

# Modelos para comparação entre Sistemas de Relações de Trabalho de diferentes países: uma discussão sobre a literatura internacional

Antonio Carvalho Neto, Gustavo Veloso de Abreu e Cleidh Maia Lima

## RESUMO

Embora o campo de estudos em Relações de Trabalho no Brasil tenha nascido junto com a própria ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração -, ainda são, por um lado, muito raras as contribuições relativas aos modelos usados para comparar Sistemas de Relações de Trabalho (SRTs) de diferentes países na literatura brasileira. Por outro lado, modelos para comparar SRTs de diferentes países estão bastante presentes e podem ser considerados tradicionais na literatura internacional de Relações de Trabalho produzida na Europa, EUA, Austrália e, mais recentemente, na Ásia. Este trabalho apresenta a trajetória das teorias dos SRTs e o debate em torno delas, desde os fundadores deste campo nos EUA e Inglaterra até chegar ao modelo VoC – Variedades de Capitalismo, um modelo que vem sendo muito utilizado internacionalmente. A crítica a este modelo VoC, composto inicialmente por duas vertentes, a liberal e a regulada, por ser excessivamente centrado nos países mais industrializados, gerou outras vertentes dentro do VoC, como a denominada Modelo Hierárquico de Capitalismo (HME). Esta vertente HME é aqui entendida como um possível modelo de partida para a análise dos SRTs latino-americanos, dentre eles o brasileiro, ainda que esta variante também tenha sofrido críticas, que, no entendimento deste artigo, não inviabiliza sua utilização.

Palavras-chave: variedades de capitalismo; modelo hierárquico de capitalismo; sistemas de relações de trabalho liberais; sistemas de relações de trabalho reguladores; sistemas de relações de trabalho híbridos.

*Models for comparison between Industrial Relations Systems in different countries: a discussion of the international literature*

## ABSTRACT

Although the field of studies in Industrial Relations (IR) in Brazil was born along with the Brazilian Academy of Management itself, contributions regarding the models used to compare Industrial Relations Systems (IRSs) from different countries in Brazilian literature are still very rare. On the other hand, models to compare IRSs from different countries are quite present and can be considered traditional in the international literature produced in Europe, the USA, Australia and more recently in Asia. This work presents the trajectory of IRSs theories and the debate surrounding them, from the founders of this field in the USA and England to the VoC model – Varieties of Capitalism, a model that has been widely used internationally. Criticism of this VoC model, initially composed of two types, liberal and regulated, for being excessively focused on the most industrialized countries, generated other types within VoC, such as the Hierarchical Model of Capitalism (HME). This HME type is understood here as a possible starting model for the analysis of Latin American SRTs, including the Brazilian one, although this variant has also suffered criticism, which, in the understanding of this article, does not preclude its use.

Keywords: *varieties of capitalism; hierarchical model of capitalism; liberal industrial relations systems; regulatory industrial relations systems; hybrid industrial relations systems.*

Recebido em: 23/06/2023

Revisado em: 01/09/2023

Aprovado em: 10/03/2024



Antonio Carvalho Neto 

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Brasil.

Doutor em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil.

[carvalhoneto@pucminas.br](mailto:carvalhoneto@pucminas.br)

Gustavo Veloso de Abreu



Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Brasil.

Doutoranda em Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Brasil.

[gustaabreu@gmail.com](mailto:gustaabreu@gmail.com)

Cleidh Maia Lima 

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Brasil.

Doutoranda em Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Brasil.

[cleidhmaia@gmail.com](mailto:cleidhmaia@gmail.com)

## A ótica do *Industrial Relations* (IR) e os Sistemas de Relações de Trabalho (SRTs)

Existem vários fatores que tornam difícil comparar as relações de trabalho entre diferentes países. De perto, cada lugar parece ser único com sua própria história, cultura e tradição socioeconômica; no entanto, com uma visão ampla, macro, é possível perceber semelhanças ou diferenças que podem instigar discussões para explorar sistematicamente as relações de trabalho.

A noção de Sistema de Relações de Trabalho (SRT) pode ser útil aqui justamente para auxiliar a análise das relações de trabalho em escala global. Portanto, nesse ensaio vamos questionar as noções de SRTs perpassando a literatura internacional, especialmente, no campo de pesquisa conhecido na língua inglesa como *Industrial Relations* (IR), o que significa, na tradução literal para o português, 'relações industriais'. O IR pode ser compreendido, de forma sinônima, com os campos *Labor Relations* ou *Employment Relations*. Essas três expressões são frequentemente intercambiáveis e utilizadas na academia nos EUA e Reino Unido, onde surgiram os primeiros programas acadêmicos centrados em IR e onde surge o constructo IRS - *Industrial Relations Systems* (Kaufman, 2010). No Brasil, uma área similar de pesquisa em Administração seria o campo das Relações de Trabalho (RTs). Então, partimos dessas tradições de pesquisa e definimos o IR ou as RTs amplamente como uma área de pesquisa que trata de todas as questões relacionadas ao trabalho, em níveis meso ou macro.

Além da escala e a aplicação multinível, outras duas características do IR se destacam: a sua multidisciplinaridade e o enfoque em *problem-solving*, analisando academicamente e depois propondo soluções para governos, trabalhadores e empregadores lidarem com os desafios surgidos dos conflitos no trabalho. Nesse campo de estudo, que surgiu no início do século XX, de forma mais predominante no Reino Unido e nos Estados Unidos da América, a multidisciplinaridade foi marcante. O campo agregou estudiosos e profissionais da economia do trabalho, psicologia social, sociologia industrial, direito do trabalho, para citar alguns (Frege, 2007; Kaufman, 1993; Strauss & Whitfield, 2008). Vale ressaltar que o campo desenvolveu-se em conjunto com questões que foram criadas na transição de uma sociedade agrícola para uma sociedade industrial em um contexto de transformação, onde o ambiente de trabalho e a própria natureza do trabalho estavam mudando, tanto no Reino Unido quanto nos Estados Unidos. Embora os problemas trabalhistas já existissem concomitantemente aos mercados e ao trabalho assalariado, esses problemas foram intensificados pela industrialização.

A falta de segurança nas fábricas, a jornada exaustiva, as desigualdades salariais e o trabalho infantil estavam entre os inúmeros problemas que persistiam (Kaufman, 1993). A necessidade de solucionar os problemas do trabalho continuava a instigar o desenvolvimento desse campo de pesquisa. No final do século XIX, a noção de "problema" trabalhista era comumente utilizada, especialmente nos EUA, para se referir aos inerentes conflitos entre trabalhadores e empregadores em relação ao controle da produção e distribuição no sistema econômico (Doellgast, Bidwell & Colvin, 2021).

As variedades de problemas vivenciados pela sociedade de então no mundo do trabalho instigaram uma união de disciplinas acadêmicas para discutir soluções. Além de resolver questões de forma multinível e multidisciplinar, o IR era indutivo e empírico, tornando-se um meio para abordar os problemas que gestores, trabalhadores e sindicalistas encontravam no mundo do trabalho (Kaufman, 1993; Strauss & Whitfield, 2008).

Em 1920, o IR já era referido tanto como um campo de estudos acadêmico como um movimento de reforma, ou mesmo uma vocação profissional para aqueles que desejavam trabalhar em empresas, sindicatos e governos com as questões do trabalho (Kaufman, 1993). Na época, uma filosofia pluralista estava em voga. O pluralismo propunha uma visão algo social democrata, entre o capitalismo e o socialismo, tentando equilibrar as instituições capitalistas com ênfase na justiça, eficiência, estabilidade e outros valores. O pluralismo era um movimento gradual, reformista e onde as instituições (daí o institucionalismo) eram pontos essenciais. Nesta visão pluralista, os problemas do trabalho eram entendidos como fenômenos com múltiplos aspectos que poderiam afetar tanto o empregador quanto o empregado. Ou seja, assumia-se que havia uma natural pluralidade de interesses nas relações de trabalho e, para cada interesse ou conflito, considerava-se que, talvez, fossem necessários ajustes distintos para equilibrar a situação (Kaufman, 2010).

