

UNITARISMO, PLURALISMO, RADICALISMO: UM MODELO DE VERTENTES EPISTEMOLÓGICAS BASEADO EM ALAN FOX PARA ESTUDAR AS RELAÇÕES DE TRABALHO

UNITARISM, PLURALISM, RADICALISM: AN EPISTEMOLOGICAL MODEL BASED ON ALAN FOX TO STUDY INDUSTRIAL RELATIONS

Gustavo Veloso de Abreu

PUC Minas

gustaabreu@gmail.com

Antonio Carvalho Neto

PUC Minas

antoniocarvalhoneto1@gmail.com

Submissão: 23/06/2023

Aprovação: 07/03/2024

RESUMO

Esse ensaio apresenta o modelo conceitual de Relações de Trabalho (RT) de Alan Fox. Fox foi um integrante influente da Escola de Oxford nos anos 1970 e suas contribuições, indiscutivelmente, influenciaram muito os estudos sobre negociação e conflito e estilo de gestão nas RT. Mesmo atualmente, os pesquisadores anglófonos de RT na literatura internacional apresentam as três visões de mundo de Fox como paradigma. Embora o modelo de Fox seja considerado paradigmático na academia anglófona e, particularmente, no campo de *Industrial Relations* (IR), que aqui traduzimos por Relações de Trabalho, é praticamente desconhecido no campo da Administração no Brasil. A abordagem de Fox enquadra a noção de conflito entre empregado e empregador em três visões distintas baseadas nos conceitos de unitarismo, pluralismo e radicalismo. Os pontos principais de cada abordagem são discutidos e, ao final, concluímos trazendo a discussão para os tempos atuais, ampliando a agenda para futuras pesquisas sobre as RT.

Palavras-chave: Pluralismo; Unitarismo; Radicalismo; Individualismo; Abordagens epistemológicas em relações de trabalho.

ABSTRACT

This essay presents Alan Fox's conceptual model of Industrial Relations (IR). Fox was an influential member of the Oxford School in the 1970s and his contributions arguably greatly influenced scholarship on negotiation and conflict and management style. Even today, Anglophone IR researchers in international literature present Fox's three worldviews as a paradigm. Although Fox's model is considered paradigmatic in the English-speaking academy and, particularly, in the field of IR, which we translate here in Brazil as Labor Relations, it is practically unknown in the field of Administration in Brazil. Fox's approach frames the notion of conflict between employee and employer in three distinct views based on the concepts of unitarism, pluralism and radicalism.

The main points of each approach are discussed and, in the end, we conclude by bringing the discussion to current times, expanding the agenda for future research on IR in Brazil.

Keywords: Pluralism; Unitarism; Radicalism; Individualism; Epistemological approaches in industrial relations.

1. Visões de mundo e as Relações de Trabalho

Troca? Isso é lorota de chefe. Tô falando de salário. Te falo qual é a parte deles: abusam da gente pra ganhar suas fortunas ...nossas fortunas. É pra todos aqui, pela justiça...é pra jogar justo. Ajudamos a ganhar esse lucro, então devemos ajudar a gastar! (Gaskell, 1854, p.106, tradução nossa).

Seria quase impossível fazer uma tradução literal para o português das falas do romance de Gaskell, autora britânica da era vitoriana, mas a tonalidade do dialeto dos trabalhadores que habitam a fictícia cidade industrial de Milton expressa claramente o antagonismo entre os trabalhadores e os chefes. De acordo com Gold (2020), o romance *North and South*, entre outros do mesmo gênero, como o *Hard Times* de Charles Dickens, retrata a pobreza dos trabalhadores na indústria da época e se assemelha a uma etnografia que precede os relatos empíricos de tom mais científico sobre as RT. Gold (2020) sugere que as diferentes visões de mundo sobre as RT e a relação de emprego já estavam implícitas em trabalhos literários como o de Gaskell e apontavam para o *ethos* reformista que se desenvolveria nos estudos das RT anglófonos no começo do século vinte.

A pesquisa sobre as RT pode partir de vários campos acadêmicos ou disciplinas. Este artigo propõe um quadro conceitual amplo para estudar as RT apropriando alguns conceitos do campo de estudo em *Industrial Relations* (IR). O IR é considerado, para os propósitos dessa discussão, um campo de pesquisa com larga tradição na academia anglófona que se fundou no começo do século vinte (Kaufman, 2017.) O IR é uma expressão que, quando traduzida para o português, pode ser considerada sinônima ao campo de pesquisa em RT no Brasil (Carvalho Neto, 2001; Horn, Cotanda & Pichler, 2011).

