” são construídas sobre a base de proteções que são funcionalmente equivalentes àquelas identificadas na relação típica de emprego. Elas fornecem incentivos e meios para reforçar a cooperação baseada na boa-fé, equivalentes verificados no emprego de duração indeterminada. De fato, Haunschild (2003) caracterizou as relações de emprego baseadas em projetos por ele observadas no ramo teatral alemão como regidas por um “sistema interorganizacional de emprego”. Baumann (2003) faz observações semelhantes, na sua comparação das indústrias cinematográficas britânica e alemã. Assim como Tolbert (1996) em seu estudo sobre os setores de alta tecnologia, eles assinalam a importância de normas ocupacionais, como um fator para conduzir a organização do trabalho, e de “comunidades ocupacionais”, que aportam uma fonte decisiva de sanções contra o comportamento não cooperativo. A reputação, por si mesma, não tem suficiente adequação, uma vez que as pessoas podem fornecer informações falsas sobre o passado umas das outras, visando a denegrir competidores, enquanto no interior de uma rede social estabelecida tem-se melhores meios de julgar a confiabilidade da fonte de tais informações. Além disso, há, muitas vezes, normas sociais e profissionais entre seus membros que contribuem para dar sustentação a um comportamento confiável. Nesse tipo de emprego, há também, freqüentemente, incentivos financeiros alternativos aos salários propostos, como pagamentos de tipo *royalty*, que se

acumulam com o uso comercial dos direitos de filmagem (Paul e Kleingartner, 1994), e opções de compras de ações que permitem, ainda, que o coordenador de um projeto projete a *performance* presente em recompensas futuras.

Dessa forma, pode-se considerar que o modo como é regulada a flexibilidade no interior da relação de emprego exerce grande influência na configuração da estratégia de recursos humanos no local de trabalho. Em *A theory of employment systems*, sustentei que a satisfação dos dois imperativos contratuais forneceria uma condição necessária e suficiente para uma relação de emprego viável, aceitável tanto pela firma como pelo trabalhador. Se essas condições não fossem satisfeitas, pelo menos uma das partes sairia mais beneficiada se optasse por um quadro contratual alternativo. Ser necessário e suficiente significa que, no âmbito das proposições básicas aqui formuladas, pode-se fundamentar nesses dois imperativos uma tipologia exaustiva, de modo que, teoricamente, outras tipologias seriam redutíveis a ela³. Na tipologia ampliada dos modelos de gestão estratégica de recursos humanos, do Quadro 2, o modelo de baixos salários e o modelo burocrático tomam parte nas abordagens “centrada na tarefa” e “produção”; o de orientação japonesa integra as abordagens “centrada na função” e “produção”. O modelo baseado em equipes pertence à abordagem “treinamento” e, dependendo de quão flexível seja a regulação das fronteiras dos cargos, integrará seja a abordagem centrada na tarefa, seja a centrada na função. O modelo de gestão de recursos humanos, em decorrência do alto grau de controle gerencial, integraria a abordagem de tipo produção “centrada na tarefa”. As tensões observadas no interior desse modelo parecem indicar que, embora a gerência desejasse alcançar a flexibilidade característica da abordagem centrada na função, o alto grau de controle a traz de volta à abordagem centrada na tarefa (cf., por exemplo, Baraldi *et al.*, 1995, sobre as experiências na França). Finalmente, muitas versões do modelo de emprego baseado em projetos, na forma como praticado nos setores de mídia, parecem combinar o controle centrado na função e a abordagem do treinamento.

Regulando a relação de emprego: o papel das instituições sindicais

Ao voltar-me para a contribuição das instituições sindicais na sustentação da relação de emprego, gostaria de enfatizar o modo como a presença dessas instituições ajuda a reforçar a efetividade das regras de emprego, fornecendo-lhes suporte. Darei especial atenção à forma pela qual instituições

3. Em essência, isso diz respeito à escolha entre emprego e auto-emprego, racionalidade limitada, informação imperfeita e, ao menos parcialmente, interesses divergentes.

interfirmas enriquecem o leque de sanções que cada parte pode aplicar, com o objetivo de fazer valer o seu entendimento das regras de emprego. A renegociação é um momento especialmente problemático, já que os custos de desistência na relação tornaram a “saída” uma opção cara. Entretanto, esse é apenas um dos aspectos de um elenco em que as instituições interfirmas podem incrementar a flexibilidade sob a qual opera a relação de emprego. Considerarei primeiramente alguns problemas comuns que surgem quando a negociação se dá em nível micro, e a seguir aqueles que aparecem especialmente sob a abordagem do treinamento. Em ambos os casos, a ação coletiva exerce um papel fundamental, por envolver atores que são externos à transação imediata e, assim, contribuem tanto para os benefícios individuais como para os coletivos, a partir de um mecanismo efetivo de coordenação: a relação de emprego.

O controle das externalidades na negociação em nível micro

Embora as regras de trabalho apresentadas anteriormente resolvam o problema de definir os limites da autoridade gerencial sobre a atribuição de trabalho, elas próprias podem se tornar objeto de risco moral. Isso pode adquirir diversas formas:

- Qualquer uma das partes pode tirar vantagem de assimetrias de informação, para impor sua interpretação de uma determinada regra.
- Pode haver ganhos mútuos com uma aplicação flexível da regra, sempre quando isso não seja usado para redefinir a própria regra.
- As mudanças nas circunstâncias econômicas requerem que as regras de trabalho sejam adaptadas periodicamente, e isso tem de ser efetivado sem que se reabram todos os elementos para renegociação.
- As regras de trabalho funcionarão de forma mais estável se seus princípios mais gerais forem codificados em algum tipo de acordo coletivo (por exemplo, em um acordo de classificação).