Condições inseguras de trabalho, por exemplo, eram um problema trabalhista para o trabalhador, mas não necessariamente para o empregador que não tivesse um mínimo de consciência. Porém, se a produção parasse, devido à inquietação dos trabalhadores, o problema se apresentaria para o empregador, que poderia ficar sem a força de trabalho suficiente para entregar o produto. A abordagem pluralista percebe as relações de trabalho como relações compostas de interesses divergentes e relações de poder que competem entre si. O conflito de interesses é inevitável e não é, necessariamente, desejável ou indesejável. São simplesmente fatos sociais (Kochan & Katz, 1986). Esse ethos pluralista influenciava as teorias do IR. Como salienta Kaufman (2014), o IR surgiu como uma resposta, um *corpus* teórico, aos problemas trabalhistas amplamente discutidos, especialmente em países que passavam pelo processo de industrialização, aproximadamente entre 1870 e 1920 (Kaufman, 1993; 2014).

É possível observar as continuidades e as discontinuidades de certos problemas e, além disso, a resiliência (*path dependency*) das instituições que compõem os Sistemas de Relações de Trabalho de cada país, dentre elas a negociação coletiva e a legislação trabalhista, por exemplo (Doellgast *et al.* 2021; Cacciamali, Ribeiro & Macambira, 2011). Nos últimos anos, por exemplo, alguns países, tais como Brasil e Argentina, sofreram impactos profundos de reformas na legislação trabalhista, uma parte central do Sistema de Relações de Trabalho. Outros países, como o Chile, sofrem efeitos de longo prazo da privatização da previdência durante a ditadura militar, que parece ter resultado no aprofundamento da desigualdade social (Amorim e Carvalho Neto, 2021).

Atualmente, o contexto de profundas transformações trazido pela revolução 4.0 e pela aceleração da globalização instiga uma conversa

internacional para entender como as relações de trabalho se dão em um mundo muito mais interconectado, mas, ao mesmo tempo, com uma força de trabalho mais fragmentada e diversa. Se os problemas do trabalho continuam, os sistemas de relações de trabalho (SRTs) perduram. Nesse sentido, é um momento oportuno para explorar, de forma comparativa, as escolas diversas e internacionais. Para tanto, ter conhecimento de modelos de SRTs para utilizar nas comparações é crucial.

Na literatura internacional, já existe uma tradição de estudos comparando os sistemas de países europeus, tais EUA, Canadá e Austrália. Mas, mesmo no plano internacional, não são tantos os estudos comparando sistemas de países latino-americanos, por exemplo, México, Brasil, Argentina e Chile (Bizberg, 2014); Argentina, Brasil e México com Coreia do Sul, Espanha e Croácia (Saucedo, Rullán & Villafuerte, 2015); Brasil e Espanha (Amorim, Fischer & Trullen, 2019); Chile, Brasil, Bolívia, Guatemala, México e Uruguai (Bogliaccini & Madariaga, 2020); Brasil, Argentina, Uruguai, Paraguai e Chile (Amorim & Carvalho Neto, 2021); Brasil e Argentina (Lima, Carvalho Neto & Diniz, 2021). No contexto desta discussão internacional, os estudos comparativos entre sistemas nacionais de diversos países se tornaram uma subárea de relações de trabalho comparadas. Esse tem sido um campo promissor de estudos no plano internacional (Lee, Brown & Wen, 2014; Colvin & Darbishire, 2015; Kougiannou *et al.*, 2015; Amable, 2016; Apella & Zunino, 2017; Müller-Jentsch, 2018).

O campo de estudos em Relações de Trabalho no Brasil tem uma história que vem desde o nascimento da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – Anpad, desde o final dos anos 1970. No Brasil, a pesquisa em relações de trabalho na Administração se estabelece nos anos oitenta e noventa na academia, trazendo para a discussão o contexto histórico e institucional (Amorim, Comini & Fischer, 2019). Esses contextos também têm sido estudados no campo de *Contextual Human Resources Management* no Reino Unido (Parry, Morley & Brewster, 2021; Amorim, Cruz, Sarsur & Fischer, 2021), mas no Brasil a separação entre relações de trabalho e gestão de pessoas é marcada.

No entanto, na literatura brasileira são muito raras as contribuições relativas à teoria dos sistemas de relações de trabalho (SRTs) comparados (Abreu & Carvalho Neto, 2022). Igualmente escassas no Brasil são as publicações comparando países mesmo em pares, e muito menos ainda em blocos de países, como é comum na tradição anglófona (Lima, Carvalho Neto & Diniz, 2021; 2022). Este artigo busca contribuir com um modelo para a comparação de SRTs em nossa literatura.

## Dos webbs às variedades de capitalismo (VoC)

A evolução do pensamento em IR se desdobra em quatro fases distintas: as raízes do IR, representadas pelo fabianismo e o institucionalismo; o período clássico, marcado por Dunlop (1958) e o pluralismo industrial; a fase de transformação, exemplificada por Kochan *et al.* (1986); e, por fim, o período pós-transformação e o modelo VoC de Hall e Soskice (2001).

Quadro 1: Síntese de perspectivas do IR:

| Período  | Referências  | Perspectivas  |
|--|--|---|
| Seminal  | Sidney & Beatrice Webb (1897). <i>Industrial democracy</i><br>J.R.Commons; <i>Industrial Goodwill</i> (1919)   | Fabianismo; economia institucional; negociação coletiva   |
| Campo de estudos de IR Clássico (RTs - Relações de Trabalho) | Dunlop (1958). <i>Industrial relations systems</i><br>Kerr <i>et al.</i> (1960). <i>Industrialism and industrial man</i>   | Pluralismo industrial; sistemas de relações de trabalho (SRT); tese de convergência;  |
| Transformação das RTs  | Kochan, T. A., Katz, H. C., & McKersie, R. B. (1986). <i>The transformation of American industrial relations.</i><br><br>Locke, R., Piore, M., & Kochan, T. (1995). <i>Employment relations in a changing world economy.</i>               | Escolhas estratégicas dos atores sociais coletivos (empregadores, trabalhadores e governo) no centro do SRT; inclui análise em nível da firma; influência maior do empregador; declínio da negociação coletiva; |
| Pós-Transformação  | Katz, H. C., & Darbishire, O. (2000). <i>Converging divergences: worldwide changes in employment systems.</i><br><br>Hall & Soskice (2001).<br>VOC <i>Varieties of capitalism: the institutional foundations of comparative advantage.</i> | <i>converging divergences</i> ;<br><br>Variedades e complementaridade de arranjos institucionais; economias de mercado coordenadas/liberais; LME vs CME.  |

Fonte: Elaborado pelos autores

## Origens no fabianismo e o institucionalismo

Em geral, os fundadores da tradição britânica do campo de estudos de RTs podem ser considerados Sidney e Beatrice Webb, ou “os Webbs” (Ackers, 2011; Carvalho Neto, 2001; Frege, 2007; Kaufman, 2014). Seu trabalho seminal é encontrado em sua obra *Industrial Democracy* (1897). Os Webbs eram socialistas fabianos que argumentavam a favor dos princípios democráticos no local de trabalho - que os trabalhadores deveriam ter uma voz formal mais forte em questões relacionadas à determinação de salários e condições de emprego. Eles viam os sindicatos como instrumentos-chave para transpor os valores democráticos para o local de trabalho (Kaufman, 1993). A expressão negociação coletiva (*collective bargaining*) foi cunhada pelos Webbs e denota negociações salariais e outras condições de trabalho negociadas entre os gestores e um sindicato que representa os trabalhadores (Brown, Marginson & Walsh, 2003).