Um dos modelos muito utilizados para a pesquisa em RT é o quadro conceitual de Alan Fox (1966) que fez parte da Escola de Oxford (Heery, 2016; Kaufman, Barry, Wilkinson, Lomas e Gomez, 2021). A Escola de Oxford teve um papel chave na política social pós-guerra no Reino Unido por duas décadas, entre 1949-1968, com a formação da *Donovan Commission* influenciada pela filosofia de estudiosos como Allan Flanders, Hugh Clegg e Alan Fox. Esse grupo combinava a ciência social aplicada e a política pública e ficou eventualmente conhecido como pluralismo clássico nas RT britânicas (Ackers, 2011; 2021).

Destacamos o paradigma de Fox (1974) pela sua longevidade no campo de pesquisa e justamente pela possibilidade de sua aplicação de forma ampla. Vale ressaltar que o quadro conceitual de Fox (1974) é muitas vezes utilizado para tentar identificar a ideologia dos gestores e que essencialmente abriu um caminho para os estudos sobre o ‘estilo de gestão’ (*management style*) ou a teorização das crenças e comportamentos da gerência. O modelo de Fox (1974) se tornou importante como uma forma de se discutir o desenvolvimento e a história do campo de pesquisa em RT e é mais nesse domínio que utilizamos seu aporte teórico. De acordo com Heery (2016), todos os textos didáticos anglófonos de RT apresentam as três visões de mundo de Fox como paradigma. De uma forma ou outra, as tradições de pesquisa nas RT se encaixam em uma ou mais das visões de mundo propostas por Fox. Portanto, o modelo se tornou além de tudo uma referência metateórica e, devido à sua longevidade, tornou-se o ponto de partida para a pesquisa no campo (Heery, 2016).

Mais de 50 anos atrás Fox introduziu a noção de *frames of reference*, ou visões de mundo, às RT. A obra de Fox com a subsequente publicação de *Beyond Contract: Work, Power, and Trust Relations* (1974) tornou-se um marco no campo na Europa e depois nos EUA. Fox introduz três pontos de vista ou três visões de mundo para o campo das RT: a visão unitarista, a pluralista e a radical. Esses conceitos são utilizados para discutir a relação entre empregado e empregador e têm sido, desde então, uma referência importante na pesquisa das Relações de Trabalho (RT) no plano

internacional, trazendo um ângulo filosófico para além do empirismo geralmente associado com o campo (Ackers, 2021).

Vale ressaltar que o campo das RT ganha força na virada do século dezenove justamente para jogar luz nos problemas relacionados ao trabalho resultantes da industrialização da época e era virado, portanto, para a solução de problemas (*problem solving theories*) e punha menos ênfase no desenvolvimento de teorias (Kaufman, 1993). Esses problemas já advinham de tempos anteriores à industrialização (início do século vinte) como documenta Gaskell (1954) na breve passagem citada na introdução deste artigo. Os problemas no mundo do trabalho continuam presentes nos dias de hoje, porém com outra máscara contextual. Daí a necessidade de revisitarmos modelos clássicos como o de Fox para pôr em perspectiva as transformações contemporâneas nas RT. Os conceitos de Fox são atuais porque são amplos e servem para classificar as formas de perceber os interesses e conflitos entre os atores coletivos que participam dos sistemas de RT (os atores sociais coletivos, representantes do governo, dos trabalhadores e dos empregadores), o que pode ser útil para organizarmos as questões relacionadas aos problemas no trabalho, independente da época.

Segundo Kaufman et al. (2021), nas cinco décadas desde que Fox introduziu os quadros de referência no campo do IR, a literatura cresceu constantemente e agora conta com mais de 700 artigos revisados por pares na base *Business Source Complete*. A pesquisa inicial de Fox (1966) foi inicialmente submetida à *Donovan Commission*, formada para identificar as causas e soluções para um sistema de relações de trabalho cada vez mais contencioso, propenso a conflitos e problemático em relação à relação entre os sindicatos e empregadores no Reino Unido.

Fox (1966) posicionou o modelo como uma ferramenta analítica cujo propósito era de explicar como os atores sociais se comportavam e como eram os padrões das relações de trabalho. Posteriormente, Fox (1974) identificou seis padrões nestas relações: tradicional, clássico, moderno sofisticado, moderno padrão, paternalista sofisticado e desafio contínuo. Cada padrão se encaixaria na perspectiva unitarista, radical ou pluralista. Portanto, Fox certamente pretendia que o modelo tivesse aplicação empírica, pois ele o expôs inicialmente em um artigo de pesquisa (Kaufman et al., 2021).

