

## **Trabalho, práticas de emprego e eficiência produtiva: aspectos da experiência norte-americana recente\***

---

*Raul Luis Assumpção Bastos\*\**

A partir da crise do regime de acumulação fordista nos anos 70, vem se observando, na economia dos Estados Unidos, uma série de mudanças nas práticas de emprego até aquele momento vigentes nesse país. Desde então, estão se desenvolvendo formas de organização e de gestão da força de trabalho, bem como sistemas de remuneração dos trabalhadores, que se afastam daqueles dominantes durante o longo período de crescimento que vai do Pós Segunda Guerra Mundial até o final dos anos 60. Em alguma medida, essas novas práticas de emprego representam por parte dos agentes econômicos uma tentativa de enfrentar os desafios de um contexto econômico que colocou em questão os parâmetros de eficiência produtiva predominantes no período da Golden Age e que estavam associados ao sistema de produção em massa.

Tendo por referência essa constatação, o propósito deste artigo é o de identificar os aspectos centrais observados nas novas práticas de emprego desenvolvidas nos Estados Unidos a partir dos anos 80, procurando-se evidenciar em que medida são indutoras da eficiência produtiva. Ao tratar dessa

---

\* O autor é muito grato aos colegas Guilherme Xavier Sobrinho, Ilaine Zimmermann, Maria Isabel da Jornada, Sheila Stemberg e Walter Pichler pelas críticas e sugestões a uma versão preliminar deste artigo. Os erros e equívocos por acaso remanescentes são de inteira responsabilidade do autor.

\*\* Economista, Técnico do Núcleo de Emprego e Relações de Trabalho da FEE.

questão, assume-se a hipótese de que a difusão de práticas de emprego orientadas para o crescimento da produtividade e da competitividade é fundamentada por aspectos como a cooperação e o envolvimento dos trabalhadores com o processo produtivo, por um lado, e a segurança no emprego e a equidade social, por outro. Deve-se também destacar que o artigo tem como principal foco analítico — ainda que não exclusivo — o desenvolvimento das novas práticas de emprego no setor industrial, pois se postula que, no âmbito desse setor, estão sendo colocadas mais agudamente as questões relativas à eficiência produtiva em face do acirramento da concorrência internacional.

Com base nessas questões, o artigo foi estruturado da seguinte forma: após esta introdução, a seção 1 apresenta, de forma sucinta, as principais características das práticas de emprego existentes nos Estados Unidos sob o regime de acumulação fordista, as quais representaram, durante um longo período, um paradigma de eficiência produtiva; a seção 2 recolhe evidências sobre a emergência de novas práticas de emprego e suas implicações para a performance na economia norte-americana ao longo dos anos 80 e início dos 90; a seção 3 apresenta alguns questionamentos sobre o conteúdo das transformações observadas nas práticas de emprego nos Estados Unidos, procurando também identificar a existência (ou não) de elementos de continuidade com o passado; por último, na seção final, são feitos alguns comentários sumários sobre os ensinamentos a serem retirados da experiência norte-americana recente.

## **1 - Alguns antecedentes: um esboço das práticas de emprego norte-americanas sob o regime de acumulação fordista**

Pode-se afirmar que, durante o período que vai do Pós Segunda Guerra Mundial até o final dos anos 60, se constituíram práticas de emprego na economia norte-americana que apresentavam algumas características gerais básicas. Dentre estas, destacam-se, pelo menos nos setores que evidenciavam maior grau de oligopolização, as seguintes: (a) a difusão de métodos tayloristas/fordistas de organização do processo de trabalho, com uma série de decorrências importantes em termos de emprego, de requerimentos de qualificações e de uso da força de trabalho; (b) a constituição de mercados internos de trabalho às grandes empresas, o que permitia a estas defini-

rem rotinas no que se refere à seleção, a métodos de treinamento e à ascensão funcional de sua força de trabalho; (c) a existência de negociações coletivas entre trabalhadores e empresas — pelo menos para as categorias mais organizadas em termos sindicais —, o que tornava possível aos trabalhadores avançar em termos de direitos e garantias; e (d), como uma decorrência do item anterior, uma orientação para que aos salários reais, por meio da contratação coletiva, fossem incorporados o crescimento da produtividade do trabalho (ainda que parcialmente) e a variação do índice do custo de vida.

No que diz respeito à organização do processo de trabalho, reconhecem-se como sendo suas formas dominantes sob o regime de acumulação fordista aquelas que recolhiam elementos do taylorismo, cujas principais características eram a extrema parcelização/fragmentação das tarefas e a conseqüente especialização dos postos de trabalho, a rígida divisão entre o trabalho de concepção (intelectual) e o de execução (manual) e a constituição de estruturas nitidamente hierarquizadas no âmbito das firmas (BRAVERMAN, 1987; EDWARDS, 1979).

Tal forma de organização do processo de trabalho teve desdobramentos relevantes sob diversos pontos de vista. Em primeiro lugar, ao delimitar de uma maneira muito restrita os postos de trabalho, tornando os seus ocupantes muito especializados, ela requeria uma força de trabalho com exigências de qualificações muito limitadas; não obstante, em um contexto de expansão econômica, uma força de trabalho com tal perfil tinha oportunidades efetivas de emprego, o que favorecia a sua incorporação ao mercado de trabalho. Em segundo lugar, esse tipo de organização do processo de trabalho demandava o controle estrito por parte dos supervisores, na medida em que os trabalhadores individualmente tinham uma inserção muito localizada em seu interior, não possuindo uma compreensão de sua totalidade; nesse sentido, observa-se o que Braverman (1987) qualificaria de degradação, pois os trabalhadores eram utilizados de tal forma no processo produtivo que para eles pouco significava o andamento com o qual o mesmo se dava. Como uma decorrência desses aspectos, pode-se depreender que tal ambiente fabril se constituía em estímulo a um comportamento marcadamente antagônico entre firmas e trabalhadores.

Outro elemento definidor das práticas de emprego do regime de acumulação fordista foi o que a literatura especializada em economia do trabalho convencionou denominar de mercados internos de trabalho (DOERINGER, PIORE, 1971; BALTAR, 1985). Estes representavam o esforço por parte das firmas de estabelecerem em seu interior rotinas e convenções que definiam regras

em termos de seleção de pessoal, preenchimento de postos de trabalho vagos, treinamento e ascensão na estrutura funcional, os quais não necessariamente eram determinados pelo comportamento dos parâmetros do mercado de trabalho geral.

Os mercados internos de trabalho foram importantes na medida em que os mecanismos que lhe eram inerentes estimulavam processos de aprendizado que contribuíam para a melhoria da performance dos coletivos de trabalhadores (DOERINGER, PIORE, 1971); nesse sentido, a sua relevância também se deve ao fato de proporcionarem alguma estabilidade para a força de trabalho, em um contexto histórico em que um grande contingente de trabalhadores pouco qualificados e potencialmente mais suscetível à rotatividade estava sendo incorporado ao mercado de trabalho. Por outro lado, os mercados internos de trabalho estavam em consonância com o processo de segmentação da força de trabalho, pois os diferentes estratos de trabalhadores neles se inseriam com oportunidades muito diferenciadas em termos de condições de trabalho e de remuneração (REICH, GORDON, EDWARDS, 1973).

Por sua vez, outra característica geral das práticas de emprego observadas durante as décadas de 50 e 60 foram as negociações coletivas entre empresas e trabalhadores nos setores organizados em termos sindicais. A existência e o reconhecimento da legitimidade de tais negociações contribuíram para que fossem melhoradas as condições de trabalho e de remuneração das diferentes categorias de trabalhadores. Outro ponto relevante é que se constata uma orientação da parte dos trabalhadores no sentido de não interferirem nas questões estratégicas das firmas, ficando os sindicatos mais concentrados em reivindicações que estabeleciam regras de delimitação precisa do conteúdo dos postos de trabalho, remunerações, promoções, contratações e demissões. Tal orientação do sindicalismo norte-americano foi, por isso, com muita propriedade, denominada de *job-control unionism* (KOCHAN, KATZ, MCKERSIE, 1989).

Pode-se também claramente destacar, como um desdobramento da evolução das negociações coletivas sob o regime de acumulação fordista, a orientação de repassar para os salários, ainda que não necessariamente de forma integral, o crescimento da produtividade do trabalho e a variação do custo de vida. Esse aspecto foi relevante sob diversos pontos de vista: assim, por um lado, traduzia em alguma medida uma orientação igualitária em termos de distribuição de renda, por outro, representava um elemento a mais a favorecer a geração de mercados de consumo de massa, a expansão do consumo e, conseqüentemente, um estímulo ao crescimento econômico.