Boa parte das regras sociais cria espaço para que os indivíduos encontrem atalhos, que são atraentes precisamente porque todos os demais estão cumprindo a regra. Mentir e furar a fila são bons exemplos. Desse modo, os trabalhadores podem entrar em uma relação de emprego com a expectativa de que a gerência irá respeitar o espírito de certas regras e deparar com o uso de todo o tipo de pretexto para justificar as mais variadas tarefas ou o aumento

da carga de trabalho. De maneira análoga, os trabalhadores podem tirar vantagem do seu maior conhecimento e tentar passar seus gerentes para trás (cf. alguns exemplos em Roy, 1952, e Burawoy, 1979). De que forma trabalhadores ou gerentes, individualmente, podem fazer cumprir aquilo que acreditam ser a interpretação justa? Isso é com frequência difícil dentro das fronteiras de um local de trabalho específico. Por outro lado, se uma das partes pode convocar o apoio de uma organização externa, um sindicato ou uma associação de empregadores, então há espaço para que a disputa tome maior vulto. Isso tem duas implicações importantes. Em primeiro lugar, eleva-se a capacidade desses grupos de trabalho ou gerentes individuais de acionar um suporte adicional e, assim, aumentam as potenciais sanções contra a aplicação oportunista de regras de trabalho. Esse fator, em si mesmo, pode aumentar a disposição de trabalhadores e gerentes em aceitar regras de trabalho específicas, já que eles se tornam mais confiantes de que uma interpretação justa pode ser assegurada. Em segundo lugar, qualquer coalizão externa dissiparia rapidamente sua força se tivesse de intervir a cada reclamação, o que torna necessário que ela seja seletiva. Com isso, sindicatos e organizações de empregadores têm todas as razões para fazer um julgamento sobre quais reclamações de seus membros devem ser respaldadas e quais recusadas. Em decorrência, procurarão, geralmente, desencorajar os pleitos oportunistas. Assim, coalizões interfirmas, de trabalhadores e de firmas, podem contribuir de dois modos para a maior efetividade das regras de emprego: elas aumentam, em grupos específicos, a confiança de que é possível resistir a ações injustas da outra parte, e podem policiar as ações de seus próprios membros, desencorajando a má-fé.

O apoio de instituições interfirmas também facilita a aplicação flexível de regras no local de trabalho. Um dos problemas dessa aplicação em um ambiente descentralizado, sobretudo quando as regras se encontram apenas parcialmente codificadas, é que o conteúdo real da regra pode se transformar ao longo do tempo, de modo que a flexibilidade de hoje se torne a norma de amanhã. Se o ponto de referência da regra está enraizado em relações vigentes no grupo de trabalho, é difícil resistir a esse processo. Em contrapartida, se há um acordo coletivo ou uma norma informal cuja aplicação perpassa diversos locais de trabalho, como pode ser encontrado nas regras de demarcação de ofícios qualificados, conta-se, assim, com um ponto de comparação externo. Se as pessoas sabem que os fundamentos ou as linhas-mestras de sua cooperação não serão comprometidos pelo fato de trabalharem flexivelmente, é mais fácil que se disponham a fazê-lo.

A contribuição de instituições externas à firma pode, ainda, se dar na adaptação de regras de emprego a circunstâncias econômicas e técnicas em processo de mudança. É muito difícil para as partes conduzir esse tipo de negociação no local de trabalho, porque o resultado afeta a aplicabilidade das regras de emprego, o que por sua vez afeta o poder de cada um dos lados de sustentar sua posição. Por isso, é muito mais seguro para grupos singulares recusar-se a negociar, ou pôr o pé no freio, e assim retardar a mudança. Renegociar regras de emprego torna-se mais fácil quando há o suporte desse tipo de instituição. Um exemplo eloqüente encontra-se nos acordos de flexibilidade holandeses, os quais, uma vez estabelecidos na cúpula, criaram um quadro de referência para a mudança no local de trabalho. Visser (1998) considera que isso possibilitou uma difusão muito rápida de práticas novas entre as firmas da Holanda, ao passo que a renegociação descentralizada dos termos do emprego se demonstrou vagarosa e irregular.

Por fim, as regras de classificação dos cargos, especialmente quando sua aplicação atravessa o conjunto de firmas, ajudam a conferir transparência à sua regulação. Elas respondem a um dos problemas fundamentais da organização econômica, destacado por Simon e Williamson. Quando os agentes econômicos são apenas limitadamente racionais, eles necessitam de uma linguagem com a qual possam enfrentar a complexidade da informação relativa aos cargos. Isso é fornecido pelas categorias das classificações de cargos, as quais, com efeito, determinam os critérios acordados para comparar cargos no interior das firmas e entre elas. São usadas tanto para determinar os níveis de remuneração para diferentes tipos de trabalho como para definir padrões de trabalho, fixando o tipo de qualificação requerida para a contratação. Podem, ainda, orientar as pessoas, no interior das organizações, quanto às demandas de trabalho e aos padrões de desempenho.