Fox (1974) deriva seu modelo conceitual da literatura da sociologia industrial. Ele utiliza estudos de caso como o *Patterns of Industrial Bureaucracy and Wildcat Strike* de Gouldner (1954) para sugerir que os salários baixos, por exemplo, podem ser balanceados por uma dinâmica de alta confiança entre empregados e empregadores. Isso diz respeito aos interesses dos atores nas relações de trabalho. Na relação de alta confiança, o trabalhador se sentiria bem tratado e, portanto, aceitaria até mesmo um salário baixo, dependendo das circunstâncias. Fox também se baseia em trabalhos de pesquisadores pioneiros do IR como Flanders (1964), cuja análise da organização do trabalho no estudo *The Fawley Productivity Agreements* (1964) ilustra também a mudança das RT em direção a uma relação de baixa confiança e seus impactos nos acordos com os sindicatos. Fox (1974) cita uma série de outros estudos nessa linha para trazer a discussão para um nível mais amplo na sociedade, apontando para um crescimento das relações de baixa confiança emergindo junto ao crescimento das organizações e a divisão do trabalho.

A presente discussão discorre, principalmente, sobre a contribuição teórica de Fox para as RT e tem como objetivo apresentar os pontos principais de cada visão elaborada pelo autor. Posteriormente, notamos como o modelo é expandido por outros pesquisadores da área de IR e, ao final, concluímos trazendo a discussão para a atualidade, ampliando a agenda para futuras pesquisas sobre as RT.

2. Unitarismo

Na formulação de Fox (1966), no unitarismo a organização empregadora é análoga a um time onde os interesses são compartilhados entre empregado e empregador e isso serve de base para a cooperação no trabalho (Heery, 2016). A visão unitarista parte do pressuposto que os interesses do trabalhador e do empregador estão em harmonia. Ou seja, empregadores e trabalhadores têm como interesse comum a sobrevivência da empresa. Na visão unitarista, o conflito é então uma aberração e os atores são naturalmente cooperativos. No entanto, o conflito, quando se manifesta, dificilmente é algo que leva a firma à insolvência e provavelmente é resultado de questões como má comunicação, má contratação, promoções inadequadas, comportamentos divergentes de certos empregados, etc. Em suma, são consideradas questões de nível micro e que são abordadas com melhoramentos na gestão. Os gestores devem então resolver tal problema normalmente eliminando as fontes dos conflitos. Isso poderia ser, por exemplo, através da dispensa ou repressão a indivíduos que causam distúrbios na ordem da organização ou através do desenvolvimento de processos equitativos no que diz respeito às contratações ou promoções. A organização é vista como a fonte unitária de autoridade e sindicatos e outros representantes não são reconhecidos (Abbott, 2006).

De acordo com Heery (2016), célebre pesquisador do IR da Universidade de Cardiff, na Inglaterra, o unitarismo está em um espectro que pode variar de uma forma leve ou *soft* de paternalismo (com salários altos, sistemas de gestão de recursos humanos com benefícios, estado de bem-estar e desenvolvimento de carreiras) até uma versão *hard* (com uma gestão mais autoritária e relacionamento unilateral), o que poderíamos considerar uma comunicação *top down*.

Heery (2016) discorre sobre essas duas linhas amplas de unitarismo. A linha *soft* é influenciada pela psicologia e é exemplificada na literatura que lida com a noção de gestão progressista e sistemas avançados de gestão de recursos humanos (*high performance work systems*). A vertente *soft* acredita que o conflito é evitável com uma boa gestão via recursos humanos (RH). Os sindicatos não seriam então necessários e o que importa realmente seria o papel da gerência, que deve perceber como o conflito se dá para aplicar técnicas efetivas de gestão para solucioná-lo (Barry & Wilkinson, 2021). A linha *hard* é derivada do *personnel economics*, abordagem que surge concomitantemente com o IR e preocupa-se com o papel de incentivos econômicos para induzir a performance adequada. Para os unitaristas da linha *hard*, derivada do *personnel economics*, os trabalhadores são vistos como atores racionais e são motivados a obter benefícios extrínsecos com o trabalho, principalmente incentivos monetários.

O que fica aparente é que essas formas distintas de unitarismo são baseadas em premissas diferentes com características próprias, mas também compartilham características comuns, como a ênfase geral em performance e o individualismo metodológico. Ou seja, o foco principal da linha unitarista se torna como o trabalhador responde individualmente às técnicas de gestão. O mais importante é que independente do tipo de unitarismo, *soft* ou *hard*, a característica principal em comum é a convicção que os interesses dos trabalhadores e dos empregadores são congruentes e isso proporciona a fundação para a cooperação no trabalho. As duas negam o conflito de classe inerente à relação trabalhador-empregador, e negam a necessidade do sindicato. A cooperação define o unitarismo (Heery, 2016).