Essas características gerais das relações de trabalho se transformaram em elementos estruturais do regime de acumulação fordista, estando em consonância com o processo de crescimento observado nos Estados Unidos durante a Golden Age do capitalismo contemporâneo. Assim, em um ambiente que favorecia a expansão do emprego e o incremento dos salários reais, essas variáveis acabavam sendo também indutoras do crescimento dos mercados, gerando, com isso, um círculo virtuoso quase sem precedentes na história do desenvolvimento capitalista (AGLIETTA, 1979; BOYER, 1993; GLYN et al, 1990).

Uma relação que é particularmente relevante elaborar diz respeito aos nexos que vinculavam o regime de acumulação fordista, as suas práticas de emprego e os parâmetros de eficiência produtiva que então se tornaram dominantes. Nesse sentido, em um contexto em que a economia era puxada pelo crescimento em certa medida estável da demanda, viabilizando a formação de mercados de consumo de massa, a oferta de bens padronizados e com requisitos não muito elevados de qualidade encontrava condições de realização razoavelmente satisfatórias. Sob tais circunstâncias, pode-se perceber que as exigências que à força de trabalho eram colocadas estavam restritas à observância de uma certa disciplina fabril, a qual não implicava maiores requisitos tanto em termos de uma inserção mais ativa dos trabalhadores no processo produtivo como de qualificações e escolaridade mais elevadas.

Dessa forma, esse padrão de crescimento econômico e as práticas de emprego a ele vinculadas contribuíram para definir o que acabou se constituindo como um referencial de eficiência produtiva por um período de mais de duas décadas, do Pós Segunda Guerra Mundial até o final dos anos 60. No que se refere à equidade, deve-se destacar que esse regime de acumulação também conseguiu se legitimar pelo fato de ter propiciado um certo avanço em termos de igualdade social nos Estados Unidos e nas principais nações desenvolvidas. Tais avanços foram obtidos tanto pelos aspectos acima comentados — como a existência de negociações coletivas entre empresas e trabalhadores e a orientação do repasse do crescimento da produtividade aos salários — como também por políticas públicas de ampla abrangência na área de seguridade social (GLYN et al, 1990).

Não obstante, a partir do início dos anos 70, esse regime de acumulação e as práticas de emprego que lhe davam sustentação começaram a mostrar sinais de esgotamento. Assim, observam-se nos Estados Unidos — e na maior parte dos países de industrialização avançada — problemas no plano

macroeconômico relacionados com a queda do ritmo de crescimento, com o aumento do desemprego e da inflação. Entre as causas imediatas dessa ruptura, pode-se identificar o primeiro choque do petróleo ocorrido em 1973, afetando o preço da principal matéria-prima da base energética existente, bem como a desordem dos sistemas monetário e de pagamentos internacional provocada pela passagem de um regime de taxas de câmbio fixas para outro de taxas de câmbio flexíveis (GLYN et al, 1990).

É a partir do plano microeconômico, todavia, que se manifestam mais agudamente os aspectos estruturais que contribuíram para o esgotamento do regime de acumulação fordista. Nesse sentido, no que se refere à organização do processo de trabalho, observa-se a impossibilidade de dar continuidade à obtenção de avanços em termos de crescimento da produtividade do trabalho por meio dos métodos de trabalho de corte estritamente taylorista. A hipótese em que a esse respeito se avança é a de que se atingiu uma fronteira que era impossível ultrapassar em face de uma forma de organização do processo de trabalho que levou ao limite a fragmentação/degradação do trabalho (CORIAT, 1992, GLYN et al, 1990). Sob tais condições, era muito improvável que dos trabalhadores se pudesse esperar motivação para que se obtivesse algum tipo de melhoria da sua performance no processo produtivo.

Por outro lado, é também interessante perceber a inconsistência dessa forma de organização do processo de trabalho com as novas normas de concorrência intercapitalista que, desde os anos 70, começaram a se desenvolver. Ou seja, observa-se, a partir de então, uma maior volatilidade nos mercados, a qual se associa, fundamentalmente, com o aumento da instabilidade e da incerteza sobre o comportamento da demanda (PIORE, SABEL, 1984, CORIAT, 1992). Esse comportamento dos mercados acabou por se mostrar, em alguma medida, incompatível com o padrão de eficiência produtiva ancorado no modelo fordista de organização do processo de trabalho, pois demandava diversos elementos — como, por exemplo, a capacidade de responder rapidamente à demanda, de produzir de forma customizada e diferenciada, bem como de conseguir, pelo menos em parte, produzir em séries de tamanho pequeno/médio — que colidia com a lógica da produção em massa associada com aquela forma de organização do processo de trabalho. Assim, nesse novo ambiente competitivo, problemas que, sob a produção em massa, podiam ser colocados em plano secundário — como os longos *lead times* de produção, a grande necessidade de retrabalho em face de

deficiências do processo produtivo e as perdas daí decorrentes — vêm a se manifestar com toda a sua intensidade.

É nesse contexto, portanto, que começam a ficar cada vez mais evidentes os limites das práticas de emprego vinculadas ao regime de acumulação fordista enquanto elementos indutores à performance de firmas e de indústrias. Assim, como era possível responder adequadamente à demanda por diferenciação ou qualidade quando se contava com uma força de trabalho que, por condições estruturais, não recebia estímulo para se inserir no processo produtivo de forma mais ativa? Nesse novo ambiente econômico, sugere-se que a existência dos mercados internos de trabalho não foi condição suficiente — por meio da relativa estabilidade que estes conferiam a um contingente da força de trabalho e dos processos de aprendizado daí decorrentes — para permitir a continuidade dos ganhos de produtividade do trabalho. Pelo contrário, a delimitação estrita dos postos de trabalho para a qual eles também contribuíam constituía-se em uma dimensão limitadora a uma melhor performance dos coletivos de trabalhadores no novo ambiente econômico.

As novas práticas de emprego que começaram então a se esboçar na economia norte-americana vêm no sentido de procurar dar respostas às questões que estavam sendo colocadas pela realidade e que já não mais encontravam resolução no que se convencionou aqui denominar de padrão de eficiência produtiva vinculado ao regime de acumulação fordista. É para essas práticas de emprego que se volta a próxima seção deste trabalho.

## **2 - Práticas de emprego e eficiência produtiva na experiência norte-americana recente**

O ambiente econômico de meados da década de 70 até o presente possui uma série de características que impõe novos condicionantes às práticas de emprego. Nesse sentido, observam-se nas principais economias de industrialização avançada: (a) a queda do ritmo de crescimento econômico e o aumento das taxas de desemprego; (b) um processo de reestruturação industrial; e (c) um movimento crescente de internacionalização comercial, produtiva e financeira, que se expressa no processo de globalização.

A queda do ritmo de crescimento econômico, trazendo consigo o aumento do desemprego, tem tido implicações inequívocas sobre as relações de trabalho. Assim, tal ambiente tem suscitado toda uma gama de exigên-

cias no sentido de coadunar o conteúdo das práticas de emprego às restrições que estão sendo colocadas ao Estado e às firmas. Limitando-se o âmbito de análise ao setor privado da economia, observa-se, na maior parte dos países — ainda que com diferenças significativas —, uma demanda por desregulamentação e de quebra de direitos sociais dos trabalhadores com o objetivo de supostamente combater o desemprego (BRODSKY, 1994; OECD..., 1994). A lógica que procura dar substância a essa argumentação se desenvolve no sentido de que o arranjo institucional que deu suporte às práticas de emprego da Golden Age estaria a se constituir no presente em um entrave à retomada do processo de crescimento e à redução do desemprego, pois concede aos trabalhadores garantias que no presente implicam níveis de renda e de bem-estar que são inconsistentes com as atuais condições econômicas.<sup>1</sup>

Por outro lado, as práticas de emprego vinculadas ao regime de acumulação fordista também estão sendo colocadas em questão pelo processo de reestruturação industrial. Nesse sentido, observa-se, desde os anos 70, o início da constituição de uma nova base técnica nas economias capitalistas, cujo núcleo é a micro-eletrônica; esta trouxe consigo novas exigências para a força de trabalho no que diz respeito à formação, à escolaridade e até mesmo em termos comportamentais, as quais têm diferenças substantivas em relação àquelas que estavam presentes na base técnica eletromecânica. A par desse aspecto, observa-se uma certa diversidade de estratégias empresariais no que se refere ao reposicionamento diante desse processo de reestruturação, que também tem implicações diferenciadas em termos de eficiência produtiva e equidade social (LOCKE, KOCHAN, PIORE, 1995; SENGENBERGER, 1992).