O controle das externalidades sob a abordagem do treinamento

A abordagem do treinamento aplicada à organização do trabalho e à identificação das atribuições legítimas de tarefas toma as habilidades dos empregados como dadas, e ao redor delas organiza os cargos e as atribuições de atividades. A presença de habilidades ocupacionais simplifica o número de problemas relativos à regulação de cargos, comparativamente à abordagem da produção, uma vez que o processo de treinamento ajuda a socializar os trabalhadores e os gerentes de linha no âmbito de normas aceitas para a distribuição de trabalho e para o desempenho no cargo⁴.

4. A abordagem do treinamento não depende da existência anterior de mercados ocupacionais. Isso foi demonstrado pelo modo como as grandes firmas alemãs, no final do século XIX, organizaram seus próprios sistemas internos de treinamento-aprendizado, para fazer frente às inadequações do sistema de aprendizado preexistente (cf. Lutz, 1975). Ainda assim, sua efetividade é altamente potencializada pelo estabelecimento de mercados ocupacionais, quando mais não seja porque esses ajudam a criar familiaridade com certos tipos de regras de trabalho, tornando-as, assim, mais vigorosas.

Por outro lado, a abordagem do treinamento, tanto quanto os mercados ocupacionais a ela associados, é vulnerável a vários tipos de ação oportunista, que precisam ser controlados por instituições interfirmas. Como é bastante conhecido, Becker (1975) previu que os treinandos teriam de arcar com o custo de seu treinamento em habilidades transferíveis, pois precisamente essa transferibilidade implica que os empregadores não podem estar seguros de nenhum retorno de seus investimentos. Não obstante, a maioria das pesquisas empíricas sobre custos de treinamento para o aprendizado de trabalhadores manuais mostra que, no cômputo geral, os custos bancados pelos empregadores são consideráveis, mesmo quando se leva em conta a baixa frequência com que os aprendizes são pagos e a contribuição produtiva deles durante o treinamento. Becker predisse que, sob tais condições, os empregadores reduziriam esse tipo de treinamento, e assistir-se-ia a um declínio tal qual o que ocorreu no treinamento de aprendizado na Grã-Bretanha, nas últimas décadas.

Boa parte dos argumentos levantados pelos economistas para explicar por que os empregadores, ainda assim, pagam por treinamento geral e transferível depende da existência de algum tipo de “adesão”, atribuída sobretudo a problemas informacionais. Entretanto, isso pode ser contornado quando se trata de habilidades certificadas. Por isso, o papel decisivo da regulação institucional dos mercados ocupacionais reside em controlar qualquer tendência à “deserção” por parte de empregadores individuais. Sem sustentação institucional, os mercados ocupacionais são instáveis, já que, quanto maior a escassez de habilidades, maiores os incentivos a “roubar” trabalhadores alheios e menores os incentivos a oferecer treinamento geral. O declínio do treinamento de aprendizado na Grã-Bretanha, em contraste com sua contínua vitalidade na Alemanha, ilustra esse processo (cf. Marsden, 1995).

A oferta, pelo empregador, de treinamento em habilidades ocupacionais acarreta desvantagem competitiva somente se algumas firmas treinarem e outras não. Em decorrência, se o elevado envolvimento das firmas é mantido, a tentação para o comportamento oportunista será mais fraca. Do mesmo modo, é mais fácil impor sanções a um pequeno número de “caronas” do que a um grande número deles. Assim, assegurando-se que uma elevada proporção global de treinamento possa ser sustentada, torna-se possível evitar um círculo vicioso no qual os cortes efetuados pelo empregador no treinamento produzam escassez de habilidades, o que por sua vez elevaria o incentivo ao comportamento “carona”, gerando ainda mais escassez.

Os mercados ocupacionais requerem, também, outras formas de suporte institucional, para funcionar. Se os custos devem ser compartilhados, então os treinandos precisam estar seguros de que os empregadores irão oferecer vagas condizentes para eles, e é preciso que haja, ainda, um grau suficiente de padronização dos conteúdos e dos modelos de treinamento. Desse modo, chega-se, tanto pelo lado do empregador como pelo do empregado, à necessidade de uma infraestrutura institucional que dê suporte ao funcionamento dos mercados ocupacionais e, assim, à abordagem do treinamento no âmbito da relação de emprego.

As evidências relativas à nova modalidade do emprego baseado em projetos sugerem que é mais adequado interpretá-lo como submetido a pressões da abordagem do treinamento, tendo em vista sua debilidade de vínculos com qualquer firma ou organização em particular. Isso pode ser claramente observado na contribuição de Tolbert (1996) para a “carreira sem fronteiras”. Tanto essa autora como outros que depois dela escreveram enfatizaram o papel das “comunidades ocupacionais”, que desempenham funções parecidas com as de outros corpos organizacionais mais formalmente constituídos. Em essência, trata-se de redes sociais de indivíduos interligados por uma vinculação ocupacional compartilhada, laços de socialização e muitas vezes, também, interesse econômico. Nos casos em que os membros compartilham um conjunto de qualificações, percebe-se que têm em comum o interesse de que sua reputação de competência e confiabilidade possa se sustentar e não seja comprometida por oportunistas (cf. Marsden, 2004). O papel das comunidades ocupacionais nas atividades de mídia também se sobressai claramente nas pesquisas realizadas na Alemanha (cf., por exemplo, Sydow e Staber, 2002).