O campo de estudos, então, evoluiu em meados do século XX na Universidade de Oxford com Flanders, Clegg e Fox, e foram fortes as influências no desenho das políticas sociais do pós-guerra no Reino Unido até 1968. Eles se tornaram conhecidos como os pluralistas de Oxford e lançaram grande parte do trabalho de base para a reforma do SRT inglês por meio da *Donovan Commission*, que se concentrou nas circunstâncias socioeconômicas precárias após a Segunda Guerra Mundial (Ackers, 2011; Howell, 2009).

Nos Estados Unidos, o termo *industrial relations* já permeava o léxico em 1912 com a criação da *Commission on Industrial Relations*. Essa comissão foi criada para investigar conflitos entre gerentes e trabalhadores e possíveis soluções como resultado de 20 mortes relacionadas ao bombardeio de um prédio do Los Angeles Times em 1910. O termo foi usado para enquadrar uma variedade de problemas relacionados à indústria durante a Primeira Guerra Mundial e tornou-se popular à medida que os problemas proliferavam (Kaufman, 1993). O objetivo era resolver os problemas trabalhistas dentro da realidade capitalista. Havia um espírito reformista no campo e um dos fundadores do campo da economia institucional, Commons (1919), também geralmente considerado de algumas formas um dos fundadores do IR nos Estados Unidos, tentava “salvar” o capitalismo tornando-o melhor (Kaufman, 1993; Papageorgiou, Katselidis & Michaelides, 2013). O campo de estudos do IR nos EUA propunha uma visão entre o capitalismo e o socialismo, tentando equilibrar as instituições capitalistas com ênfase na justiça, eficiência, estabilidade e outros valores (Kaufman, 2010).

## IR clássico: pluralismo industrial

A crise no ambiente de trabalho causada pela Primeira Guerra Mundial foi a semente do movimento, mas o desenvolvimento das RTs nos EUA foi lento. Foi apenas no *New Deal* de Roosevelt, durante a depressão de 1929, que o campo de RTs realmente floresceu nos EUA (Budd, Gomez & Meltz, 2004). Nesse período entre guerras, o campo foi institucionalizado e programas e institutos acadêmicos foram fundados, brotando da escola de economia institucional do trabalho de Wisconsin em uma série de institutos amplamente espalhados pelos EUA (Carvalho Neto, 2001; Kaufman, 1993). Como na tradição britânica, a escola de pensamento de RTs dos EUA via os sindicatos como um importante mecanismo de equilíbrio para as RTs.

No início do século XX, este campo de estudos já havia se constituído no Reino Unido, mas foi a partir de Dunlop que se tornou referência no campo de pesquisa e na prática entre mediadores de negociações coletivas entre empregadores e trabalhadores em vários países (nos EUA o próprio Dunlop realizou muitas mediações). Em 1958, Dunlop, um economista da corrente institucionalista, chegou a um modelo que casava perfeitamente com a pujança fordista, com os anos gloriosos de crescimento sustentado das economias dos países europeus ocidentais mais desenvolvidos e dos EUA (Carvalho Neto, 2001). O modelo dunlopiano de Sistemas de Relações de Trabalho (SRTs) se tornou o primeiro grande marco teórico do campo a partir de 1958 a ser difundido internacionalmente.

John Dunlop, tornou-se então a principal referência mundial no campo do IR durante, pelo menos, o período que vai dos anos 1950 aos 1980. Dunlop (1958) cunhou o termo *Industrial Relations Systems* (IRS) na sua obra homônima. Desde a II Grande Guerra, o modelo dunlopiano se firmou nas academias de muitos países quando se tratava de analisar o IRS ou SRT. O modelo dunlopiano de SRT baseia-se nas relações entre três grandes grupos de atores sociais coletivos: os representantes dos trabalhadores; os representantes dos dirigentes de empresas; os agentes

dos diversos organismos de Estado. O Estado entra no modelo dunlopiano regulando mais ou menos através da legislação e de seus organismos reguladores, e trabalhadores e empregadores relacionando-se por meio das negociações coletivas que fazem parte de uma teia de normas ao centro do sistema. O resultado ou o produto do sistema é essa teia (*web of rules*) que essencialmente governa a relação de emprego e as outras relações no sistema. As normas se expressam de diversas formas como em regras de sindicatos, decretos governamentais, acordos estipulados em negociações coletivas e assim por diante. Estas regras são determinadas por contextos externos macroeconômicos, sociopolíticos e tecnológicos de cada país (Abreu & Carvalho Neto, 2022; Dunlop, 1958; 1993).

Continuando a linha de pensamento da abordagem sistêmica, Kerr, Dunlop, Harbinson e Myers, em sua emblemática obra "*Industrialism and industrial man*" (1960), se aprofundam minuciosamente nas transformações dos SRTs. Sua principal tese argumenta que a evolução ao longo do tempo dos SRTs tende a manifestar um padrão que abarca tanto a uniformidade quanto a diversidade. A uniformidade dos SRTs surgiria devido à inexorável influência do processo de industrialização, que ocorre em graus variados nos diferentes países, como destacado por Kerr *et al.* (1960). Nos países altamente industrializados, observam a predominância de empresas de grande porte, SRTs burocratizados e movimentos sindicais que, de forma coletiva, refletem as demandas impostas pela tecnologia, economias de escala, conhecimento especializado e as incertezas do mercado de trabalho.

Por outro lado, para estes institucionalistas do pluralismo industrial, como Dunlop, a diversidade nos SRTs é uma consequência direta da multiplicidade de fatores que influenciam cada região ou país. Entre esses fatores, destacam-se a estratégia de industrialização adotada pelas elites governantes (por exemplo, a escolha entre mercado livre e regulação), as diversas condições sociais e culturais (como a diferença entre o *ethos* de individualismo e coletivismo) e as distintas ideologias (como o contraste entre capitalismo e socialismo), como mencionado por Kaufman (2011b). Nesse período, se firma a tese de convergência (*convergence thesis*) e a noção de que os países evoluiriam ao que os autores chamavam de pluralismo industrial. Quer dizer, os autores argumentam a favor de uma lógica do industrialismo através da qual as elites tecnocráticas e gerenciais resolveriam as tensões associadas à modernização por meio da convergência eventual em direção a um modelo pluralista das relações industriais que então prevaleceria nas sociedades industrializadas (Ford & Gillan, 2016; Kaufman, 2011b; Kerr *et al.*, 1960).

## Transformação e pós-transformação dos sistemas de relações de trabalho com a crise do fordismo

Com a crise do sistema fordista de regulação (principalmente a partir dos anos 1980, Kochan, Katz e McKersie (1986) desenvolveram um modelo crítico ao modelo dunlopiano, sob o argumento de que este não daria conta de representar os SRTs. Para Kochan *et al.* (1986), a negociação coletiva, pedra angular do modelo dunlopiano, já não era mais tão central assim, pois

os sindicatos estariam com sérias dificuldades de representação e queda pronunciada no poder de barganha (Katz, 1993; 2005). Ações unilaterais dos empregadores, por meio de políticas e práticas de recursos humanos; dos governos, por meio da proteção maior ou menor de direitos individuais; e dos empregados, por meio de estratégias individuais, estariam minando o modelo dunlopiano, mais coletivista. O ambiente mais liberal da economia colocava mais poder nas mãos dos empregadores e menos nas mãos dos estados nacionais (Carvalho Neto, Amorim e Fischer, 2016). Kochan *et al.* (1986) reconhecem a existência e a importância das regras do modelo dunlopiano, mas a centralidade muda. No modelo de Kochan *et al.* (1986), o centro, a pedra angular são as escolhas estratégicas das gerências, dos trabalhadores e do governo. Este debate entre os dois modelos de Dunlop e de Kochan *et al.* (1986) continua; cada corrente tem muitos estudos nos EUA e em vários países do mundo (Kaufman, 2002; 2011).