É importante destacar aqui a perspectiva histórica de RH porque talvez seja a área mais contemporânea relevante às RT que se identifica com o unitarismo. O RH tradicionalmente trata as questões das RT no nível de análise micro e exclui a dimensão política econômica ou macroeconômica, exclui a dimensão coletiva do ator social sindical. A ênfase do RH pode ser na equipe harmoniosa, sistemas de gestão, cooperação, alinhamento de interesses, comunicação

bilateral, administração participativa, entre outras questões (Kaufman, 2017). Porém, a visão contextual tem se ampliado cada vez mais na literatura e dado peso às questões macro sociológicas (entre elas os sindicatos) relevantes à gestão de recursos humanos (Mayrhofer, Brewster, Morley, & Ledolter, 2011; Zuppani & Fischer, 2016).

No começo do século vinte, o interesse no estudo científico do "fator humano" estava em voga, espelhado, por exemplo, no trabalho de Taylor e sua denominada administração científica. No final da primeira grande guerra mundial, pesquisadores praticantes de RH se dividiam em dois campos: os gerencialistas e os reformistas. Os gerencialistas abraçaram a ideia de expertise científica e objetividade como características centrais da profissão. Sendo assim, assumiram a existência de uma harmonia entre o empregado e o empregador. O objetivo era descobrir a fonte do problema nas firmas e erradicar esse mal para trazer novamente a harmonia ao ambiente. Utilizavam técnicas científicas para ajustar os trabalhadores, bebendo das fontes da psicologia social ou industrial, entre outras disciplinas. A ideia era de atingir uma melhora nas RT através de uma nova profissão que aplicasse a nova ciência da psicologia ao fator humano da indústria (Kaufman, 1993; Frege, 2007).

Os reformistas, por outro lado, adotaram valores liberais e apoiavam ideias progressistas de reformas capitalistas, onde o papel do RH era de mediação entre os interesses do empregador e trabalhador; assim, bebiam da fonte teórico-metodológica dos economistas institucionalistas para regular as RT e as negociações coletivas. Compunham parte de um grupo mais amplo de progressistas de várias outras disciplinas que estavam convencidos de que as indústrias modernas precisavam de mudanças como, por exemplo, um departamento que promovesse o bem-estar do empregado (Frege, 2007).

Com o tempo, essa divisão entre gerencialistas e reformista solidificou a diferença entre a abordagem psicológica e a abordagem política/econômica das RT. Os gerencialistas consideravam essa abordagem micro mais objetiva e a psicologia industrial se tornou popular durante a primeira grande guerra. Era vista como a solução dos problemas no trabalho. O movimento era para além da reforma e adiante para uma ciência nova que se preocupava principalmente com o psicológico no nível mais micro das RT e evoluía na direção oposta da visão macro, que incluía as questões políticas, econômicas, bem como as sociais e psicológicas. Mesmo que inicialmente, os institucionalistas e os pesquisadores de RH tinham um interesse pragmático em comum de solucionar os problemas no trabalho, conseqüentemente a discórdia cresceu especialmente relacionada com a negociação coletiva e o sindicalismo e a divisão dos campos se reforçou. De um lado os tipos-RH focados no elemento humano-individual do problema e o do outro os tipos-RT focados no elemento coletivo do problema (Frege, 2007).

É interessante pensar nessa trajetória histórica a partir do começo do século vinte para perceber como os estudos de RH se tornam conseqüentemente mais unitaristas (*hard* ou *soft*), enquanto o campo do IR ou RT abraçou os preceitos reformistas e coletivistas do pluralismo.

3. Pluralismo

A visão pluralista adiciona outro ângulo às RT. A origem do pluralismo é na teoria política e social; conseqüentemente, essa visão de mundo é apropriada nas RT como oposição à visão unitarista, que está relacionada essencialmente ao absolutismo ou à ideia de um soberano unitário, uno (Provis, 1996). Os pluralistas vêem o empregado e empregador como duas entidades distintas com valores e objetivos diferentes ou plurais. Por exemplo, o empregador pode querer mais flexibilidade e dedicação do empregado que, por outro lado, quer um ambiente de trabalho mais limpo ou um salário mais alto. Nunca existe uma perfeita harmonia na relação entre empregado e

empregador (ao contrário do unitarismo), na visão pluralista os interesses dos dois nunca convergem totalmente. O pluralismo comporta os pontos de vista de vários atores nas relações de trabalho e cada um com interesses conflitantes e/ou plurais, ora cooperando em equipes, ora tirando vantagens da situação para benefício próprio (Kaufman, 2017).