Efeitos sobre o comportamento e sobre a estrutura das instituições sindicais

A seguir, abordo o suporte que a ação coletiva oferece aos dois imperativos contratuais: como eleva a obrigatoriedade das regras de transação e como torna mais eficiente o ajuste entre as qualificações e as demandas de trabalho. Já que um dos objetivos fundamentais das instituições sindicais é defender os interesses dos seus membros quanto ao emprego, é lícito esperar que suas formas de atuar dêem sustentação às necessidades da relação de emprego.

As contribuições mais importantes de instituições abrangentes, interfirmas, até aqui discutidas, assentam-se na forma como elas:

- Proporcionam sanções coletivas para ajudar a impor regras de transação e de classificação no interior da empresa, tornando-as assim mais previsíveis.
- Oferecem os canais para a renegociação.
- Contribuem para reforçar a confiança, no local de trabalho.
- Dão suporte a mercados ocupacionais e, em menor grau, a mercados internos de trabalho.

Que tipos de estruturas institucionais podem proporcionar esse suporte?

Quando se combinam os dois imperativos contratuais, podem-se identificar as modalidades de padrão de representação trabalhador-empregador que melhor sustentam cada uma das estratégias de gestão de recursos humanos anteriormente apresentadas (ver Quadro 3). A demanda por uma forte representação no local de trabalho é maior para as duas regras “baseadas na função”. De fato, sólidas garantias para os trabalhadores no local de trabalho parecem uma condição necessária para o sucesso das regras baseadas na função e, na maioria das circunstâncias, uma forte coordenação interfirma é necessária para o sucesso da abordagem do treinamento⁵. O maior nível de especificação das fronteiras, na organização centrada nas tarefas, sob a abordagem da produção, significa que, embora a ação coletiva possa ser benéfica, ela não é essencial. Dessa forma, nas grandes firmas japonesas, que combinam as abordagens “baseada na função” e “produção”, predomina uma forma muito ativa de sindicalismo de empresa. Em grandes firmas alemãs, os conselhos de fábrica desempenham um papel central, lidando com um grande número de questões relacionadas aos cargos. Os conselhos de fábrica franceses oferecem um interessante contra-exemplo. Utilizando a regra do posto de trabalho centrado na tarefa, as firmas francesas sentem menos necessidade de uma estreita cooperação no local de trabalho. Ademais, em boa parte do período pós-guerra, a competição política entre os sindicatos, ao lado da debilidade da base sindical, fez com que os conselhos de fábrica não tivessem, na França, a capacidade de desempenhar o mesmo papel que possuíam na Alemanha. Assim, como Lorenz (1995) observa, os conselhos de fábrica franceses têm sido menos antagonísticos e menos efetivos do que seus correspondentes alemães.

No que diz respeito à abordagem da produção, em confronto com a abordagem do treinamento, uma forte coordenação interfirmas desempenha um papel-chave no sentido de conter as pressões oriundas de “coronas”. Mercados ocupacionais desregulados estão sempre expostos aos riscos dos

5. Logicamente, a abordagem do treinamento pode existir no interior de uma firma isolada – como parece ter sido o caso das firmas industriais alemãs que tomaram a dianteira e modernizaram o sistema de aprendizado, no final do século XIX –, mas o modelo rapidamente se estendeu para o conjunto das firmas.

oportunistas, devido às pressões comuns que induzem os empregadores a arcar com parte dos custos necessários para oferecer treinamento em habilidades ocupacionais. Essas pressões frequentemente derivam das restrições de oferta, nos casos em que se espera que o financiamento fique a cargo dos treinandos e de suas famílias, especialmente quando se trata das famílias mais pobres. Uma vez que os empregadores assumem uma parte substancial desses custos, há incentivos para que outras firmas assumam comportamentos oportunistas, “roubando” os trabalhadores que os competidores treinaram. A regulação coletiva, pelas partes interessadas, garante uma solução comum para esse problema. Dessa forma, na Alemanha, organizações locais de empregadores dão muita sustentação aos sistemas de aprendizado de seus trabalhadores, manuais ou de escritório. A Grã-Bretanha oferece um interessante contra-exemplo, nesse aspecto. Durante décadas, houve lá um bem-sucedido sistema de aprendizado e vigorosos mercados ocupacionais, mas o seu declínio nas décadas de 1970 e 1980 mostrou-se decorrente, em grande parte, da fraqueza do quadro institucional de que dependiam (cf. Marsend, 1995). A debilidade da coordenação por parte dos empregadores conduziu a uma maior dependência de regras centradas nas tarefas para manter o sistema em funcionamento. Essas regras foram avidamente defendidas pela organização sindical de trabalhadores qualificados, muito embora, progressivamente, por secções ocupacionais especiais, no interior de sindicatos mais gerais. Tais regras obrigaram muitos empregadores a treinar aprendizes, já que não podiam substituir facilmente trabalhadores qualificados que haviam tido treinamento de aprendizado. Isso demonstrou ser uma desvantagem econômica considerável para as firmas e, com isso, seu interesse no aprendizado declinou, abrindo o campo para seu virtual colapso, a partir da metade dos anos de 1980.

À primeira vista, o padrão de organização sindical por ramos, na Alemanha, pareceria também em desacordo com o argumento. Entretanto, como Sengenberger (1987) demonstrou, muitas das habilidades ocupacionais cobertas por sistemas de aprendizado são específicas de certos setores, em particular quando se considera o leque extremamente amplo de ramos e setores na organização sindical e de empregadores daquele país. Assim, ainda que os sindicatos alemães sejam organizados “por ramos”, em termos de sua abrangência, eles, diferentemente dos sindicatos com cobertura semelhante em outros países, dão um extraordinário poder aos trabalhadores ocupacionalmente qualificados, cujo *status* especial é consagrado nos acordos salariais e de classificação. Esses acordos são muito minuciosos ao defi-

nir até que ponto trabalhadores sem aprendizado podem progredir na direção do *status* de trabalhadores qualificados, com base no treinamento no posto de trabalho.