Vários estudos corroboram a percepção de Kochan *et al.* (1986) e, na mesma linha, a de Katz (1993; 2005), de que a negociação coletiva centralizada (abrangendo todo um grande setor ou segmento econômico, toda uma região geográfica ou todo um país, como na época áurea do fordismo), já não está mais tão centralizada. Na mesma linha, Köhler (2018) mostra como a crise financeira de 2008 reforçou a descentralização da negociação coletiva até na União Europeia, onde sempre foi bastante centralizada, bem como produziu uma queda na cobertura dos acordos coletivos oriundos das negociações coletivas e declínio na taxa de sindicalização. Estes movimentos e o efeito combinado de um maior unilateralismo governamental também são confirmados no estudo de Meardi (2018).

Mesmo na Alemanha, país em que o sindicalismo ainda mantém considerável poder de barganha comparativamente a outros países europeus, e onde a negociação coletiva sempre foi muito centralizada, Müller-Jentsch (2018) aponta, desde o início da década de 2010, para o aumento da flexibilidade na aplicação do acordo coletivo. Korkut, Ruyter, Maganaris, Bailey e Soulsby (2017) e Soulsby, Hollinshead e Steger (2017) também encontraram esta tendência em seus estudos comparativos dos SRTs da Europa Oriental, que têm caminhado na direção de processos mais voluntaristas. Os únicos países membros da União Europeia em que se verificou uma tendência contrária, na direção da centralização de negociação coletiva, foram a Finlândia e a Bélgica, como apontam Schulten, Eldring e Naumann (2015), cujos achados de pesquisa, no entanto, também coincidem com os de Köhler (2018) quanto ao enfraquecimento dos acordos coletivo de trabalho.

O período de pós-transformação abrange estudos desde a virada do milênio até o século atual, o vinte e um. Contudo, resta um debate ainda inconcluso entre Dunlop (1993) e os dunlopianos e Kochan *et al.* (1986) e seus seguidores, que apontam que o IR passe a se preocupar menos com a estabilidade e manutenção dos sistemas de negociação coletiva e mais com a forma de entender a transformação que ocorria naquele momento. Duas correntes principais de pesquisa se desenvolveram. A primeira corrente de pesquisa concentrou-se na análise das capacidades dos sindicatos em organizar e mobilizar eficazmente a força de trabalho em um contexto

caracterizado pelo declínio do poder institucional sindical e pelo aumento das resistências impostas pelos empregadores. A segunda corrente direcionou seu escopo à compreensão das dinâmicas das estratégias empregadas por parte dos empregadores, que se encontravam em constante mutação. Este domínio de pesquisa direcionou sua atenção, de maneira particular, para a avaliação do impacto das novas abordagens adotadas na organização do trabalho e na resolução de conflitos, em relação à voz dos trabalhadores e aos resultados distributivos no âmbito do trabalho (Doellgast *et al.*, 2021).

## O Modelo de Variedades de Capitalismo (VoC)

O período de pós-transformação, contestando a tese de convergência, deu origem a uma pluralidade de estudos com tipificações diversas das RTs. Surge outro modelo de análise, o VoC – *Varieties of Capitalism*, proposto por Hall e Soskice (2001). O VoC se tornou uma forte referência internacional na política comparativa e em estudos comparativos de SRTs. Hall e Soskice (2001) elencam cinco esferas no modelo VoC: relações de trabalho; educação e treinamento vocacional dos trabalhadores; governança corporativa; relações entre empresas; relações das empresas com os trabalhadores. Por essa proximidade aos componentes dos SRTs clássicos e a relevância das esferas com diversos aspectos das relações de trabalho, o VoC se desenvolveu como uma abordagem compreensiva.

O modelo inicial de VoC proposto por Hall e Soskice (2001) pondera dois tipos diferentes de capitalismo: um mais regulado pelo Estado e instituições nacionais até mesmo tripartites (como Alemanha e Suécia, por exemplo) e outro liberal, onde o mercado dita os sistemas de preços e as relações entre atores sociais (como os Estados Unidos e Reino Unido), que serão discutidos em seguida.

### *Economia de mercado coordenadas (CME)*

O conceito de coordenação, chave no modelo VoC, está intimamente relacionado com o Estado regulador. A proposta de um capitalismo social democrata, nos moldes do que vingou, é a economia de mercado coordenada, mais regulada pelo Estado e pelas instituições nacionais (*Coordinated Market Economy - CME*). A coordenação aqui se refere à relação estreita entre instituições de Estado, sindicatos de trabalhadores, associações representativas de empregadores, bem como a sociedade civil organizada, esta através de organizações não governamentais. Nas CMEs, os mercados são regulados pelas interações entre estas instituições (Hall & Soskice, 2001; Kaufman, 2011a). A complementaridade das instituições é fundamental. Nas CMEs, duas instituições são complementares quando a eficiência de uma aumenta a da outra (Amable, 2016; Wood, Psychogios, Szamosi, & Collings, 2012).

A crença é de que, em contextos institucionais favoráveis da CME, há produção de efeitos positivos para as empresas, aumentando a confiança e a cooperação dos trabalhadores, melhorando o fluxo de informações dentro das organizações, difundindo as melhores práticas e incentivando a modernização industrial (Kougiannou *et al.*, 2015). Exemplos de CME

seriam os SRTs da Alemanha, da Áustria, da Suécia e da Dinamarca (Wailles *et al.*, 2016). Nos SRTs CME, o poder de barganha dos trabalhadores é muito maior que nas economias liberais. Os países escandinavos onde os sindicatos são mais ativos na participação na gestão organizacional e têm maior representatividade, se destacam (Hyman, 2018). Os sindicatos de trabalhadores na Alemanha e Suécia, por exemplo, vivem experiências de tripartismo há mais de um século, e os comitês sindicais dentro das empresas são uma tradição histórica nestes países e também na Itália e França, para citar alguns exemplos (Carvalho Neto, Amorim & Fischer, 2016; Carvalho Neto, 2020).

#### *Economias de mercado liberais (LME)*

Já o outro tipo de capitalismo no VoC, é o de economia de mercado liberal, o LME. Esse modelo remete à definição clássica de livre mercado, onde a coordenação é ditada por sistemas de preços e mercados, onde o Estado interfere pouco na economia, onde a regulação do trabalho é bem menor que nas CMEs (Hall & Soskice, 2001; Kaufman, 2011). Vários estudos apontam uma contínua e crescente influência das LMEs desde os anos 1980, mesmo dentre os CMEs europeus (Begega & Aranea, 2018; Hyman, 2018; Köhler, 2018).

Do ponto de vista econômico, a vantagem comparativa das LMEs é o baixo custo de produção e a alta inovação dinâmica, enquanto a das CMEs é o alto valor agregado sustentável com a melhoria de qualidade (Gould, Barry, & Wilkinson, 2016; Kaufman, 2011). Exemplos de LMEs seriam o Reino Unido, os EUA, Austrália, Nova Zelândia, Canadá e Irlanda (Wailles *et al.*, 2016). Observa-se que todos têm origem anglo-saxã, colonizados pelo então império britânico, de longa tradição individualista, liberal, voluntarista.

De todos estes SRTs, o que tem a característica mais de economia de mercado liberal (LME) é os EUA. O sistema dos EUA favorece os interesses dos empregadores sobre os dos trabalhadores. Isso fica evidente ao se observar os óbices colocados pela legislação ao direito de organizar sindicatos de trabalhadores e outros aspectos das relações de trabalho (Carvalho Neto, 2020; Colvin & Darbshire, 2015).