Quanto ao processo de globalização, reconhece-se que dele decorre o aguçamento da concorrência no âmbito internacional, o que traz consigo novas exigências no que se refere às práticas de emprego, as quais podem encontrar respostas sociais muito diferenciadas. Assim, o processo de globalização pode estimular os agentes econômicos de uma determinada nação — trabalhadores, firmas e Estado — a formularem conjuntamente estratégias no sentido de se inserirem na economia mundial através de fatores como a capacidade para ino-

---

<sup>1</sup> Para uma crítica dessa visão que propugna a desregulamentação do mercado de trabalho como forma de combater o desemprego, ver Boyer (1993), Buchele e Christiansen (1995) e Sen genberger e Wilkinson (1995).



var, a incorporação do progresso técnico e a valorização dos recursos humanos, com possíveis reflexos positivos sobre o crescimento da produtividade e do nível de bem-estar da população (FAJNZYLBBER, 1988; SENGENBERGER, WILKINSON, 1995). Diferentemente, o processo de globalização pode também ser um estímulo à adoção de ajustes estruturais de caráter estritamente defensivos, nos quais se privilegiam as vantagens competitivas decorrentes de um menor nível do custo do trabalho obtido através da desregulamentação, da revogação da legislação social de proteção ao trabalho e da redução dos salários reais.

Mas quais são, em suma, os novos elementos contidos nas práticas de emprego observadas nos Estados Unidos? Em que medida representam ruptura com as práticas de emprego que estavam presentes no regime de acumulação fordista? Como contribuem para a eficiência produtiva? O que será feito a seguir é uma tentativa de sintetizar as principais tendências observadas na economia norte-americana ao longo das décadas de 80 e 90; pela importância inegável dessa nação, a partir do seu estudo podem-se extrair ensinamentos relevantes em termos de estratégias para a obtenção da eficiência produtiva associadas às práticas de emprego, cujos desdobramentos no que se refere à competitividade e à equidade social são também da maior relevância.

Inicialmente, cabe destacar que as práticas de emprego nos EUA, desde o final da década de 70, estiveram sob o contexto adverso de uma política econômica de orientação conservadora, que criou um ambiente desfavorável para iniciativas mais ousadas ao longo de toda a década de 80. Nesse sentido, é sintomático que a pesquisa sobre a competitividade da indústria norte-americana elaborada pelo Massachusetts Institute of Technology (MIT) tenha identificado uma conduta empresarial orientada para aspectos mais de curto prazo na busca de maiores retornos econômicos (DERTOUZOS, LESTER, SOLOW et al, 1990). Tal conduta implicou, de modo geral, sérias limitações às políticas de valorização dos recursos humanos, bem como debilitou a possibilidade de se estabelecerem relações mais cooperativas entre firmas e trabalhadores.

Outro aspecto relevante refere-se ao fato de que, por motivos claros, a economia norte-americana é aquela que possui elementos mais fortemente arraigados do modelo taylorista de organização e de gestão do trabalho (GORDON, 1990). Em face desse aspecto, depreende-se que os obstáculos

ao desenvolvimento de novas práticas de emprego encontram aí um reforço adicional. De acordo com a pesquisa desenvolvida pelo MIT,

"(...) o sistema de produção em massa nos Estados Unidos era tão bem sucedido que poucos questionavam suas suposições básicas. Dentre essas suposições-chave estava a simplificação das tarefas através da divisão e redivisão do trabalho que partia (*broke*) cada uma delas em seus menores elementos. Em firmas organizadas de acordo com a lógica da produção em massa, os trabalhadores são tratados como partes substituíveis. Por definir os postos de trabalho estreitamente e fazer cada um deles de fácil aprendizado, a indústria americana perseguia a flexibilidade através da intercambialidade dos trabalhadores com qualificações (*skills*) e experiência limitadas ao invés do cultivo de trabalhadores multiqualificados. Os empregados poderiam ser contratados e demitidos com a expansão e a retração do ciclo de negócios sem muita perda de eficiência. O resultado foi um estreitamento progressivo da responsabilidade do trabalhador e a tendência para a administração tratar os trabalhadores como um custo a ser controlado, não como um ativo a ser desenvolvido" (DERTOUZOS, LESTER, SOLOW, 1990, p.83).<sup>2</sup>

Não obstante esses aspectos limitadores, uma série de pesquisas sugere que estão ocorrendo mudanças nas práticas de emprego nos Estados Unidos, cuja profundidade, abrangência e durabilidade encontram-se em discussão (BASSI, 1995; CAPPELLI, ROGOVSKY, 1994; CASTRO, 1996; KLING, 1995; KOCHAN, KATZ, MCKERSEI, 1989; OSTERMAN, 1994, 1994a; PARKS, 1995; MACDUFFIE, 1995; MARSDEN, 1996; WEINSTEIN, KOCHAN, 1995). Nesse sentido, uma vez mais, conforme é relatado no estudo da competitividade da indústria norte-americana elaborado pelo MIT,

"Firmas em indústrias tão diferentes quanto de computadores e equipamentos de escritório, automóveis, aço e aeroespacial têm introduzido políticas inovativas de recursos humanos que promo-

---

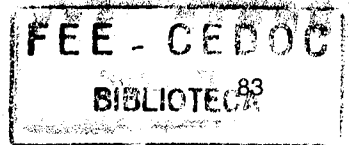
<sup>2</sup> Esta citação foi traduzida livremente do original em inglês pelo autor deste trabalho. Esta observação também é válida para o outro trecho logo a seguir citado.

vem participação, trabalho em equipe, confiança, flexibilidade, segurança no emprego e uma repartição do risco econômico. As companhias adotando as novas políticas incluem algumas nas quais os sindicatos têm uma importante expressão (*voice*). Um elemento-chave da reviravolta bem-sucedida da Ford foi sua decisão de envolver mais os empregados nos negócios da companhia e repartir mais informação com os trabalhadores e os líderes sindicais. Em paralelo, a companhia negociava novos acordos com a United Auto Workers que introduziram participação nos lucros e provisões para segurança no emprego, protegendo os postos de trabalho e rendas dos trabalhadores *seniors* afetados pela mudança tecnológica, fechamento de plantas, decisões para ter o trabalho realizado em outro lugar, e outras ações de reestruturação da corporação" (DERTOUZOS, LESTER, SOLOW, 1990, p.125).

Segundo o estudo de Osterman (1994), vem se desenvolvendo nos Estados Unidos a compreensão de que novas formas de organização do trabalho e de gestão da força de trabalho são potencialmente indutoras do crescimento da produtividade. De acordo com essa nova concepção das práticas de emprego, a incorporação de um conjunto de inovações estaria a proporcionar uma melhoria da performance, dentre as quais se uma delimitação mais ampla dos postos de trabalho, a organização do trabalho em equipes e a sua utilização para a resolução de problemas e questões atinentes à qualidade. Por isso mesmo, essas novas práticas de emprego têm sido associadas ao que se convencionou denominar de *high performance work organization*.

Como elementos complementares, as novas práticas de emprego também apresentam características distintas daquelas observadas sob o regime de acumulação fordista no que se refere aos seus métodos de contrapartidas à força de trabalho em termos de pagamentos (OSTERMAN, 1994; KLING, 1995, WEINSTEIN, KOCHAN, 1995). Nesse sentido, observam-se diversas iniciativas com o propósito de vincular mais estreitamente os métodos de remuneração com o desempenho dos trabalhadores, dentre as quais se destacam o pagamento de prêmios, de bônus e a participação nos lucros.

Essas novas práticas de emprego relacionadas com a noção de *high performance work systems* estariam a sugerir uma ruptura com aquelas oriundas do modelo fordista de relações de trabalho, pois implicam mudan-



ças substantivas em termos de organização do trabalho e dos métodos de remuneração da força de trabalho. A par desses aspectos, estariam também a sugerir a necessidade de uma lógica menos conflitiva em termos de relações capital-trabalho para o êxito de sua implementação.

Por diversos motivos, até o presente é limitada a evidência empírica disponível sobre as mudanças em termos de práticas de emprego nos Estados Unidos (WEINSTEIN, KOCHAN, 1995). Em primeiro lugar, isso deve-se ao fato de que o processo de mudanças é relativamente recente, sendo datado basicamente a partir de meados da década de 70; em segundo lugar, porque, de modo geral, os estudos carecem da abrangência necessária para que dos mesmos possam ser retiradas conclusões mais sólidas sobre a difusão das novas práticas de emprego naquele país.