Por fim, embora a representação interfirmas possa não ser essencial para o funcionamento da abordagem da produção, há bons exemplos de como ela pode elevar sua flexibilidade. Na França, onde o sistema de postos de trabalho tem ampla difusão, acordos setoriais de classificação forneceram um quadro de referência para a renegociação de normas de qualificação na empresa (cf. Eyraud *et al.*, 1989). No Japão, o estudo de Cole (1989) sobre a disseminação de círculos de controle de qualidade como resultado de uma ação coordenada entre as firmas ilustra, igualmente, como esse tipo de ação pode promover maior flexibilidade dos cargos. Embora tenha sido conduzido pelos empregadores, Cole sustenta que o movimento assumiu muitas características “de massas”, em decorrência da coordenação informal entre as firmas, a qual não foi alcançada nos Estados Unidos. Na última seção deste artigo, examino as relações de emprego nos ambientes mais fracamente institucionalizados, de firmas em que os sindicatos não estão presentes.

QUADRO 3

Os Quatro Tipos de Regras de Transação e os Padrões de Representação Trabalhador-Empregador

REPRESENTAÇÃO NO LOCAL DE TRABALHO	REPRESENTAÇÃO INTERFIRMAS	
	FRACA	FORTE
FRACA	Posto de trabalho	Regra do território do cargo
FORTE	Hierarquia de competências	Regra da qualificação

O modelo de postos de trabalho e os locais de trabalho “não sindicalizados”

Dada a menor necessidade de ação coletiva, o modelo de postos de trabalho é aquele que tem mais probabilidade de florescer em locais de trabalho fracamente institucionalizados e nos quais não há a presença dos sindicatos. Nesses casos, os problemas de assimetria de informação, racionalidade limitada e interesses parcialmente divergentes continuam a demandar solução, e as regras de transação seguem sendo essenciais para a relação de emprego.

A probabilidade de que o sistema de postos de trabalho predomine repousa em duas observações. Poder-se-ia esperar que as regras centradas na tarefa fossem o tipo preferido pelos trabalhadores. Elas oferecem uma defi-

nição mais clara dos papéis no trabalho e das responsabilidades de cargo, capacitando os trabalhadores a identificar mais facilmente potenciais pressões que seus gerentes de linha exerçam para exigir mais. É também mais fácil para os trabalhadores monitorar o gerenciamento de desempenho se as obrigações de trabalho estiverem relativamente codificadas. As regras centradas na função tendem a não ter o mesmo apelo, já que as obrigações de trabalho dos empregados se encontram, nelas, muito indeterminadas. Ademais, a ausência de organização coletiva, tanto entre empregados como entre empregadores, torna menos provável que mercados ocupacionais estáveis se constituam. Isso irá empurrar as firmas na direção da abordagem da produção, e não da do treinamento. Considerados conjuntamente esses fatores, justifica-se a expectativa de que o tipo de regra baseado no posto de trabalho predomine. Ele é o que melhor lida com os problemas de oportunismo no interior da relação de emprego, na falta de fortes instituições dos trabalhadores e dos empregadores. Desse modo, a ausência de um quadro coletivo apropriado ajudaria a explicar a difusão lenta e irregular dos “modelos norte-americanos de alta *performance*” e a persistência de modelos tayloristas de organização naquele país (cf. Appelbaum e Batt, 1994; Katz e Darbshire, 2000).

Como os outros tipos de regras de emprego, o sistema de postos de trabalho pode ser administrado com diversificados graus de flexibilidade. Argumentou-se anteriormente que a ação coletiva pode facilitar o trabalho flexível e, mais importante do que isso, contribuir para a renegociação dos princípios da organização do trabalho. Na sua ausência, as firmas e os trabalhadores continuam se defrontando com a necessidade de se ajustar a mercados em transformação. Quais mecanismos, então, encontram-se abertos para eles?

Em primeiro lugar, pode-se esperar que os empregados minimizem seus investimentos na firma, porque os amarram e os expõem à renegociação oportunista por parte dos seus empregadores. Se não têm condições de deixar o emprego, encontram-se, então, em uma frágil posição para a barganha. Na ausência de negociação coletiva, a melhor proteção para um trabalhador é uma oferta de emprego de um empregador rival. Conseqüentemente, é de supor que os trabalhadores deixarão a cargo das firmas parte considerável do investimento em desenvolvimento de habilidades, e que as firmas, por sua vez, privilegiarão habilidades específicas a elas.

Em segundo lugar, há vias alternativas, individuais, para a renegociação das atribuições de trabalho. Para os trabalhadores de carreira, as firmas

podem vincular essa questão às promoções, usando-as como uma oportunidade para alterar as atribuições de trabalho, mas precisam também elevar o salário. É possível que haja a necessidade de as firmas serem mais específicas no que diz respeito às oportunidades de promoção quando contratam trabalhadores em um ambiente desse tipo, uma vez que é menor a probabilidade de que acreditem em promessas indeterminadas quando o empregador enfrenta menos auditorias e balanços. Sobre esse ponto, é significativa a descoberta de Baron *et al.* (1986) de que, nas firmas em que não há atuação sindical, as progressões de cargos eram mais estruturadas do que nas firmas sindicalizadas.