#### *As economias hierárquicas de mercado (HME)*

No entanto, o modelo VoC de Hall e Soskice (2001) tem sofrido muitas críticas, por ser demasiadamente maniqueísta, baseado numa dicotomia que só seria possível em países onde o mercado de trabalho, bem como a economia, seja CME ou LME, são muito estruturados e claramente direcionados a uma das duas vertentes, deixando de lado realidades onde este cenário é bem mais complexo, ou seja, boa parte do mundo, como América latina e Ásia (Poon & Ng, 2017; Fainshmidt *et al.*, 2018).

Mesmo dentro da Europa, Molina e Rhodes (2007) apontam um terceiro tipo de VoC, as economias de mercado mistas (Mixed Market Economies - MME), onde o Estado tem um papel diferenciado. Estudos neste sentido foram realizados nos SRTs da Itália, Espanha, Grécia e França (Galletti, 2018; Malik, 2017; Wood, Szamosi, Psychogios, Sarvanidis & Fotopoulou, 2015).

O VoC é criticado por ser eurocêntrico, rígido, difícil de ser aplicado em

SRTs de países em desenvolvimento ou mesmo em países desenvolvidos fora os EUA e da Europa Ocidental (Fainshmidt *et al.*, 2016; Rapacki *et al.*, 2020; Próchniak & Suska, 2021; Schneider, 2009, 2013). Uma crítica ao modelo VoC dicotômico de Hall e Soskice (2001), que está entre as mais referenciadas na literatura vem de Schneider (2009), toma como base a incapacidade deste modelo de explicar as grandes economias da América Latina para introduzir uma nova variedade de capitalismo, que ele denomina de economias de mercado hierárquicas a HME. Schneider (2009) baseou seus estudos no capitalismo na América Latina. Neste modelo de análise de SRTs, as relações hierárquicas entre os diversos grupos empresariais nacionais e multinacionais impactam os SRTs nacionais, principalmente, a regulação do mercado de trabalho e a representação sindical. Produzem um tipo de capitalismo diferente dos países desenvolvidos e mesmo de outras regiões em desenvolvimento.

Schneider (2009) utilizou as mesmas esferas de relações estratégicas do modelo VoC de Hall e Soskice para análise em sua pesquisa. O resultado mostrou que nos países latino-americanos há uma prevalência do que ele denominou de modelo HME: grandes grupos empresariais nacionais geridos por famílias locais, convivendo com forte presença de grupos multinacionais. Esses poucos grupos (locais e multinacionais) em número, porém grandes na presença na economia, são responsáveis por parcelas significativas da atividade econômica (Kiran, 2018; Schneider, 2009). Estudo de Vázquez, Mejía e Molina (2021) mostrou que famílias controlam 40% das grandes empresas nacionais latinoamericanas. As grandes corporações familiares são de longe o mais importante bloco no Produto Interno Bruto da região.

As HMEs latinoamericanas caracterizam-se também por baixa qualificação da força de trabalho e relações de trabalho individualizadas. Não há praticamente contrato coletivo de trabalho e a representação e atuação sindical coletiva é extremamente débil, com raras exceções. As HMEs latinoamericanas são um tipo de capitalismo diferente, inclusive daqueles identificados em outras regiões em desenvolvimento (Acosta, Rullán, & Valdes, 2015; Amorim & Carvalho Neto, 2021; Amorim, Carvalho Neto & Garcia, 2021; Schneider, 2009; Schneider & Paunescu, 2012). Os contínuos e grandes investimentos diretos na região, antes mesmo da Segunda Guerra Mundial, resultaram em um controle hierárquico por parte de elites locais e multinacionais na economia (Schneider, 2009).

Na América Latina, os sindicatos têm cada vez menos força e o mercado informal cresce, o que os debilita ainda mais, diminuindo seu poder de representação. A alta rotatividade dos trabalhadores é também causa e consequência do baixo nível de investimento em qualificação por parte das empresas e da pouca estabilidade no emprego para o trabalhador, além de que a escolaridade nos países da América Latina em geral é muito baixa (Amorim & Carvalho Neto, 2021; Amorim *et al.*, 2021). Segundo Schneider (2009), as razões para os baixos níveis de produtividade das economias da América Latina estão neste baixo nível educacional, no trabalho precário e na ausência de salário desemprego em valor relevante. Mesmo que o mercado formal de trabalho seja regulado em vários países da região latinoamericana, o mercado informal, que, em muitos destes países, atinge metade ou mais

da metade da força de trabalho, não o é. Assim, o grau de flexibilização é altíssimo, quando consideramos o mercado de trabalho do país como um todo (Acosta *et al.*, 2015).

Brasil, Argentina, Uruguai e Chile mostram as características destas HMEs mais claramente. O Uruguai, em termos de renda per capita, vivenciou uma trajetória positiva nos últimos 15 anos, e a regulação do estado tem sido mais próxima de uma VoC do tipo CME, economia de mercado coordenada. No Chile, o crescimento econômico também foi observado, mas com uma desigualdade social contínua e persistente. A política econômica ultraliberal no Chile, proveniente da ditadura pinochetista, parece ter resultado no aprofundamento da desigualdade social, um desenvolvimento que está na raiz da enorme onda de protestos que o país experimentou no passado recente. Recentes mudanças nos SRTs da Argentina e do Brasil reforçam o tipo HME de Schneider, em parte porque as reformas trabalhistas realizadas em ambos os países afetaram o equilíbrio do poder de barganha fortemente a favor dos empregadores (Brasil) ou na direção do próprio Estado (Argentina), em detrimento dos sindicatos de trabalhadores como atores sociais coletivos. As reformas realizadas nos dois países reforçaram uma lógica de mercado sem contrapeso ou atenuação do perfil hierárquico das sociedades, induzindo fortemente a desigualdade social e a concentração de renda (Amorim & Carvalho Neto, 2021).

O Quadro 2, em seguida, mostra estes diferentes tipos de VoC, bem como os países onde predominam, suas características e os estudos de referência.

Quadro 2: Tipificações do VoC:

| Tipo | Países   | Características  | Referências   |
|------|--|--|---|
| CME  | Áustria, Bélgica, Dinamarca, Finlândia, Alemanha, Japão, Holanda, Noruega, Suécia, Suíça | Negociação coordenada; parceria social entre associações de empregadores, sindicatos e entidades altamente centralizadas; mais proteção de emprego e longa permanência no emprego; treinamento vocacional em torno de habilidades específicas da empresa / indústria; a classe trabalhadora consegue acesso a empregos bem remunerados                   | Hall e Soskice (2001)<br>Bamber e Lansbury (2003)<br>Barry e Wilkinson (2011)<br>Witt e Jackson (2016)<br>Hope e Soskice (2016) |
| LME  | Austrália, Canadá, Irlanda, Nova Zelândia, Reino Unido, Estados Unidos                   | Negociação descoordenada descentralizada; relações antagônicas entre trabalho e capital; mercados de trabalho mais fluidos e proteções de emprego fracas; sistemas de educação altamente estratificados; competências transferíveis e genéricas  | Hall e Soskice (2001)<br>Wailles <i>et al.</i> (2016)<br>Fast (2016)<br>Goodman, Marchington e Berridge (2003)                  |
| HME  | Colômbia, Brasil, Argentina, México, Peru  | Segundo Schneider (2009), nas economias de mercado hierárquicas (HMEs) as quatro características principais que estruturam o acesso das empresas aos insumos essenciais de capital, tecnologia e trabalho são: grupos empresariais diversificados, corporações multinacionais, uma mão de obra de baixa qualificação e relações de trabalho atomísticas. | Schneider (2009)<br>Schneider e Paunescu (2012)   |

Fonte: Construído pelos autores

### *VoC em estudos asiáticos e africanos*

Não só a América Latina, mas também a Ásia é outra região pouco pesquisada nos estudos de SRT comparados. Lee e Shin (2018) também criticam o maniqueísmo do VoC de Hall e Soskice (2001), segundo o qual as economias podem ser classificadas entre LME e CME. Lee e Shin (2018) estudaram os SRTs de países do Leste Asiático e apontam uma certa aproximação desde 2000 dos SRTs do Japão, de Taiwan e da Coreia do Sul, tradicionalmente de um tipo de capitalismo asiático CME (forte nos anos 1980/1990), com o capitalismo do tipo LME. No entanto, é preciso ressaltar que o capitalismo nesses países está longe de ser classificado como LME. No Japão, os *keiretsu*, como também ocorre na Coreia do Sul com os *Chaebol*, enormes conglomerados econômicos, estruturam e dominam a economia nacional como em nenhum outro país, por exemplo (Masiero, 1995).