Em alguma medida, estudos recentes têm procurado preencher as lacunas anteriormente assinaladas. Nesse sentido, a pesquisa realizada por Osterman (1994) teve como principal objetivo encontrar evidências sobre a abrangência e a profundidade das mudanças que estão sendo introduzidas em termos de práticas de emprego na economia norte-americana. Esse estudo foi desenvolvido no ano de 1992, com uma amostra representativa de 694 estabelecimentos industriais, que possuíam 50 ou mais empregados, tendo sido recolhidas evidências sobre o trabalho em equipes, rotação nos postos de trabalho, administração de qualidade total — Total Quality Management (TQM) —, círculos de qualidade e novos métodos de remuneração da força de trabalho.

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa quanto à incorporação dessas novas práticas de emprego, foram encontradas as seguintes evidências: levando-se em conta qualquer nível de cobertura do pessoal empregado, o trabalho em equipe estava sendo implementado em 50,1% dos estabelecimentos; a rotação nos postos de trabalho, em 55,6%; a TQM, em 44,9%; os círculos de qualidade, em 45,6%; sendo que os 16% dos estabelecimentos restantes não apresentavam nenhuma incidência dessas práticas de emprego. Já quando se considera um nível de abrangência superior a 50% do pessoal empregado, a evidência encontrada é a seguinte: 32,3% dos estabelecimentos estavam implementando o trabalho em equipe; 37,4%, a rotação nos postos de trabalho; 32,1%, a TQM; 29,7%, os círculos de qualidade; e 33,2% não implementaram nenhuma dessas práticas de emprego (OSTERMAN, 1994, p.177).

Na tentativa de quantificar em sua amostra com precisão o que poderia ser definido como uma organização transformada, Osterman (1994, p.178) utiliza

como critério aqueles estabelecimentos industriais nos quais mais de 50% do pessoal nas atividades consideradas *core* estivessem envolvidos com pelo menos duas das novas práticas de emprego.<sup>3</sup> Com base nesse critério, uma proporção expressiva de estabelecimentos (35,9%) poderia ser reconhecida como representando organizações transformadas. Por outro lado, é também interessante perceber que o estudo não encontrou evidência para a existência de uma prática que ancorasse as demais, ou seja, de que houvesse a formação de um *cluster* de práticas em torno de uma principal.

Dentre os aspectos que explicam a adoção das novas práticas de emprego, o estudo desenvolvido por Osterman (1994, p.182) encontrou as seguintes evidências: trata-se de firmas que com maior probabilidade escoam parte de sua produção para o mercado internacional, tendo, portanto, de se debater com parâmetros de eficiência produtiva renovados, bem como adotam com maior probabilidade estratégias empresariais mais orientadas pela qualidade e pela variedade em suas pautas de produção.

Por outro lado, é também investigada a validade de hipóteses sobre a importância que, para as novas práticas de emprego, possuem aspectos ligados ao treinamento, a qualificação e à segurança no emprego (OSTERMAN, 1994, p.183-185). A hipótese básica que aquela pesquisa põe em questão é a de que as novas práticas de emprego demandam maiores exigências em termos de investimentos em qualificações e treinamento *vis-à-vis* àsquelas oriundas do sistema de produção em massa, bem como, para a sua implementação, se faz necessária uma maior segurança dos trabalhadores no emprego, pois dos mesmos se requerem maior envolvimento e compromisso com as metas empresariais.

A evidência recolhida pelo trabalho de Osterman (1994, p.185) confirma apenas parcialmente a existência da relação acima esboçada. Assim, sua pesquisa encontrou uma relação estatisticamente significativa entre as novas práticas de emprego e um maior comprometimento das firmas com o treinamento e o aumento das qualificações — nesse caso, expressos pelo

---

<sup>3</sup> Em face da dificuldade de obter dados para todas as ocupações, Osterman (1994, p.75) teve de se concentrar em famílias de ocupações por ele denominadas de nucleares (*core*). A distribuição dessas ocupações em sua amostra era a seguinte: profissionais/técnicos, 14,3%; pessoal de vendas, 19,0%; escritório, 6,0%; serviços, 18,3%; e trabalhadores *blue-collar*, 42,3%.

percentual do pessoal que recebia treinamento *off-the-job*, pelo treinamento em mais de um posto de trabalho (*cross-training*) e pelo compromisso com um nível mais elevado de qualificação. Não obstante, **o estudo não encontrou evidência que respaldasse a hipótese de que as novas práticas de emprego estão associadas com maior segurança no emprego**, o que desde já sugere limites ao envolvimento dos trabalhadores com o processo produtivo.

Quanto às novas formas de remuneração do trabalho, as novas práticas de emprego têm sido associadas com sistemas de pagamento que dão mais ênfase a aspectos associados com o desempenho dos trabalhadores do que aos elementos retirados dos sistemas de barganha coletiva que se desenvolveram durante o período da Golden Age. Nesse sentido, têm sido observadas iniciativas em termos de participação nos lucros e de pagamento de prêmios ou de bônus pelo crescimento da produtividade. No estudo de Osterman (1994, p.185), foi encontrada evidência apenas parcial da existência de uma relação positiva entre esses novos esquemas de remuneração e as novas práticas de emprego, pois duas variáveis que foram testadas apresentaram resultados estatisticamente significativos — pagamento por qualificação (*pay for skills*) e participação nos lucros — e outras duas não — participação nos ganhos (*gainsharing*) e prêmios salariais.

Um aspecto para o qual Osterman (1994, p.186) chama atenção em suas conclusões é o de que as novas práticas de emprego ainda não apresentam a convergência necessária, de forma tal que, com base nas mesmas, se pudesse constituir um *cluster* que delimitasse precisamente o que se convencionou rotular de *high performance workplace*, sugerindo, com isso, cautela quando do uso de tais tipos ideais. Não obstante, o autor pondera que isso pode se dever ao fato de que os estabelecimentos industriais de seu estudo estão ainda em processo de transformação, sugerindo que no futuro o referido *cluster* de práticas poderá constituir-se; nesse sentido, corrobora tal compreensão o fato de que diversas práticas tinham sido introduzidas havia menos de cinco anos nos estabelecimentos industriais de sua amostra.

Utilizando a mesma base de dados do estudo anterior, Osterman (1994a) examina outro aspecto derivado das novas práticas de emprego, qual seja, o da relação entre supervisão e reorganização do trabalho; a hipótese aqui formulada é a de que firmas adotando novas práticas de emprego atinentes à reorganização do trabalho tenham uma menor intensidade de supervisão. Os resultados do estudo de Osterman (1994a, p.381-383) sugerem a confirmação dessa hipótese, pois os estabelecimentos industriais em processo de mudança apresentavam menor intensidade de supervisão: assim, es-

tabelecimentos que não evidenciavam uma supervisão estrita possuíam 42% de sua força de trabalho *core* envolvida em círculos de qualidade, contra uma proporção de 24% em outros estabelecimentos. Por outro lado, seu estudo também evidenciou que níveis mais baixos de supervisão eram observados em estabelecimentos industriais de menor tamanho e idade.

A pesquisa de Bassi (1995) contribui para o conhecimento mais acurado de outra dimensão das práticas de emprego, aquela que relaciona os programas de educação no local de trabalho à reorganização do trabalho. Nesse caso, espera-se uma associação positiva entre os programas de educação no local de trabalho e a reorganização do trabalho, pois os esforços no sentido de qualificar a força de trabalho só poderão suscitar melhores resultados quando os trabalhadores se reinserem no processo produtivo em postos de trabalho redefinidos. Em seu estudo, Bassi (1995, p.16-17) define como educação no local de trabalho atividades com as quais os trabalhadores são envolvidos, tais como: ler e escrever, fala e entendimento do idioma, matemática, resolução de problemas e desenvolvimento de habilidades (*skills*) interpessoais; quanto à reorganização do trabalho, nesta podem estar incluídas tanto mudanças na organização do trabalho como nas formas de pagamento, destacando-se as práticas de equipes de trabalho ou círculos de qualidade, administração de qualidade total (TQM), transferência do controle de qualidade à produção, produção *just-in-time*, redução dos níveis hierárquicos e participação nos lucros ou ganhos. A pesquisa foi realizada entre janeiro e março de 1992, tendo como base empírica uma amostra de 714 firmas, sendo que destas 341 pertenciam à indústria (BASSI, 1995, p.46).