Desse ponto de vista, a autoridade dentro da organização tem fontes diversas que estão sempre em conflito. Porém, o conflito é visto como algo necessário e saudável para a organização, porque acaba trazendo problemas à tona, como, por exemplo, a frustração dos empregados; sendo assim, a gerência tende a explorar métodos inovadores para buscar soluções. O pluralismo encoraja o empregado a se organizar para contrabalançar o poder do empregador na contratação e reconhece os sindicatos e as resoluções coletivas. A visão pluralista parte de uma presunção diferente do unitarismo, portanto, porque entende o conflito como algo inevitável e sempre presente. A ideia é proporcionar maneiras eficientes para a institucionalização de regras, minimizando os conflitos (Abbott, 2006).

O campo das RT, tradicionalmente, se identifica com essa visão de mundo pluralista e considera grupos com interesses distintos, sistemas de governança e o poder institucional que gera equilíbrio e representações coletivas. Em contraste com a visão unitarista, o pluralismo considera fatores do nível macro, como a política econômica. O sistema de RT é visto como um sistema de governança de várias camadas, onde os empregados são valorizados não apenas pela contribuição braçal/laboral e pelo lucro que adicionam, mas também como cidadãos e seres humanos, com direitos inalienáveis (Webb e Webb 1897; Kaufman, 2017).

Um dos valores no âmago dos pluralistas é a rejeição da noção de trabalho como *commodity* ou mercadoria, em contraste com conceitos da economia neoclássica que presumem o humano como um insumo qualquer (Budd & Bhavé, 2008). O *ethos* pluralista estaria alinhado com uma ideologia capitalista de social democracia, onde as RT são vistas como uma questão de poder de barganha; ou seja, uma solução para o desequilíbrio de interesses é viável com os mecanismos institucionais adequados como, por exemplo, decretos, estatutos ou outros dispositivos de regulação do trabalho (Barry & Wilkinson, 2021).

A visão pluralista se tornou a visão do *mainstream* das RT e está intimamente relacionada à ideia de um sistema de RT (Kaufman, 2011; Heery, 2016). O sistema de RT (SRT) é um constructo teórico que mostra os fatores externos e internos que moldam as características das RT nas organizações em vários níveis (ex: nacional, regional ou no nível da firma). John Dunlop foi o criador do conceito de SRT, ou *Industrial Relations Systems* (IRS) e publicou a obra seminal *Industrial Relations Systems* (1958), que define o sistema como um conjunto de relações entre três atores sociais coletivos: empregadores (e seus representantes), trabalhadores (e seus representantes) e o estado (e seus representantes) (Kaufman, 2011). A negociação coletiva e os dispositivos de regulação do trabalho são fatores centrais no modelo dunlopiano e casam perfeitamente com a visão pluralista.

É importante frisar a diferença entre o que é considerado pluralismo clássico e o neo-pluralismo. A noção de pluralismo nas RT é um tópico polêmico e um debate constante no campo de pesquisa. A trajetória do pluralismo clássico ao neo-pluralismo começa, como mencionado anteriormente, com o conceito emprestado das ciências políticas no começo do século vinte. Era um conceito já bem desenvolvido, que foi inclusive adotado por Kerr nos EUA, pesquisador na linha da economia do trabalho, e Clegg no Reino Unido, que se embasava na política já nos anos 1950, que antecede Fox (que traz o conceito apenas em 1966). Fox foi pupilo de Clegg e Flanders, os quais propunham um tipo de democracia social e viam o pluralismo como uma alternativa entre o comunismo e o fascismo. Ou seja, uma alternativa ao estado totalitário, unitário (Ackers, 2021).

O pluralismo clássico foi concebido, segundo Ackers (2002), explicando um contexto nacional com sindicatos fortes e ampla cobertura de direitos concedidos aos trabalhadores, resultante de acordos oriundos de negociações coletivas entre os sindicatos de trabalhadores e os empregadores. Nos anos 1990 e na virada do milênio esse contexto já demonstrava sinais de mudança. O unitarismo propagado pelo *Human Resources Management* se viu em ascensão. O neo-pluralismo absorve o aspecto pragmático institucional da Escola de Oxford estabelecido por Clegg e Flanders, mas propõe uma recuperação de um pouco do seu sentido original de ética e objetivo social e recompõe seu aparato conceitual para um mundo de trabalho em mudança (Ackers 2002; Ackers, 2021).