Em terceiro lugar, as firmas podem usar o processo de rotatividade para ajustar os papéis no trabalho por meio da negociação individual, a menos que uma negociação dessa natureza venha a ocorrer mediante novas contratações, o que pode ser importante pelo fato de as carreiras oferecerem incentivos somente para um pequeno percentual de trabalhadores. De acordo com Layard, Nickell e Jackman (1991, p. 222), aproximadamente 30% dos empregados nos Estados Unidos tinham sido contratados menos de um ano antes, contra 20% no Reino Unido e cerca de 10% na França⁶. A referência a esse espaço de tempo, no entanto, fornece apenas uma indicação aproximada, e é necessário lembrar que a economia norte-americana conta também com uma significativa proporção de empregos de longa duração. Não obstante, o dado sugere que depender fortemente da negociação individual pode levar a prescrições de tarefas mais rígidas, que por sua vez conduzem a menores tempos de permanência nos empregos, com os conseqüentes custos de recrutamento e treinamento para os empregadores.

Finalmente, a renegociação individual dos cargos, quando generalizada, pode resultar numa firma periodicamente em “estado de emergência”, situação associada, por exemplo, a um enxugamento em resposta a um mau desempenho no mercado de ações. Entretanto, isso pode ser uma faca de dois gumes. Como o estudo de Bewley (1999) salientou, mesmo nos Estados Unidos muitos empregadores relutam em anunciar cortes de pessoal, pois, ainda que possam favorecer concessões, podem também causar um colapso no estado de ânimo dos empregados.

Conclusão

Este artigo formulou o argumento segundo o qual o foco, tanto das análises sobre relações industriais como sobre a gestão de recursos huma-

6. Os dados referem-se ao ano de 1988, que integra um período de baixo desemprego, entre o pico de 1982-1983 e aquele que teve lugar no início dos anos de 1990.

nos, precisa ser redirecionado para as características centrais da relação de emprego, especialmente para as condições que devem ser satisfeitas para que as firmas assim como os trabalhadores se beneficiem desse quadro de referência flexível que lhes permita cooperar. O impulso empírico para esse exercício originou-se de duas fontes. A primeira é o declínio e a reformulação das instituições de representação coletiva nos mercados de trabalho, mesmo em países onde elas demonstraram ser fortes até muito recentemente, como é o caso da Alemanha e também do Japão e da União Européia. A segunda fonte vem das evidências cada vez maiores no sentido de que, do mesmo modo que não houve um modelo universal de organização “taylorista”, hoje não há nenhum padrão universal entre os “sistemas de trabalho de alta *performance*”. Em verdade, pesquisas recentes sobre “gestão estratégica de recursos humanos”, como as compiladas por Scherer e Leblebici, indicam uma persistente diversidade.

A primeira parte deste ensaio estabeleceu os principais elementos da relação de emprego como uma instituição social. Sublinhou-se o leque de diferentes soluções que podem limitar o controle das gerências sobre a flexibilidade do trabalho, em grau suficiente para que os trabalhadores considerem atrativo o emprego e para que ambas as partes se beneficiem dessa estrutura contratual. Defendeu-se a posição de que a satisfação dos dois imperativos contratuais fundamentais – que as regras de trabalho que delimitam a autoridade da gerência, a um só tempo, sejam coercitivas em sua obrigatoriedade e que garantam a correspondência entre as habilidades dos trabalhadores e as demandas de trabalho dos empregadores – dá origem a quatro tipos básicos de regras de trabalho. Essas, sustentou-se aqui, são os pilares de diferentes tipos de sistemas de trabalho, associados a diferentes modelos de gestão estratégica de recursos humanos. Isso ocorre porque, ao se delimitar a autoridade da gerência, configura-se uma hierarquia gerencial no local de trabalho, um modo de gerenciamento do desempenho, dos cargos, da formação de habilidades e da natureza da interdependência entre os trabalhadores.

A segunda parte procurou identificar os tipos de arranjos institucionais interfirmas que possibilitam que as regras de trabalho funcionem mais efetivamente no âmbito do local de trabalho, potencializando, assim, os ganhos, tanto para os trabalhadores como para seus empregadores. A esse respeito, pode-se pensar nas externalidades associadas a cada uma dessas regras e nas diferentes formas que as tornam vulneráveis como fatores que suscitam, nos trabalhadores e nas firmas, a demanda por diferentes tipos de organização coletiva.

Uma importante questão que permanece em aberto é o grau de influência exercido por essas regras de trabalho sobre a evolução dos padrões de gestão dos recursos humanos e sobre as instituições sindicais de forma mais geral. Há, claramente, influências históricas significativas, e a lei e outras instituições sociais podem aportar outros princípios de organização social e econômica. Está claro, também, que a relação de emprego por tempo indeterminado é, ela mesma, um quadro de referência historicamente contingente para a cooperação econômica. Como Mottez (1966) demonstrou em seu magistral levantamento histórico, a relação de emprego surge como forma dominante apenas a partir do final do século XIX e início do século XX. Ademais, o trabalho da OCDE mostra que tanto as firmas como os trabalhadores transitam entre o emprego e o auto-emprego, o que comprova a presença constante da escolha a esse respeito. Na minha “teoria dos sistemas de emprego”, sustentei que os diferentes padrões de relação de emprego podem se difundir de um modo totalmente descentralizado, muito embora não seja sempre essa a forma como eles se espraíam. Isso pode ocorrer porque, uma vez que uma regra específica se torna dominante em um determinado ambiente, é mais fácil usá-la para reger a cooperação do que tentar impor outra, diferente. Quando as pessoas estão familiarizadas com uma regra e nela confiam, os resultados se tornam mais previsíveis e a obrigatoriedade a que são compelidos se torna mais fácil de ser lograda. Dessa forma, pode-se dizer que quanto mais vigorosos forem esses ganhos, mais forte será a pressão por algum tipo de isomorfismo, no âmbito de um determinado setor ou região, e, em consequência, maior a influência exercida sobre a evolução dos sistemas de gestão dos recursos humanos adotados nas firmas e sobre a evolução da estrutura das instituições sindicais.