Conforme revela sua pesquisa, 7,6% das firmas industriais tinham desenvolvido pelo menos um programa de educação no local de trabalho em nível mais elementar, e apenas 1,4% o havia feito para todos os sete níveis contemplados pelo estudo.<sup>4</sup> Quanto à reorganização do trabalho, 50,7% das

---

<sup>4</sup> A autora utiliza em seu estudo uma classificação dos programas de educação no local de trabalho em sete níveis, quais sejam, nível 1, a firma relata ter um programa de educação no local de trabalho; nível 2, o nível 1 mais dois dos seguintes itens: (a) o programa é oferecido no local de trabalho, (b) a firma provê aos empregados, pelo menos parcialmente, tempo para a realização do curso, e (c) dá suporte financeiro para o programa; nível 3, o nível 2 mais o ensino de qualificações (*skills*) interpessoais e para a resolução de problemas; nível 4, nível 2 ou 3 mais alguma das seguintes iniciativas de ensino: (a) matemática, (b) ler, (c) escrever, (d) idioma ou (e) preparação para o *general equivalency degree*; nível 5, nível 4 mais a preparação do programa por um instrutor pago; nível 6, nível 5 mais aulas pelo menos uma vez por semana; e, finalmente, nível 7, nível 6 mais aulas pelo menos duas vezes por semana (BASSI, 1995, p.38).

firmas industriais tinham incorporado pelo menos uma mudança, enquanto somente 2,7% haviam realizado todas as seis mudanças sob análise (BASSI, 1995, p.39).<sup>5</sup>

De acordo com os resultados de seu estudo, as firmas da indústria de transformação que têm **mais intensivamente** implementado iniciativas em termos de reorganização do trabalho *vis-à-vis* àquelas que não o fazem apresentam as seguintes características: são de maior porte; possuem uma proporção menor de trabalhadores com conhecimento inadequado de inglês; com maior probabilidade, as qualificações básicas de seus trabalhadores são mais relevantes para o comportamento da produtividade, dos lucros, da competitividade doméstica e internacional; oferecem benefícios sob a forma de pensões; finalmente, relatam que a rotatividade pode ser considerada um problema menos grave (BASSI, 1995, p.42). Quanto ao desenvolvimento de programas de educação no local de trabalho, no que se refere às firmas industriais, observam-se aspectos basicamente semelhantes aos acima elencados para as firmas que mais intensivamente estão tomando iniciativas em termos de reorganização do trabalho (BASSI, 1995, p.43).

Dentre as motivações para a adoção das mudanças na organização do trabalho arroladas com maior frequência, destacam-se a melhoria da qualidade dos produtos e o acirramento da concorrência; por outro lado, são menos freqüentemente destacados a introdução de novas tecnologias, produtividade e lucros baixos, pressões dos consumidores e a satisfação do empregado no trabalho. Por sua vez, quanto aos programas de educação no local de trabalho, no caso da indústria, as motivações mais freqüentemente elencadas para a sua adoção são as seguintes: necessidade dos mesmos antes do treinamento específico no posto de trabalho; para reduzir as elevadas taxas de perdas, erros e retrabalho; para enfrentar o acirramento da concorrência; para reter os trabalhadores na firma; para melhorar as relações com os consumidores; e para enfrentar a deterioração nas qualificações da força de trabalho (BASSI, 1995, p.44).

---

<sup>5</sup> Eram as seguintes as seis práticas pesquisadas pela autora: TQM, equipes ou círculos de qualidade, redução dos níveis hierárquicos, transferência de responsabilidades para os trabalhadores (*empowerment*), treinamento e participação nos lucros (BASSI, 1995, p.41). Deve-se destacar que a autora concebe o treinamento como voltado para qualificações específicas ao posto de trabalho, enquanto a educação no local de trabalho como sendo atinente a qualificações mais gerais (BASSI, 1995, p.46).



Quanto aos impactos dos programas de educação no local de trabalho sobre a performance, percebe-se que as firmas, tanto na indústria como em outros setores que os haviam adotado, evidenciavam que a reorganização do trabalho **mais provavelmente** tinha efeitos positivos sobre o crescimento da produtividade do que aquelas que tinham reorganizado o trabalho **sem adotar** programas de educação (BASSI, 1995, p.44). Adicionalmente, as firmas que **mais intensivamente** adotavam a reorganização do trabalho e **conjuntamente** desenvolviam um programa de educação no local de trabalho **mais provavelmente** detectavam melhorias na capacidade de os trabalhadores resolverem problemas, trabalharem em equipe, utilizarem novas tecnologias e solucionarem problemas matemáticos (BASSI, 1995, p.45).

Por fim, um aspecto também interessante revelado pelo estudo de Bassi (1995, p.45) é o de que as firmas que tinham implementado há mais tempo um programa de educação no local de trabalho **mais provavelmente** apresentavam melhoria na permanência dos trabalhadores em seu quadro funcional; assim, em firmas com programas há mais de dois anos, havia evidência de que **mais provavelmente** o trabalhador apresentaria melhoria em termos de permanência do que naquelas nas quais os programas estavam sendo implementados há dois ou menos anos. Nesse sentido, **estes resultados estariam a sugerir que os programas de educação no local de trabalho favoreceriam uma redução da rotatividade no emprego.**

O trabalho de Kling (1995) procurou, com base em levantamento abrangente de estudos sobre as novas práticas de emprego na economia norte-americana, realizar um balanço de suas implicações, tendo por ênfase a questão da performance das firmas. Esse estudo parte de uma premissa muito relevante, qual seja, que as novas práticas de emprego se associam consistentemente com uma melhor performance dos trabalhadores e das firmas quando utilizadas de uma forma sistêmica e não através de iniciativas isoladas ou de limitada duração temporal. Adicionalmente, considera-se que tal perspectiva analítica representa um desdobramento das indagações formuladas na parte final do trabalho de Osterman (1994), sendo tal orientação pertinente para o conhecimento mais acurado dos impactos das práticas de emprego sobre a performance.

Em seu trabalho, Kling (1995, p.29) coleta evidências sobre a relação entre o comportamento da produtividade do trabalho e mudanças em três práticas de emprego isoladamente, quais sejam, treinamento, remuneração vinculada ao desempenho da firma/trabalhador e o envolvimento dos traba-

lhadores com a tomada de decisão; posteriormente, são reunidas algumas evidências sobre os resultados da utilização conjunta de tais práticas em termos do desempenho das firmas.

Quanto aos impactos dos programas de treinamento, os resultados de um dos trabalhos compilados por Kling (1995, p.30) são muito sugestivos. Tal estudo foi realizado com base em uma amostra de 155 firmas industriais, tendo sido analisados os impactos de programas de treinamento formal; nesse sentido, constatou-se que aquelas firmas que desenvolveram, após 1983, um programa de treinamento de sua força de trabalho evidenciaram, em média, um aumento de 19% superior na produtividade nos três anos seguintes do que aquelas firmas que não o fizeram.

No que se refere às políticas de remuneração contidas nas novas práticas de emprego, Kling (1995, p.30) apresenta resultados de algumas pesquisas sobre participação nos lucros e crescimento da produtividade. De acordo com a evidência por ele resumida de uma resenha de 26 estudos, 57% destes apresentaram uma correlação positiva e significativa entre a participação nos lucros e o crescimento da produtividade; por outro lado, um outro estudo com 112 firmas industriais sobre uma variante de participação nos resultados, o pagamento de bônus em face dos ganhos de produtividade, evidenciou que as taxas de defeitos e de *downtime* dos equipamentos se reduziram em 23% após sua adoção.

Por sua vez, no que diz respeito à relação entre participação dos trabalhadores nas decisões no local de trabalho e aspectos atinentes à performance das firmas, os resultados dos trabalhos compilados por Kling (1995, p.32) são também expressivos. Dessa forma, dos 29 estudos por ele analisados, a participação dos trabalhadores — envolvendo círculos de qualidade, trabalho em equipe e conselhos de trabalho — evidenciou, em 14 deles, resultados positivos sobre a produtividade, dois apresentaram resultados negativos, e os 13 restantes mostraram-se inconclusivos. Segundo relata Kling (1995, p.32), os resultados das pesquisas também estariam a sugerir que **os efeitos da participação no local de trabalho são mais significativos e de maior duração quando envolvem decisões atinentes ao chão-de-fábrica e de natureza mais substantiva**, o mesmo não acontecendo quando se trata de arranjos de orientação mais consultiva e informativa, como os círculos de qualidade.

Nesse sentido, um exemplo interessante dos efeitos da descentralização na tomada de decisões sobre a melhoria na performance é o de um estudo sobre a reorganização do trabalho com o uso de máquinas-ferramentas de controle numé-

rico computadorizado (KLING, 1995, p.32). Nesse estudo de caso realizado em 1991, envolvendo uma amostra de 550 firmas industriais, foi demonstrado que o tempo de fabricação (*machining time*) por unidade de produto se reduziu sensivelmente quando os trabalhadores do chão-de-fábrica passaram a elaborar os programas de controle por eles utilizados; ou seja, a transferência de responsabilidades mostrou uma relação positiva com o aumento da produtividade.