O equilíbrio entre conflito e cooperação, o que Fox chamava em 1966 de vantagem mútua (*mutual advantage*) através da negociação era algo que havia se perdido com as greves constantes no Reino Unido dos anos 1970. O neo-pluralismo tenta recuperar o sentido de parceria social e percebe que o sindicalismo não é capaz de seguir como a expressão principal das RT, que teria que dividir o lugar com outros atores e com as mudanças no mercado de trabalho. O neo-pluralismo passa a buscar uma revitalização do coletivo para mostrar novamente a utilidade e importância também dos sindicatos para a sociedade. O neo-pluralismo é uma tentativa de reagir à feminização do trabalho e incorporar a discussão dos impactos da nova economia de serviços. O argumento era que o problema no pluralismo clássico não está centrado no local de trabalho, mas sim no nível macro da sociedade. A análise com o neo-pluralismo se volta para o nível do local de trabalho (*workplace*) com uma abordagem para além de paradigma sociológico limitada a uma fábrica predominantemente de homens. Consequentemente, essa iniciativa de atualizar o pluralismo abriu caminhos para políticas adequadas à uma nova organização na família e no trabalho (por exemplo: famílias onde os dois pais têm trabalhos formais, fábricas com mulheres trabalhadoras, casais LGBTQI). Ou seja, várias iniciativas com base no neo-pluralismo se tornaram ideias com ressonância internacional (Ackers, 2021).

4. Radicalismo

Fox passa pelo Sindicato Socialista de Flanders e adiciona, além do unitarismo e pluralismo, a visão de mundo radical ao campo das RT (Ackers, 2021). Essa terceira visão de mundo elaborada por Fox (1974), por ser inspirada em ideias marxistas, também é chamada de radical-marxista, pluralista-marxista ou radical-pluralista. Fox (1974) demonstra uma forte inclinação na direção radical-pluralista. depois de seu trabalho no *Donovan Commission* (o comitê pós-guerra no Reino Unido dedicado às mudanças relevantes ao SRT) (Ackers, 2007). Ao mesmo tempo em que ele via o pluralismo como solução para os problemas das RT, também percebia que o próprio pluralismo gerava o problema. Os valores incorporados na visão pluralista ou nos objetivos políticos que o serviam seriam potenciais causas do problema em si.

A perspectiva radical parte da presunção que o conflito é uma consequência do capitalismo e isso é refletido no ambiente de trabalho. A visão radical então assume que existe conflito nas relações, porém o conflito acontece no nível superestrutural. Em contraste com a visão pluralista, que busca a ordem e o equilíbrio no sistema, o radicalismo busca entender como o conflito se iniciou no ambiente (Abbott, 2006). No radicalismo, os interesses entre os atores são conflitantes, cada um depende do outro para sobreviver. Essa interdependência é baseada na exploração do trabalhador através da extração da mais valia do seu trabalho. Então a relação é de acomodação através de oscilações de consenso e conflito. Ou seja, a relação se adapta entre oscilações de acordos e desacordos (Van Buren, 2021).

O radicalismo denuncia e combate o objetivo ideológico da conservação do *status quo* com um viés anti-trabalhista nas instituições de trabalho, pois nesta visão isso em nada contribui para a causa emancipatória da luta de classes. A visão radical reconhece que os interesses do empregado e empregador são distintos e que, como no pluralismo, o conflito é existente, mas em contrapartida considera que as RT na sociedade capitalista e suas instituições de trabalho não conseguem atingir o equilíbrio tão desejado. Para corrigir esse desequilíbrio é necessária uma reforma social e econômica mais ampla (Cradden, 2011). O radicalismo nas RT é uma crítica do sistema econômico, da falta de eficiência social e das desigualdades do capitalismo com ênfase na exploração do empregado e na alienação nas RT. A proposta do radicalismo é a substituição completa do sistema capitalista e não sua melhoria, como propunham os pluralistas (Kaufman, 2017).

Hyman, considerado um dos expoentes da linha radical-marxista nos anos 1970, publica o clássico *Industrial relations: a marxist introduction* (1975) e argumenta que a visão pluralista e sistêmica define as RT apenas em termos de regras e instituições e que isso implica que as relações se resumem à estabilidade e regulação; ou seja, a ênfase é em controlar o conflito *versus* entendê-lo como um processo ou a sua origem. Hyman propõe uma definição na perspectiva radical inspirada no marxismo e considera o *industrial relations* um estudo dos processos de controle nas RT; sendo que, dentre esses processos, os mais importantes são os que envolvem organização e ação coletiva (Chidi & Okpala, 2012; Hyman, 1975; Wood, 1976).