Se, por um lado, vários países asiáticos avançam em ritmo acelerado de desenvolvimento econômico, movidos, entre outros fatores, por crescentes competências tecnológicas, por outro lado cada estado-nação apresenta diferentes desafios. A escassez de habilidades, envelhecimento da força de trabalho, informalização do emprego, mudanças nas expectativas e no comportamento da força de trabalho são alguns exemplos de fenômenos intervenientes nos diversos SRTs nacionais. É compreensível que os SRTs nacionais sofram diferentes impactos desta série de fatores institucionais, culturais, organizacionais e individuais específicos (Cooke, Supangco, e Rupidara, 2021).

Estudos indicam que, no SRT da China, está havendo mais negociação coletiva, por iniciativa dos sindicatos de trabalhadores, devido à abertura para tal nas mudanças ocorridas na política trabalhista (Chung, 2016), onde o sindicato recorre ao poder do Estado para melhorar as condições de emprego (Lee, Brown & Wen, 2014). Com o considerável aumento das empresas privadas no país, crescem tanto o número de organizações de empregadores como a articulação dos sindicatos de trabalhadores (Lee *et al.*, 2014). Isso mostra uma China em transição, onde a estrutura legal que rege as relações de trabalho e emprego ainda está em desenvolvimento, enquanto as reformas no país têm como objetivo criar uma “economia de mercado socialista”, na qual o poder político persiste nas atividades econômicas (Zou, 2015).

Se a América Latina não foi considerada no maniqueísmo LME x CME do modelo VoC original, e menos ainda foi a Ásia, o continente africano é o menos estudado. Horwitz e Ronnie (2021) apontam as inúmeras peculiaridades de natureza multicultural, multilíngue, multiétnica e multirregional do continente africano, caracterizadas pela diversidade em várias dimensões que refletem também o legado da colonização (neste caso, como na América Latina e Ásia); o nível de desenvolvimento social, político e econômico; o estado precário das instituições; os agrupamentos culturais e étnicos; e afiliações religiosas. Essa diversidade e complexidade impactam enormemente os SRTs.

## Considerações finais

Faz cerca de seis anos que o SRT Brasileiro começou a sofrer os impactos da mais profunda reforma na legislação trabalhista dos últimos setenta anos. Neste cenário, estudar seu SRT em comparação com outros países não poderia ser mais importante. E, para isto, ter conhecimento e clareza de quais modelos utilizar na comparação é crucial.

Mesmo com as críticas aos modelos para comparação de Sistemas de Relações de Trabalho de diferentes países e suas limitações, amplamente apresentadas neste artigo, entendemos que ele traz a contribuição de propor um *framework* para realizar estas comparações que fazem muita falta na literatura brasileira, e este seria o tipo de VoC denominado HME - *Hierarchical Market Economies*, que foi proposto exatamente tomando em conta as peculiaridades da América Latina. É importante adotar um modelo também utilizado por pesquisadores de outros países porque possibilitaria aos pesquisadores brasileiros travarem um diálogo internacional com pesquisadores de vários outros países nesta temática, que já estão muito à nossa frente na pesquisa. Este diálogo nos colocaria no plano internacional e abriria possibilidades de pesquisas conjuntas com colegas pesquisadores de outros países.

Em termos de VoC, o entendimento das complementaridades dos Sistemas de Relações de Trabalho é chave. Especialmente na escala internacional, um entendimento dos arranjos institucionais explica muitas diferenças entre países. Isso abre a discussão para algo internacional, o que torna fundamental observar o outro (país) para também aprendermos sobre nosso próprio sistema. O aspecto empírico é útil, e demonstra um caminho epistemológico que ajuda a refletir sobre esses estudos de forma mais abrangente, oferecendo um ponto de partida para futuras pesquisas.

Com as mudanças os SRTs se ajustam. Os Sistemas de Relações de Trabalho trazem, de uma forma geral, o sentido de gradualismo, da mudança aos poucos, pois os sistemas em vários aspectos perduram. É indispensável ter uma visão ampla do contexto histórico e dos diferentes níveis onde a visão de sistema pode ser aplicada. Fenômenos que, certamente, impactam estes sistemas e que ainda não foram absorvidos nos estudos tendem a sê-lo gradualmente. Desafios não discutidos neste ensaio, como o mundo sob as tecnologias 4.0 e o aumento da diversidade na força de trabalho, deverão ser incorporados em estudos futuros.

A velocidade, amplitude e as mudanças no paradigma de produção e circulação de bens e serviços também são espantosamente rápidas e abrangentes (Kurt, 2019; Schwab, 2019). É uma transformação que atinge não só trabalhadores pouco qualificados (Lima-Souza, Mota-Santos & Carvalho Neto, 2021). Os impactos das plataformas digitais nas relações de trabalho são profundos, e as teorias comparativas de Sistemas de Relações de Trabalho ainda estão se adaptando. É um fenômeno muito novo e pouco estudado no campo internacional dos modelos de SRTs (Wright *et al.*, 2017).

Além destas dificuldades dos modelos comparativos de Sistemas de Relações de Trabalho, governos, empregadores e sindicatos de trabalhadores, os atores sociais clássicos, tanto do modelo tradicional dunlopiano de

Sistemas de Relações de Trabalho quanto dos modelos VoC, bem como das Hierarchical Market Economies, vêm enfrentando dificuldades para lidar com o surgimento de um novo coletivo de trabalhadores, de uma força de trabalho muito mais diversa, mais fragmentada e mais heterogênea. As diversidades são muitas, de gênero, raça, cultura, etnia, religião, dentre outras.

Os sistemas talvez ainda não consigam explicar a força de trabalho fragmentada e os tremendos impactos do desenvolvimento tecnológico aguçado, mas talvez o arcabouço teórico do IR seja o suficiente para considerar a necessidade de um modelo contemporâneo. Até mesmo, um modelo brasileiro.

**Nota:** Agradecemos aos avaliadores pela leitura cuidadosa e sugestões que contribuíram para a melhoria deste trabalho. Agradecemos também ao CNPq, à CAPES e à FAPEMIG pelas bolsas que tiveram como um dos frutos a realização deste trabalho.