Como se chamou atenção anteriormente, o trabalho de Kling (1995) destaca a importância de que as novas práticas de emprego sejam incorporadas de uma forma sistêmica por parte das firmas para que destas se obtenham metas mais significativas em termos de aumento da produtividade e da competitividade. Tendo por referência essa premissa, Kling (1995, p.32-35) recolheu evidências de pesquisas sobre a adoção de *work systems* em alguns ramos industriais nos Estados Unidos. Por exemplo, em um estudo sobre novas práticas de emprego na indústria do aço norte-americana, constatou-se que **eram reduzidos os efeitos positivos sobre a produtividade de iniciativas isoladas, quando se comparavam ambientes com ou sem inovações em termos de treinamento, remuneração e participação nas decisões**; nessa indústria, consistentemente com o acima sugerido, **os resultados mais substantivos referentes ao crescimento da produtividade foram obtidos quando da utilização das novas práticas como um conjunto coerente e complementar de iniciativas**; nesse sentido, uma pesquisa evidenciou que **um sistema de compromisso** entre firmas e trabalhadores estava relacionado a um tempo de trabalho por tonelada de aço 12% inferior, em média, ao de um **sistema convencional de controle** da força de trabalho. Por sua vez, conforme outro estudo, práticas de emprego não convencionais na indústria de componentes norte-americana estavam relacionadas, em média, com 75% menos horas de trabalho perdidas (*scrap*), 42% menos defeitos por trabalhador e produtividade 17% mais elevada.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Essa linha de análise, arguindo que o impacto das mudanças nas práticas de emprego sobre a performance está condicionado por um tratamento orgânico (ou sistêmico) das novas formas de organização e de gestão do trabalho, é também desenvolvida por Macduffie (1995). Ainda que seu estudo não trate especificamente da indústria norte-americana, os resultados de sua pesquisa, realizada em 1989-90 com base em 62 plantas da indústria automobilística localizadas em diversos países, das quais 18 nos EUA, vão no sentido de confirmar a hipótese de que esse tipo de tratamento das novas práticas de emprego tem resultados mais substanciais sobre a performance.

Essa compreensão de que a adoção das novas práticas de emprego requer um desenvolvimento conjunto também transparece no trabalho de Marsden (1996, p.43-44). Assim, ao revisitar um estudo publicado em 1992, baseado nas mil maiores companhias do *ranking* da **Fortune**, Marsden constatou que um grande número de firmas que haviam incorporado alguma prática derivada da TQM eram também usuárias de formas de envolvimento dos trabalhadores, o que lhe sugeriu que as firmas vinham adotando um conjunto coerente de iniciativas — ainda que se deva destacar que esse estudo tenha identificado que apenas um grupo pequeno de firmas era mais intensivamente usuário das práticas de TQM.

Ao analisar a experiência norte-americana, Weinstein e Kochan (1995, p.16) destacam que a introdução de novos sistemas de recursos humanos em firmas da indústria tem sido acompanhada com certa frequência por iniciativas no sentido de aumentar a segurança no emprego dos trabalhadores *blue-collar*. Não obstante, esses autores também argumentam que **garantir maior segurança para o core da força de trabalho tem sido possível apenas com o uso crescente de trabalhadores temporários (*contingent workers*), bem como tem se mostrado difícil para inúmeras firmas manter esse tipo de compromisso no longo prazo**. Tais aspectos sugerem inúmeras inquietações quanto à consistência das estratégias adotadas naquele país, referentes à busca de maior eficiência produtiva com o uso das novas práticas de emprego. É para o questionamento de alguns desses aspectos que se voltará a próxima seção deste trabalho.

### **3 - As novas práticas de emprego nos Estados Unidos: mudança e/ou continuidade?**

Como foi observado na seção anterior deste trabalho, uma série de aspectos que caracterizam o ambiente no qual a economia norte-americana está inserida desde meados da década de 70 vem suscitando mudanças nas práticas de emprego observadas naquele país. Tais mudanças representam, em alguma medida, um afastamento das práticas observadas no período da Golden Age, pois incluem novos elementos relativos à organização e à gestão da força de trabalho, bem como nas formas de remuneração dos trabalhadores. Não obstante, considera-se que vários aspectos mantêm em aberto a consistência dessas mudanças, constituindo-se em elementos

limitadores à adoção de práticas de emprego favoráveis à busca de maior eficiência produtiva naquele país.

O primeiro aspecto a se chamar atenção é que o ambiente no qual são suscitadas as mudanças nos Estados Unidos apresenta inúmeros elementos estruturalmente desfavoráveis ao êxito da sua implementação. Nesse sentido, como já referido anteriormente, durante toda a década de 80 a economia norte-americana foi conduzida por uma agenda de políticas de orientação conservadora, cuja lógica, em alguma medida, colidia com os compromissos sociais gestados e desenvolvidos durante o período da Golden Age. Em tal ambiente, no qual são debilitadas as garantias oferecidas aos trabalhadores em termos de políticas sociais, identifica-se uma limitação muito clara à inserção dos mesmos de uma forma mais comprometida com o processo produtivo.

É também um elemento inibidor à adoção de estratégias orientadas para o aumento da eficiência produtiva a expansão de formas de trabalho precárias na economia norte-americana, ao longo dos anos 80, como, por exemplo, o emprego temporário. Assim, de acordo com a evidência apresentada por Weinstein e Kochan (1995, p.17), estima-se que o emprego temporário cresceu a uma taxa de 11% ao ano entre 1975 e 1986 naquele país. Muito provavelmente, a expansão dessas formas de trabalho contribuiu para o aumento da desigualdade salarial, por um lado, bem como debilitou o desenvolvimento dos recursos humanos e da segurança no emprego, por outro (WEINSTEIN, KOCHAN, 1995, p.18).

No âmbito microeconômico, diversas são as questões postas pela realidade norte-americana quanto às possibilidades de se sustentar com êxito a incorporação das novas práticas de emprego. Inicialmente, pode-se ressaltar a forma como tem se dado a inserção dos trabalhadores no processo de mudanças; nesse sentido, observa-se um decréscimo no número de trabalhadores sindicalizados naquele país, o que claramente debilita a capacidade de estes negociarem condições mais favoráveis aos seus interesses quando da introdução de inovações nas práticas de emprego. A par desse aspecto, constata-se também que há por parte das firmas certa preferência por incorporar inovações em localizações nas quais o sindicalismo é menos desenvolvido ou inexistente, procurando, com isso, alcançar um afastamento das práticas de barganha coletiva com os trabalhadores, frequentemente caracterizadas por um caráter de natureza mais conflitiva. Nesse ambiente, é legítimo questionar sobre as condições objetivas para os trabalhadores se envolverem com as metas empresariais, pois não se pode deles

esperar compromissos mais sólidos com mudanças cujos impactos eles possuem pouca capacidade para interferir coletiva e organizadamente.<sup>7</sup>

É interessante também perceber a existência de uma diversidade de estratégias no interior da própria indústria norte-americana em termos de adoção das novas práticas de emprego. Assim, constata-se que estão muito mais propensas a adotar inovações firmas inseridas em indústrias de alta tecnologia e onde inexistente sindicalização, como aquelas pertencentes aos ramos de computadores, eletrônica e telecomunicações; por outro lado, este não parece ser o caso de indústrias tradicionais e em declínio, como, por exemplo, têxteis (WEINSTEIN, KOCHAN, 1995, p.4-5). De acordo com Parks (1995, p.22), isso se deveria, pelo menos parcialmente, ao fato de que firmas inseridas em indústrias dinâmicas e tecnologicamente avançadas possuíam lucros suficientemente elevados e estáveis, que lhes propiciariam financiar políticas de recursos humanos inovativas.

Como já foi focado neste trabalho, uma das condições para o êxito da implementação das novas práticas de emprego é a garantia de uma maior segurança no emprego. Em outras palavras, só é factível obter uma maior adesão dos trabalhadores a estratégias que visem ao aumento da produtividade e da competitividade quando estes têm a expectativa de que isto não irá implicar uma redução do emprego nas firmas nas quais se encontrem empregados (WEINSTEIN, KOCHAN, 1995, p.16). A esse respeito, são muito significativos os resultados de um dos estudos aqui apresentados, **pois não identificou uma associação positiva entre as novas formas de organização do trabalho e de gestão dos recursos humanos, por um lado, com maior segurança no emprego, por outro** (OSTERMAN, 1994, p.185). Este é um dos aspectos nos quais se reconhece mais claramente uma limitação objetiva ao êxito das mudanças que vêm sendo observadas na economia norte-americana, na medida em que se constitui em um óbice à gestação de compromissos mais sólidos entre firmas e trabalhadores.