A visão pluralista é rejeitada por Hyman. Ele substitui a noção clássica/neoclássica de equilíbrio pela dialética. Hyman propõe uma alternativa para o pluralismo de Dunlop (1958) e argumenta que a prioridade do pluralismo é a estabilidade de uma ordem institucional para que sindicatos sejam incorporados no sistema como atores influentes e que disputas e conflitos sejam resolvidos de formas pacíficas. No sistema pluralista as necessidades econômicas dos trabalhadores e dos empregados devem ser balanceadas; com a institucionalização, o equilíbrio é estabelecido, gerando poucos conflitos e reajustes (Kaufman, 2011). A essência da relação entre empregado e empregador no capitalismo, na visão radical das RT, é de dominação, controle e exploração do trabalho pela empresa privada para gerar e acumular capital. Hyman argumenta que os empregadores estão sempre tentando reforçar o controle sobre o trabalhador para obter maior esforço do empregado de forma que o valor do produto seja mais do que o custo do trabalho (Frege, Kelly & McGovern, 2011; Hyman, 1975).

Essa abordagem marxista essencialmente percebe o problema pela raiz ao invés de ter uma abordagem reformista no sentido das RT. Na perspectiva radical, na medida em que o empregador tem o controle dos meios de produção, isso gera uma resistência no lado do empregado. Essa contradição ameaça a vitalidade do sistema capitalista. O trabalhador é um ser humano com consciência e senso ético, e não um insumo qualquer (*commodity*) na função de produção. Na medida em que os empregadores dividem ainda mais as tarefas de forma taylorista ou fordista, o ritmo de trabalho aumenta, assim como a demanda por mais horas de trabalho. A consequência é que o trabalhador se sente cada vez mais alienado e injustiçado. Assim sendo, os trabalhadores percebem o estilo de vida dos ricos e da elite, o que gera insatisfação que, por sua vez, é manifestada em conflitos e através da resistência (atendimento ineficiente, greves, etc.). A resistência se intensifica com a luta de classe e, conseqüentemente, organizações coletivas são formadas para proteger os interesses do trabalhador. Essa visão prediz que o equilíbrio não é possível como no sistema pluralista. A impossibilidade se dá devido à natureza do desenvolvimento capitalista (com mercados saturados e ciclos de crises e depressões econômicas), que força os empregadores a usarem uma estratégia enxuta (por exemplo, diminuindo a força de trabalho para reduzir custos). É nesse momento potencialmente que o empregado se dá conta que o empregador não é a fonte do problema, mas sim o sistema capitalista onde ele se encontra. Nesta visão radical, os sindicatos e

organizações coletivas são usadas como formas de militarização para um conflito de classe que busca substituir o capitalismo por um socialismo mais humanístico, sem a exploração do trabalhador, dando o controle da produção ao empregado (Cradden, 2011; Frege et al., 2011; Kaufman, 2011).

No seu livro *Rethinking industrial relations: mobilization, collectivism and long waves* (1998), John Kelly, outra referência importante desta corrente radical, segue o tom radical-crítico de Hyman e também rejeita a visão pluralista. A crítica que Kelly faz é que, além de estático, o modelo pluralista legitima a ordem capitalista e a relação empregado-empregador existente, o que, essencialmente, é a mesma preocupação de Fox. Ao invés de dar ênfase às configurações de regras (*web of rules*) ou à regulação do trabalho, Kelly propõe um foco na representação coletiva e no comportamento dos trabalhadores (Kelly, 1998; Kaufman, 2011).

O radicalismo de Fox, no entanto, via o marxismo como uma ameaça à democracia liberal. Vic Allen e Hyman eram considerados radicais-marxistas da época, enquanto Fox era enquadrado como radical-pluralista. Ou seja, existia o pluralismo clássico da escola de Oxford, que colocava muita ênfase nas reformas institucionais constantes para preservar a ordem capitalista do pós-guerra e o domínio do Reino Unido e depois o pluralismo-radical representado por essa nova crítica de Fox, que se alinhava parcialmente com os radicais-marxistas, mas não concordava com a ditadura do proletariado. O que separava os radicais-pluralistas dos radicais-marxistas era que os radicais-pluralistas rejeitavam a tese do marxismo, de que um antagonismo estrutural determinaria uma luta de classes mais geral (Van Buren, 2021). Fox almejava reformas maiores na estrutura da sociedade industrial mesmo que não tenha ficado claro quais reformas ele pretendia. Ackers (2021) postula que talvez o ponto fraco do pluralismo-radical de Fox foi que sua filosofia não motivou uma ciência empírica e também não gerou políticas públicas na prática.