## Referências

- Abreu, G. V., & Carvalho Neto, A. (2022). Revisitando os clássicos das relações de trabalho: as perspectivas sistêmica e estratégica. *Revista Gestão e Planejamento*, 23(1), 621-636.
- 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*, 45-66. Northampton: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9780857936318>.
- Acosta, E. J. S., Rullán, S., & Valdes, L. F. V. (2015). Hierarchical capitalism in Latin America: comparative analysis with other economies. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*, 8(3), 69-82.
- Amable, B. (2016). Institutional complementarities in the dynamic comparative analysis of capitalism. *Journal of Institutional Economics*, 12 (1), 79-103. <https://doi.org/10.1017/S1744137415000211>
- Amorim, W. A. C., Fischer, A. L. & Trullen, J. (2019). A comparative study of trade union influence over HRM Practices in Spanish and Brazilian Firms: the role of industrial relations systems and their historical evolution, *international studies of management e organization*, 49:4, 372-388. DOI: 10.1080/00208825.2019.1646487
- 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>
- Amorim, W.A.C., Carvalho Neto, A. & Garcia, L. S. (2021). Chapter 3 - The emergence of the self-employed worker in Brazil toward a structural change of the labor market. In Trullen, J.; Bonache, J. (orgs.). *Talent Management in Latin America - pressing issues and best practices*. (1ed.) New York and London: Routledge, 1, 29-44. <https://www.routledge.com/talent-management-in-latin-america-pressing-issues-and-st-practices/trullen-bonache/p/book/9781003015918>.
- Amorim, W.A.C., & Carvalho Neto, A. (2021). chapter 13 - Human resource management and industrial relations in the latin american context. In Parry, E.; Morley,

- M. e Brewster, C. (orgs.). *The Oxford Handbook of Contextual Approaches to Human Resource Management*. (1ed). New York: Oxford University Press, England, 1, 1-26. <https://doi:10.1093/oxfordhb/9780190861162.013.13>
- Apella, I., & Zunino, G. (2017). Technological change and the labor market in Argentina and Uruguay: a task content analysis. *World Bank Group - Social Protection and Labor Global Practice Group*.
- Bamber, G. J., & Lansbury, R. D. (2003). An introduction to international and comparative employment relations. In G. J. Bamber, & R. D. Lansbury (Eds.), *International and comparative employment relations: a study of industrialized market economies*. 1-33. London: Sage.
- Barry, M., & Wilkinson, A. (2011). Re-examining comparative employment relations. In M. Barry, & A. Wilkinson (Eds.), *Research handbook of comparative employment relations*, 3-21. Northampton: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9780857936318>.
- Begega, S. G. & Aranea, M. (2018) The establishing of a European industrial relations system: Still under construction or chasing a chimera? *Employee Relations*, 40(4), 600-616.
- Bizberg, I. (2014). Tipos de Capitalismo en América Latina: conclusiones ¿Existe una diversidad de capitalismos en américa latina? In Bizberg, I. (Org.). *Variedades de Capitalismo en América Latina: los casos de México, Brasil, Argentina y Chile. Centro de estudios internacionales*, México, 78-85. [file:///M:/Downloads/Variedades%20del%20Capitalismo%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina-Bizberg.es.pt%20\(1\).pdf](file:///M:/Downloads/Variedades%20del%20Capitalismo%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina-Bizberg.es.pt%20(1).pdf)
- Bogliaccini, J., & Madariaga, A. (2020). Varieties of Skills Profiles in Latin America: a Reassessment of the Hierarchical Model of Capitalism. *Journal of Latin American Studies*, 52(3), 601-631. doi:10.1017/S0022216X20000322
- Brown, W., Marginson, P., & Walsh, J. (2003). In P. K. Edwards, (Ed.), *Industrial relations: theory and practice in Britain*. 189-213. Oxford, UK: Blackwell Business.
- Budd, J. W., Gomez, R., & Meltz, N. M. (2004). Why a balance is best: the pluralist industrial relations paradigm of balancing competing interests. In B. E. Kaufman (Ed.). *Theoretical perspectives on work and the employment relationship*. 195-228. Ithaca: Cornell University Press.
- Cacciamali, M. C., Ribeiro, R., & Macambira, J. (2011). *Século XXI: transformações e continuidades nas relações de trabalho*. Editora: Instituto de Desenvolvimento do Trabalho
- 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, A. (2020). Flexible working hour arrangements in Brazil. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 14(2), 1-17.
- Carvalho Neto, A., Amorim, W.A.C., & Fischer, A. (2016). Top human resources managers views on trade union action in Brazilian corporations. *BAR. Brazilian Administration Review*, 13, 1-23, 2016.
- Chung, S. (2016). Industrial relations (IR) changes in China: a foreign employer's perspective. *Employee Relations*, 38(6), 826-840.

- Colvin, A. J. S., & Darbishire, O. (2015). Convergence of labor law in the anglo-american countries. Labor and Employment Relations Association: *60th Annual Proceedings*.
- Commons, J. R. (1919). *Industrial goodwill*. McGraw-Hill.
- Cooke, F., Supangco, V., & Rupidara, N. (2021). Human resource management in Asia. In Parry, E; Morley, M e Brewster, C. (eds.) *Oxford Handbook of Contextual Approaches to Human Resource Management*. Oxford University Press. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780190861162.013.16
- 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*. New York: Henry Holt and Company.
- Dunlop, J. T. (1993). *Industrial relations systems*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, (4th edition).
- Fast, T. W. (2016). Varieties of capitalism: a critique. *Relations Industrielles*, 71(1), 133-155. <https://doi.org/10.7202/1035905ar>
- 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*, 33-52. Londres: Routledge.
- Fainshmidt, S., Judge, W., Aguilera, R. & Smith, A. (2018). Varieties of institutional systems: a contextual taxonomy of understudied countries. *Journal of World Business*, 53, 307-322.
- Galletti, F. (2018). Institutions of coordination in mixed market economies: the gatekeeper role of the state in labour relations. *Sociology and Anthropology*, 6(7), 589-601.
- Goodman, J., Marchington, M., & Berridge, J. (2003). Employment relations in Britain. In G. J. Bamber, & R. D. Lansbury (Eds.). *International and comparative employment relations: a study of industrialised market economies*, 34-62. London: Sage.
- Gould, A. M., Barry, M., & Wilkinson, A. (2016). Varieties of capitalism revisited: current debates and possible directions/Les variétés du capitalisme revisitées: débats actuels et avenues possibles. *Relations Industrielles*, 70(4), 587. <https://doi.org/10.7202/1034896ar>.
- Hall, P. A., & Soskice, D. (2001). An introduction to varieties of capitalism. In P. A. Hall e , D. Soskice (Eds.). *Varieties of capitalism: the institutional foundations of comparative advantage*. 01-68. New York: ILR Press. <https://doi.org/10.1093/0199247757.001.0001>
- Hope, D., & Soskice, D. (2016). Growth models, varieties of capitalism, and macroeconomics. *Politics and Society*, 44(2). <https://doi.org/10.1177/0032329216638054>
- Hyman, R. (2018). What future for industrial relations in Europe? *Employee Relations*, 40 (4). 569-579. DOI: 10.1108/ER-02-2018-0056
- Kaufman, B. E. (1993). *The origins & evolution of the field of industrial relations in the United States*. Ithaca, NY: ILR
- Kaufman, B. E. (2002). The role of economics and industrial relations in the