Uma sugestão para o entendimento dessa pouca ênfase quanto à segurança no emprego encontrada no estudo de Osterman (1994) pode ser assim sinte-

---

<sup>7</sup> A evolução da participação dos trabalhadores sindicalizados na força de trabalho não-agrícola dos Estados Unidos é a seguinte: 1950, 31,5%; 1960, 31,4%; 1970, 27,3%; 1980, 21,9%; e 1993, 15,6% (KOCHAN, KATZ, MCKERSEI, et al, 1989, p.31; HOUSEMAN, 1995, p.116).

tizada: em alguma medida, os custos associados à introdução das inovações nas práticas de emprego estão expressos para as firmas em maiores gastos com a qualificação da sua força de trabalho, bem como com o tempo necessário para seu aprendizado sob as novas condições de produção, os quais requerem um horizonte temporal mais longo para que se obtenham retornos em termos de melhorias na produtividade e na qualidade dos produtos e, conseqüentemente, na competitividade (PARKS, 1995, p.25). Aqui, uma vez mais, se identificam elementos inibidores da mudança no ambiente econômico norte-americano, pois o mesmo, ao longo dos anos 80, estimulou as firmas a uma conduta mais balizada por parâmetros de curto prazo, como a busca de maiores retornos nos mercados financeiros (DERTOUZOS, LESTER, SOLOW, 1990, cap.4). Tal tipo de orientação, evidentemente, caracteriza-se por uma lógica de ação que colide com aquela que poderia favorecer o sucesso na introdução das inovações, que está muito mais vinculada a uma racionalidade que privilegia a estabilidade e a busca da consecução de metas de longo prazo dela decorrentes.<sup>8</sup>

Sem deixar de reconhecer o processo de mudanças nas práticas de emprego norte-americanas desde os anos 80, os aspectos já elencados nesta seção também permitem que se identifiquem elementos de continuidade com aqueles do período histórico antecedente. Em alguma medida, todas as questões relativas à segurança no emprego, como a dificuldade de se obterem avanços no sentido de uma maior estabilidade da força de trabalho e de se firmarem compromissos de longo prazo entre firmas e trabalhadores na economia norte-americana, **significam muito mais sinais de continuidade** com as práticas de emprego existentes sob o regime de acumulação fordista. Todavia deve-se enfatizar que tal elemento de continuidade representa hoje um problema substantivo ao desenvolvimento de novas formas de organização e de gestão do trabalho naquele país, pois, se o mesmo podia ter consistência com o sistema de produção em massa —

---

<sup>8</sup> Nesse sentido, Weinstein e Kochan (1995, p.11) relatam que uma pesquisa sobre as firmas de alta tecnologia localizadas em Massachusetts evidenciou que, em um contexto econômico adverso, os orçamentos para treinamento eram os primeiros itens a sofrerem cortes; adicionalmente, os programas de treinamento dessas firmas não pareciam estar integrados a uma estratégia mais ampla de recursos humanos.

para o qual se demandava um contingente expressivo de trabalhadores que tivesse tão-somente certa disciplina fabril, mas que podia ser pouco qualificado e apresentar uma elevada rotatividade no emprego —, este mostra-se **incompatível** com uma orientação voltada para o desenvolvimento dos *high performance workplace systems*.

Um outro elemento de continuidade que se pode identificar com as práticas de emprego oriundas do período da Golden Age se refere à intensidade de supervisão e de busca de disciplina no local de trabalho na economia norte-americana. Conforme é reconhecido, em face da forma de organização do processo de trabalho sob o sistema de produção em massa, caracterizada pela grande fragmentação das tarefas e por uma clara divisão entre o trabalho de concepção e o de execução, montaram-se estruturas muito hierarquizadas nas firmas norte-americanas, tendo para tanto funcionalidade o processo de supervisão e de controle da força de trabalho. Conforme estudo de Gordon (1990), a comparação internacional de um grupo selecionado de quatro países avançados estaria a indicar que, na economia norte-americana, entre 1960 e 1985, é onde se encontra não só a maior intensidade de supervisão — medida pela proporção da força de trabalho em ocupações administrativas e gerenciais comparativamente à força de trabalho não agrícola total —, **bem como esta aumenta ao longo do período**. Assim, essa proporção evoluiu de 6,6% em 1960 para 8,7% em 1970; 11,4% em 1980; e 11,7% em 1985, ou seja, entre 1960 e 1985 teria ocorrido um aumento de aproximadamente 77% na intensidade de supervisão na economia norte-americana. Em termos comparativos, apenas para ilustrar com um exemplo, no caso japonês a intensidade da supervisão evidencia a seguinte evolução: 3,9% em 1960; 5,9% em 1970; 5,2% em 1980; e 4,0% em 1985. Assim, tomando-se o ano de 1985 como base de comparação, **a intensidade de supervisão nos Estados Unidos seria aproximadamente 192% superior àquela observada no Japão** (GORDON, 1990, p.29).

Essa evidência sobre a intensidade de supervisão estaria a sugerir a presença de outro elemento de continuidade nas práticas de emprego norte-americanas, qual seja, **a elevada conflitividade nas relações de trabalho**, pois esta também foi uma característica distintiva do sistema de produção em massa. Reconhece-se que, nos ambientes caracterizados por maior conflito e insegurança no trabalho, se manifesta mais agudamente a necessidade de monitoramento da força de trabalho, enquanto, naqueles em que predominam relações de cooperação e segurança no trabalho, tal ne-



cessidade se encontra minorada. Em pesquisa que desenvolve essa linha de interpretação, Gordon (1994, p.378) encontrou, para um conjunto selecionado de 16 economias avançadas em 1980, uma associação negativa entre intensidade de supervisão e segurança no trabalho, sendo que as economias com menor grau de monitoramento da força de trabalho se caracterizam por ambientes mais cooperativos em termos de relações de trabalho, ainda que possuíssem trabalhadores com maior poder de barganha coletiva. **Destaca-se em seu estudo, uma vez mais, a posição norte-americana no ranking de intensidade de supervisão, qual seja, o de primeiro colocado** (GORDON, 1994, p.375).

Esse aspecto contribui para o entendimento das dificuldades enfrentadas para a difusão das novas práticas de emprego para um conjunto mais substantivo de firmas norte-americanas, na medida em que nestas ainda se fazem presentes traços tão marcantes do sistema de produção em massa. Como um desdobramento desse aspecto, sugere-se que tais traços têm favorecido a deterioração da performance competitiva da indústria norte-americana desde meados da década de 70, quando entrou em crise o regime de acumulação fordista e começaram a emergir novos padrões de eficiência produtiva no contexto internacional.

Os aspectos elencados nesta seção sugerem a compreensão de que, na economia norte-americana, **as novas práticas de emprego encerram elementos de mudança e continuidade comparativamente àquelas observadas no período histórico antecedente**. Sem dúvida alguma, uma certa proporção de estabelecimentos industriais desse país incorporou aspectos atinentes à organização e à gestão do trabalho que representam uma ruptura com as práticas dominantes no regime de acumulação fordista. Ou seja, a difusão do trabalho organizado sob a forma de equipes, os círculos de qualidade, as iniciativas em termos de educação e treinamento da força de trabalho, conjugadas com novas formas de remuneração, mais associadas ao desempenho individual do que aos métodos de barganha coletiva ou às regras de antiguidade, **estão a indicar afastamento das práticas de emprego norte-americanas do período da Golden Age**. Por outro lado, a ausência de segurança no emprego, a intensidade de supervisão, bem como a permanência de um caráter conflitivo nas relações capital-trabalho estariam a indicar que **as novas práticas de emprego também trazem consigo elementos de continuidade com o período passado**.

## **4 - Considerações finais**

Esta seção final do artigo tem o propósito de acentuar alguns aspectos da experiência recente da economia norte-americana, dos quais se possam retirar ensinamentos no que se refere à relação entre práticas de emprego e eficiência produtiva. O primeiro aspecto a chamar atenção é que o êxito na adoção das novas práticas de emprego enquanto elemento de indução de melhorias na performance está condicionado por uma orientação no sentido de que sejam transferidos para os trabalhadores os ganhos obtidos com as mudanças. Sugere-se com isso que, na ausência de uma orientação igualitária nas estratégias empreendidas, dificilmente estas sustentarão resultados duradouros em termos de performance. A esse respeito, a experiência dos Estados Unidos tem mostrado um aumento das desigualdades, o que tem implicado uma série de constrangimentos à adoção de práticas de emprego que favorecem à eficiência produtiva e, conseqüentemente, à melhoria do desempenho daquela economia (BOWLES, GINTIS, 1995).