Referências Bibliográficas

- APPELBAUM, E. & BATT, R. (1994), *The new American workplace: transforming work systems in the United States*. Ithaca, N.Y., Cornell University Press.
- BARALDI, L.; DUMASY, J.-P. & TROUSSIER, J.-F. (1995), “Accords salariaux innovants et théorie du salaire”. *Économie Appliquée*, 48 (4): 105-137.
- BARON, J.; DAVIS-BLAKE, A. & BIELBY, W. (1986), “The structure of opportunity: how promotion ladders vary within and among organizations”. *Administrative Science Quarterly*, 31 (2): 248-273, jun.
- BARON, J. N.; BURTON, M. D. & HANNAN, M. T. (1996), “The road taken: the origins

- and evolution of employment systems in emerging high-technology companies". *Industrial and Corporate Change*, 5: 239-276.
- _____. (1999), "Engineering bureaucracy: the genesis of formal policies, positions, and structures in high technology firms". *Journal of Law, Economics and Organization*, 15: 1-41.
- BAUMANN, Arne. (2003), *Path-dependency or convergence? The emergence of labour market institutions in the media production industries of the UK and Germany*. Dissertação de mestrado, Florence, European University Institute.
- BECKER, G. S. (1975), *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. Chicago, University of Chicago Press.
- BEWLEY, Truman. (1999), *Why wages don't fall during a recession*. Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- BURAWOY, M. (1979), *Manufacturing consent: changes in the labor process under monopoly capitalism*. Chicago, University of Chicago Press.
- CLARK, J. (1993), "Full-flexibility and self-supervision in an automated factory". In: CLARK, J. (ed.). *Human resource management and technical change*. Londres, Sage.
- COASE, R. H. (1937), "The nature of the firm". *Economica*, 16 (4): 386-405, nov.
- COLE, R. (1994), "Different quality paradigms and their implications for organisational learning". In: AOKI, M. & DORE, R. (eds.). *The Japanese firm: the sources of competitive strength*. Oxford, Oxford University Press.
- COLE, R. E. (1989), *Strategies for learning: small group activities in American, Japanese, and Swedish industry*. Berkeley, University of California Press.
- CORIAT, B. (1991), *Penser à l'envers*. Paris, Christian Bourgois.
- CROZIER, M. (1963), *Le phénomène bureaucratique*. Paris, Seuil.
- DUGUÉ, E. (1994), "La gestion des compétences: les savoirs dévalués, le pouvoir occulté". *Sociologie du Travail*, 3 (94): 273-292.
- EYRAUD, F.; JOBERT A.; ROZENBLATT, P. & TALLARD, M. (1989), *Les classifications dans l'entreprise: production des hiérarchies professionnelles et salariales*. Document Travail Emploi. Paris, Ministério do Trabalho, do Emprego e da Formação Profissional.
- FRASER, Janet & GOLD, Michael. (2001), "'Portfolio workers': autonomy and control amongst freelance translators". *Work, Employment & Society*, 15 (4): 679-697.
- HAUNSCHILD, Axel. (2003), "Managing employment relationships in flexible labour markets: the case of German repertory theatres". *Human Relations*, 56 (8): 899-929, ago.
- HOLMSTROM, B. & MILGROM, P. (1991), "Multitask principal-agent analysis: incentive contracts, asset ownership, and job design". *The Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 7.
- JOBERT, A. (1990), Les grilles de classification professionnelle: quelques repères historiques". *CFDT Aujourd'hui*, 99:6-14, dez.