- development of the field of personnel/human resource management. *Management Decision*, 40(10), 962-979.
- 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. (2011a). Comparative employment relations: institutional and neo-institutional theories. In M. Barry, & A. Wilkinson (Eds.). *Research handbook of comparative employment relations*, 25-55. Northampton: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9780857936318>.
- Kaufman, B. E. (2011b). The future of employment relations: insights from theory. In K. Townsend, A. & Wilkinson (Eds.). *Research handbook on the future of work and employment relations*. 13-44. Cheltenham: Edward Elgar.
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2012.00907.x>
- Katz, H. C. (1993). The decentralization of collective bargaining: a literature review and comparative analysis. *Industrial e Labor Relations Review*, Ithaca, 47(1), 3-22.
- Katz, H. C., & Darbshire, O. (2000). *Converging divergences: worldwide changes in employment systems*. London: Cornell University Press.
- Katz, H. C. (2005). The causes and consequences of increased within-country variance in employment practices. *British Journal of Industrial Relations*, 43(4), 577-583.
- Kerr, C., Harbison, F. H., Dunlop, J. T., & Myers, C. A. (1960). Industrialism and industrial man. *Int'l Lab. Rev.*, 82, 236.
- Kiran, J. (2018). Expanding the framework of the varieties of capitalism: turkey as a hierarchical market economy. *Journal of Eurasian Studies*, 9(1), 42-51.
- Kochan, T. A., Katz, H. C., & McKersie, R. B. (1986). *The transformation of American industrial relations*. Ithaca, NY: ILR Press.
- 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, Thomas. A., Katz, H. C. & MacKersie, R. B. (1986). *The transformation of American industrial relations*. New York, Basic Books.
- Köhler, H. D. (2018). Industrial relations in twenty-first century Europe. *Employee Relation*, 40(4), 566-568.
- Korkut, U., Ruyter, A., Maganaris, M., Bailey, D., & Soulsby, A. (2017). What next for unions in Central and Eastern Europe? Invisibility, departure and the transformation of industrial relations. *European Journal of Industrial Relations*, 23(1), 65-80.
- Kougiannou, K., Redman, T., & Dietz, G. (2015). The outcomes of works councils: the role of trust, justice and industrial relations climate. *Human Resource Management Journal*, 25(4), 458-477.
- Kurt, R. (2019). Industry 4.0 in Terms of Industrial Relations and Its Impacts on Labour Life. *Procedia Computer Science*, 158, 590-601.

- Lee, C. H., Brown, W., & Wen, X. (2014). What sort of collective bargaining is emerging in China? *BJIR An International Journal of Employment Relations*, 56, (1), 214-236.
- Lee, K., & Shin, H. (2018). Varieties of capitalism and East Asia: long-term evolution, structural change, and the end of east asian capitalism. *Structural Change and Economic Dynamics*. Seul: Universidade Nacional de Seul, República da Coreia. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2018.06.006>
- Lima, M., Carvalho Neto, A. & Diniz, D. (2021). Sistemas de relações de trabalho comparados: a visão dos empregadores sobre direitos trabalhistas no Brasil e na Argentina. *Teoria e Prática em Administração*, 12(1). Doi.10.22478/ufpb.2238-104X.2021v11n2.57039
- Lima-Souza, E. C. P., Mota-Santos, C. M., & Carvalho Neto, A. (2021). Reforma trabalhista, revolução digital e violência política: o último prego no caixão do trabalho do telejornalista. *O social em questão*, 24, 173-196.
- 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.
- Malik, T. H. (2017). Varieties of capitalism, innovation performance and the transformation of science into exported products: a panel analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 118, 324-333.
- Masiero, G. (1995). Principais aspectos da administração japonesa. *Revista de Administração de Empresas*, 35(5), 6-12.
- Mearidi, G. (2018). Economic integration and state responses: change in European Industrial Relations since Maastricht. *British Journal of Industrial Relations*, 56(3), 631-655
- Molina, O., & Rhodes, M. (2007). The political economy of adjustment in Mixed market economies: a study of Spain and Italy'. In B. Hancké, M. Rhodes, e M. Thatcher (Eds.), *Beyond varieties of capitalism*. 223-252. Oxford: Oxford University Press.
- Papageorgiou, T., Katselidis, I., & Michaelides, P. G. (2013). Schumpeter, Commons, and Veblen on institutions. *American Journal of Economics and Sociology*, 72(5), 1232-1254. <https://doi.org/10.1111/ajes.12042>
- Parry, E., Morley, M. J., & Brewster, C. (2021). Contextual approaches to human resource management. In *The Oxford Handbook of Contextual Approaches to Human Resource Management*.
- Poon, T. S., & Ng, C. W. (2017). Beyond varieties of capitalism: implications of global political changes and the emerging shared economy for comparative and international employment relations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 29(3), 159-164. <https://doi.org/10.1007/s10672-017-9299-z>
- Próchniak, M. & Suska, M. (2021). Diversity of capitalism in central-eastern and western European countries: robustness of results based on different coefficients of similarity. *European Research Studies Journal*, 24, (3), 584-595. <https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/105438>
- Saucedo, E. J., Rullán, S., & Villafuerte, L. F. (2015) Hierarchical capitalism in Latin America: Comparative analysis with other economies. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research (JBESAR)*, ISSN 2408-0101, *Eastern Macedonia and Thrace Institute of Technology*, Kavala, 8(3), 69-82

Schulten, T., Eldring, L., & Naumann, R. (2015). The role of extension for the strength and stability of collective bargaining in Europe. *Wage bargaining under the new European Economic Governance*, 361.

Schneider, B. R. (2009). Hierarchical market economies and varieties of capitalism in Latin America. *Journal of Latin American Studies*, 41(3), 553-575. <https://doi.org/10.1017/S0022216X09990186>

Schneider, B. R. (2013). *Hierarchical capitalism in Latin America: business, labor, and the challenge of equitable development*. Massachusetts Institute of Technology.

Schneider, M. R., & Paunescu, M. (2012). Changing varieties of capitalism and revealed comparative advantages from 1990 to 2005: a test of the Hall and Soskice claims. *Socio-Economic Review*, 10(4), 731-753. <https://doi.org/10.1093/ser/mwr038>

Schwab, K. (2019). *A quarta revolução industrial*. Edipro.

Soulsby, A., Hollinshead, G., & Steger, T. (2017). *Crisis and change in industrial relations in Central and Eastern Europe*.

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*. 170-186. London: Sage.

Tavares, M. C. (2000). Auge e declínio do processo de substituição de importações no Brasil. In Bielschowsky, R. *Cinquenta anos de pensamento na Cepal*, 1, Rio de Janeiro: Record. <https://hdl.handle.net/11362/1614>

Vázquez, P., Mejía, L. G. & Molina, M. (2021) Job, career, and calling of the next generation of the family firm: a Latin American perspective. In Trullen, J.; Bonache, J. (orgs.). *Talent Management in Latin America - pressing issues and best practices*. (1ed.) New York and London: Routledge, 1, 29-44. <https://www.routledge.com/talent-management-in-latin-america-pressing-issues-and-st-practices/trullen-bonache/p/book/9781003015918>.

Wales, N., Wright, C. F., Bamber, G. J., & Lansbury, R. D. (2016). Introduction: an internationally comparative approach to employment relations. In G. Bamber, R. D. Lansbury, N. Wales, & C. F. Wright (Eds.), *International and comparative employment relations: national regulation, global changes*. (6a ed.). 1-19. New York: Allen e Unwin.

Webb, S., & Webb, B. (1897). *Industrial democracy*. London: Longmans, Green. Recuperado em 25 jan. 2024, de: <https://archive.org/details/industrialdemocr01webb/page/148>

Witt, M. A., & Jackson, G. (2016). Varieties of capitalism and institutional comparative advantage: a test and reinterpretation. *Journal of International Business Studies*, 47(7), 778- 806. <https://doi.org/10.1057/s41267-016-0001-8>

Wood, G., Psychogios, A. G, Szamosi, L. T, & Collings, D. G (2012). Institutional approaches to comparative HRM Institutional approaches to comparative HRM. In Brewster, C., Mayrhofer, W., e Farndale, E. (Eds.), *Handbook of research on comparative human resource management*, 27-50. Northampton: Editora Edward Elgar.

Wood, G., Szamosi, L. T., Psychogios, A., Sarvanidis, S., & Fotopoulou, D. (2015). Rethinking greek capitalism through the lens of industrial relations reform: a view until the 2015 referendum. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 70(4), 698-717.

Wright, C. F., Wailes, N., Bamber, G. J., & Lansbury, R. D. (2017). beyond national systems, towards a “Gig Economy”? A Research Agenda for International and Comparative Employment Relations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 29(4), 247–257.

Zou, M. (2015). Employment relations and social stratification in contemporary Urban China: Does Goldthorpe’s Class Theory Still Work? *Sociology*, 49(6), 1133–1150. <https://doi.org/10.1177/0038038514562853>