Outro ponto que se considera relevante, ainda que não seja possível até o momento uma avaliação definitiva a respeito do mesmo, refere-se à importância de que as novas práticas de emprego sejam adotadas enquanto um conjunto sistêmico de iniciativas, não se restringindo a mudanças isoladas ou de curta duração temporal. Ou seja, conforme evidenciam os resultados de alguns estudos apresentados neste trabalho sobre a realidade norte-americana, novas formas de organização do trabalho e de gestão dos recursos humanos precisam ser incorporadas enquanto um conjunto coerente de ações, caso contrário os seus impactos sobre a performance provavelmente mostrar-se-ão mais limitados.

As evidências disponíveis sobre o caso norte-americano também apontam que, mesmo no âmbito do setor industrial, existe uma diversidade de comportamentos das firmas em termos de adoção das novas práticas de emprego. Conforme foi mostrado neste trabalho, firmas inseridas em setores mais dinâmicos têm uma maior propensão à mudança e à inovação, o mesmo não ocorrendo com aquelas que pertencem a indústrias mais tradicionais e em processo de declínio. Nesse sentido, caberia indagar se, na indústria norte-americana, ocorrerá uma tendência à coexistência de estratégias mais ofensivas de adoção das mudanças nas práticas de emprego com outras de orientação mais defensiva e quais serão seus desdobramentos no futuro próximo em termos de performance competitiva.

Finalmente, a experiência dos Estados Unidos está também a sugerir que a ausência de suporte público representa um elemento de inibição ao desenvolvimento de práticas de emprego para as quais se faz necessária uma maior segurança no emprego (WEINSTEIN, KOCHAN, 1995). Isso implica que a presença de políticas públicas para o mercado de trabalho é uma instância necessária para maior estabilidade no emprego e para o êxito na incorporação das novas formas de organização e de gestão do trabalho. Caso contrário, como exemplifica a experiência norte-americana recente, é provável que as mudanças sejam limitadas e se associem a um aumento da heterogeneidade da estrutura produtiva e da desigualdade social.

## Bibliografia

- AGLIETA, M. (1979). **A theory of capitalism regulation: the US experience**. Londres: NLB.
- BALTAR, P. (1985). **Salários e preços: esboço de uma abordagem teórica**. Campinas : UNICAMP. (Tese de doutorado).
- BASSI, L. (1995). Upgrading the U. S. workplace: do reorganization, education help? **Monthly Labor Review**, Washington: Department of Labor, v.118, n.5, p.37-47.
- BOWLES, S., GINTIS, H. (1995). Políticas igualitárias que incrementam la productividad. **Revista Internacional del Trabajo**, Genebre: OIT, v.114, n.4-5, p.627-656.
- BOYER, R. (1993). Labour institutions and economic growth: a survey and a "regulationist" approach. **Labour**, Oxford: Blackwell Publishers, v.7, n.1, p.25-72.
- BRAVERMAN, H. (1987). **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. Rio de Janeiro: Guanabara.
- BRODSKY, M. (1994). Labor market flexibility: a changing international perspectives. **Monthly Labor Review**, Washington: Department of Labor, v.117, n.11, p.53-60.
- BUCHELE R., CHRISTIANSEN, J. (1995). Productivity, real wages and worker rights: a cross - national comparasion. **Labour**, Oxford: Blackewll Publishers, v.9, n.3, p.405-422.

*Ensaïos FEE, Porto Alegre, v.18, n.1, p.72-101, 1997*

- CAPPELLI, P., ROGOVSKY, N. (1994). ¿ Qué calificaciones requieren los nuevos sistemas de trabajo ? **Revista Internacional del Trabajo**, Ginebra: OIT, v.113, n.2, p.233-252.
- CASTRO, N. (1996). Reestruturação produtiva e relações industriais: desafios e interpretação à luz do debate norte-americano atual. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo: ANPOCS, v.11, n.31, p.111-122.
- CORIAT, B. (1992). **El taller y el robot: ensayos sobre el fordismo y la producción en massa en la era de la electrónica**. México: Siglo XXI.
- DERTOUZOS, N., LESTER, R., SOLOW, R. (1990). **Made in America: regaining the productive edge**. Nova Iorque: Harper Perennial.
- DOERINGER, P., PIORE, M. (1971). **Internal labor markets and manpower analysis**. Lexington: Heath Lexington Books.
- EDWARDS, R. (1979). **Contested terrain: the transformation of the workplace in the twentieth century**. Nova Iorque: Basic Books.
- FAJNZYLBER, F. (1988). Competitividad internacional: evolución y lecciones. **Revista de la CEPAL**, Santiago: CEPAL, n.36, p.7-24.
- GLYN, A. et al. (1990). The rise and fall of the golden age. In: MARGLIN, S., SCHOR, J., eds. **The golden age of capitalism: reinterpreting the postwar experience**. Oxford : Clarendon.
- GORDON, D. (1990). Who bosses whom? the intensity of supervision and the discipline of labor. **American Economic Review**, Nashville: American Economic Association, v.80, n.2, p.28-32.
- GORDON, D. (1994). Bosses of different stripes: a cross-national perspective on monitoring and supervision. **American Economic Review**, Nashville: American Economic Association, v.84, n.2, p.375-379.
- HOUSEMAN, S. (1995). Job growth and the quality of jobs in the U. S. economy. **Labour**, Oxford: Blackwell Publishers, n.esp., p.93-124.
- KLING, J. (1995). High performance work systems and firm performance. **Monthly Labor Review**, Washington: Department of Labor, v.118, n.5, p.29-36.
- KOCHAN, T., KATZ, H., MCKERSIE, R. (1989). **The transformation of american industrial relations**. Nova Iorque: Basic Books.
- LOCKE, R., KOCHAN, T., PIORE, M. (1995). Replanteamiento del estudio comparado de las relaciones laborales: enseñanzas de una investigación internacional. **Revista Internacional del Trabajo**, Ginebra: OIT, v.114, n.2, p.157-184.

- MACDUFFIE, J. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. **Industrial and Labor Relations Review**, Ithaca: Cornell University, v.48, n.2, p.197-221.
- MARSDEN, D. (1996). Employment policy implications of new management systems. **Labour**, Oxford: Blackwell Publishers, v.10, n.1, p.17-61.
- OECD jobs study: facts, analysis and strategies, THE (1994). Paris: OECD.
- OSTERMAN, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it ? **Industrial and Labor Relations Review**, Ithaca: Cornell University, v.47, n.2, p.173-188.
- OSTERMAN, P. (1994a). Supervision, discretion, and work organization. **American Economic Review**, Nashville: American Economic Association, v.84, n.2, p.380-384.
- PARKS, S. (1995). Improving workplace performance: historical and theoretical contexts. **Monthly Labor Review**, Washington: Department of Labor, v.118, n.5, p.18-28.
- PIORE, M., SABEL, C. (1984). **The second industrial divide**: possibilities for prosperity. Nova Iorque : Basic Books.
- REICH, M., GORDON, D., EDWARDS, R. (1973). A theory of labor market segmentation. **American Economic Review**, Nashville: American Economic Association, v.63, n.2, p.359-365.
- SENGENBERGER, W. (1992). Intensificación de la competencia, reestructuración industrial y relaciones de trabajo. **Revista Internacional del Trabajo**, Ginebra: OIT, v.111, n.3, p.217-289.
- SENGENBERGER, W., WILKINSON, F. (1995). Globalization and labour standards. In: MICHIE, J., SMITH, J., eds. (1995). **Managing the global economy**. Oxford : Oxford University.
- WEINSTEIN, M., KOCHAN, T. (1995). The limits of diffusion: recent developments in industrial relations and human resource practices in the United States. In: LOCKE, R., KOCHAN, T., PIORE, M., eds. **Employment relations in a changing world economy**. Cambridge: The MIT Press.

## **Abstract**

This paper is aimed at identifying new employment practices developed in USA since the early eighties. It is particularly concerned with the factors that induce productive efficiency. The article assumes that the development of employment practices, in order to increase productivity and competitiveness, is based on workers cooperation and involvement in the production process, on the one hand, and on employment security and social equity, on the other. Evidence actually shows that a proportion of industrial establishments in USA have introduced new forms of work organization as well as human resources management. This represents a break with the employment practices prevailing under fordist accumulation regime. The diffusion of work teams, and of quality circles, as well as of new practices as regards to education and training of the labor force, combined with new forms of performance related pay, suggest a reshaping of the USA industrial relations away from those of the Golden Age. Nevertheless researches show that features of the past still persist. This is the case of lack of employment security, the intensity of supervision at workplace level as well as the conflictual character of labor relations. The paper suggests that the new employment practices came alongside the old ones, the later hindering both the diffusion of the former and the increase of productive efficiency.