- KATZ, H. & DARBISHIRE, O. (2000), *Converging divergencies: worldwide changes in employment systems*. Ithaca, ILR Press/Cornell University Press.
- KOIKE, K. (1994), "Learning and incentive systems in Japanese industry". In: AOKI, M. & DORE, R. (eds.). *The Japanese firm: the sources of competitive strength*. Oxford, Oxford University Press.
- _____. (1997), *Human resource development*. Tóquio, Japan Institute of Labour, Japanese Economy & Labor Series, 2.
- LAYARD, R.; NICKELL, S. & JACKMAN, R. (1991), *Unemployment: macroeconomic performance and the labour market*. Oxford, Oxford University Press.
- LORENZ, E. (1995), "Promoting workplace participation: lessons from Germany and France". *Industrielle Beziehungen*, 2 (1): 46-63.
- LUTZ, B. (1975), *Krise des Lohnanreizes: ein empirisch-historischer Beitrag zum Wandel der Formen betrieblicher Herrschaft am Beispiel der deutschen Stahlindustrie*. Frankfurt, Europäische Verlagsanstalt.
- MARSDEN, D. W. (1995), "A phoenix from the ashes of apprenticeship? Vocational training in Britain". *International Contributions to Labour Studies* (suplemento do *Cambridge Journal of Economics*), 5: 87-114.
- _____. (1999), *A theory of employment systems: micro-foundations of societal diversity*. Oxford, Oxford University Press.
- MAURICE, M.; MANNARI, H.; TAKEOKA, Y. & INOKI, T. (1988), *Des entreprises françaises et japonaises face à la mécatronique: acteurs et organisation de la dynamique industrielle*. Aix-en-Provence, Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail (CNRS).
- MOTTEZ, B. (1966), *Systèmes de salaire et politiques patronales: essai sur l'évolution des pratiques et des idéologies patronales*. Paris, Centre National de la Recherche Scientifique.
- OECD. (1992), *Employment Outlook 1992*. Paris, OECD.
- PAUL, A. & KLEINGARTNER, A. (1994), "Flexible production and the transformation of industrial relations in the motion picture and television industry". *Industrial and Labor Relations Review*, 47 (4): 663-678, jul.
- REYNAUD, B. (1992), *Le salaire, la règle et le marché*. Paris, Christian Bourgeois.
- ROY, D. (1952), "Quota restriction and goldbricking in a machine shop". *American Journal of Sociology*, 67 (2): 427-44.
- SENGENBERGER, W. (1987), *Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten: die Bundesrepublik Deutschland im internationalen Vergleich*. Frankfurt, Campus Verlag.
- SHERER, P. D. & LEBLEBICI, H. (2001), "Bringing variety and change into strategic human resource management research". *Research in Personnel and Human Resources Management*. Greenwich, C.T., Elsevier, 20: 199-230.
- SIMON, H. A. (1951), "A formal theory of the employment relationship". *Econometrica*, 19 (3): 293-305, jul.

- SLICHTER, S. (1919), *The turnover of factory labor*. Nova York, Appleton.
- SLICHTER, S.; HEALY, J. & LIVERNASH, E. (1960), *The impact of collective bargaining on management*. Washington D. C., Brookings Institution.
- SYDOW, Jörg & STABER, Udo (2002), "The institutional embeddedness of project networks: the case of content production in German television". *Regional Studies*, 36 (3): 215-227.
- TOLBERT, P. & ZUCKER, L. (1983), "Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform, 1880-1935". *Administrative Science Quarterly*, 28 (1): 22-39, mar.
- TOLBERT, P. (1996), "Occupations, organizations, and boundaryless careers". In: ARTHUR, M. & ROUSSEAU, D. (eds.). *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*. Nova York, Oxford University Press, pp. 331-349.
- VISSER, J. (1998), "Two cheers for corporatism, one for the market: industrial relations, wage moderation and job growth in the Netherlands". *British Journal of Industrial Relations*, 36 (2): 269-292, jun.
- WILLIAMSON, O. E. (1975), *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. Nova York, Free Press.
- YAMANOUCHU, T. & OKAZAKI-WARD, L. (1997), "Key issues in HRM in Japan". In: TYSON, S. (ed.). *The practice of human resource strategy*. Londres, Pitman.
- ZUCKER, L. (1991), "Markets for bureaucratic authority and control: information quality in professions and services". *Research in the Sociology of Organizations*, 8: 157-190.

Resumo

Sistemas de emprego, estratégias de gestão e instituições do trabalho

O artigo sublinha a importância do estudo da dinâmica da relação de emprego para o entendimento das mudanças recentes tanto na gestão de recursos humanos no mercado de trabalho, como nas instituições sindicais. A relação de emprego é uma instituição socioeconômica que deve satisfazer os interesses daqueles que a adotam, sejam firmas, sejam trabalhadores. Na primeira parte, examina-se a estrutura da relação de emprego e os requerimentos para a sua viabilidade. Nas duas partes seguintes, procura-se mostrar como o entendimento antes estabelecido afeta a compreensão da dinâmica de diferentes tipos de sistemas de gestão de recursos humanos nos locais de trabalho e como ele impõe um novo foco à abordagem das instituições sindicais, e assim, ao fazê-lo, explora-se como aplicar essa linha de análise ao estudo de formas de emprego emergentes, como o "emprego baseado em projeto", o qual, à primeira vista, poderia ser entendido como um desafio aos fundamentos da relação de emprego.

Palavras-chave: Sistemas de emprego; Relação de emprego; Gestão de recursos humanos; Organização do trabalho.

Abstract

Employment systems: workplace human resources management strategies and labor institutions

The article argues that we need to pay more attention to the dynamics of the employment relationship if we are to understand current developments in labour markets human resource management, and labour institutions. The employment relationship is a socio-economic institution which has to satisfy the joint requirements of those who adopt it, both firms and workers. In the first section of the paper, I examine the structure of the employment relationship and the requirements that it must satisfy in order to be viable. In the next two sections, I trace out how this view affects our understanding of the dynamics of different kinds of human resource management systems at the workplace level, how it should refocus our approach to labour institutions, and in doing so, I also explore how the analysis can be applied to some of the emerging employment patterns, such as “project-based” employment, which at first sight might appear to challenge its foundations.

Keywords: Employment systems; Employment relationship; HRM; Labour institutions; Work organisation.

Texto recebido em 05/2004 e aprovado em 08/2004.

David Marsden é professor de Relações Industriais na London School of Economics, E-mail: d.marsden@lse.ac.uk.