5. Expandindo o modelo de Fox

Mesmo com a influência do modelo de Fox, segundo Barry e Wilkinson (2021), poucos estudos procuram desenvolver o modelo muito além da concepção de Fox. Alguns pesquisadores expandem o modelo, como é o caso de Godard (2000) ou de Budd e Bhave (2008), que adicionam ou subdividem as perspectivas originais de Fox.

Godard (2000) elabora um modelo com cinco possibilidades. Entre elas as perspectivas neoclássica, gerencialista, ortodoxa-pluralista, liberal-reformista e radical. Ele expande o esquema de Fox com duas subdivisões: a unitarista (dividida em neoclássica e gerencialista) e duas pluralistas (ortodoxa-pluralista e liberal-reformista). O unitarismo de Fox prega interesses compartilhados, com uma abordagem neoclássica neo-conservadora, que enfatiza o alinhamento dos interesses entre empregado e empregador através de processos do mercado e incentivos econômicos. Essa perspectiva está mais alinhada com a visão gerencialista de Godard. Essa distinção poderia ser pensada novamente como unitarismo *soft e hard* (Heery 2016; Godard 2000). Godard também distingue entre um pluralismo mais aguçado e um mais leve. A posição liberal-reformista põe ênfase na eliminação de desigualdades e injustiças.

Budd & Bhave (2008) também usam o modelo de Fox como referência e adicionam o ponto de vista individualista ou egoísta ao quadro. Nessa visão, as RT estão embasadas na busca do interesse próprio e os atores no sistema são agentes racionais na economia de mercado, seguindo a linha do neoclassicismo. O trabalho é visto dentro da noção de mercadoria/insumo igual a qualquer outro recurso produtivo; o empregador visa a maximização de lucros e o empregado se interessa apenas pelo salário. É um sistema voluntarista, com transações de benefício mútuo, que pressupõe um mercado de concorrência perfeita (Budd & Bhave, 2008). Segundo Kaufmann (2017), o

princípio organizacional é o mercado livre e a visão está principalmente associada com a escola da economia de Chicago e a escola libertária da Áustria.

A tabela que segue é uma versão adaptada do trabalho de Kaufman (2017), o qual sintetiza os quadros epistemológicos de referência (*frames of reference*) de Fox e adiciona a teoria de Budd & Bhawe (2008). A tabela apresenta seis atributos (visão organizacional, analogia do sistema, princípio comportamental, justaposição de interesses, postura política, forma de voz do empregado) organizados na coluna da esquerda. Esses atributos refletem a visão das RT como individualista, unitarista, pluralista ou radical. Kaufman sugere que é possível abordar os estudos das RT formulando uma espécie de matriz de pesquisa e o modelo de Fox expandido poderia ser usado como um ponto de referência.

Quadro 1: Quadro conceitual das RTs expandido baseado em Alan Fox e Budd & Bhawe.

| Quatro perspectivas epistemológicas _____ + Seis atributos | Individua- lista | Unitarista | Pluralista | Radical |
|---|----------------------------------|---|--|--------------------------------|
| Visão organizacional | livre mercado | equipe harmoniosa | competição entre grupos de interesse | monopólio capitalista |
| Analogia do sistema | sistema de mercado | sistema de gestão | sistema de governança | sistema de exploração |
| Princípio comportamental | competição | cooperação | negociação e compromisso | conflito e luta de classes |
| Justaposição de interessess | interesses harmoniosos alinhados | interesses harmoniosos alinhados | conflito de interesses parciais, mas delimitados | interesses antagônicos opostos |
| Postura política | <i>laissez faire</i> | políticas favoráveis aos negócios | equilíbrio institucional de poder e democratização | substituição do capitalismo |
| Forma de voz do empregado | saída para o mercado de trabalho | comunicação bilateral e participação do empregado | representação coletiva independente | controle dos trabalhadores |

Fonte: Adaptado de Kaufman (2017).

O Quadro 1 acima oferece uma comparação de quatro perspectivas distintas, categorizadas em molduras individualista, unitarista, pluralista e radical. Cada uma fornece uma visão de mundo única sobre as relações de trabalho. Elas sublinham as várias suposições sobre comportamento humano, objetivos organizacionais e o papel do governo. Ao examinar essas perspectivas lado a

lado, ganhamos uma compreensão mais rica dos debates e discussões que moldam as abordagens para gerenciar o trabalho e projetar políticas para o local de trabalho.

A perspectiva individualista trata as organizações muito como participantes de um mercado livre, enfatizando a importância da competição e do alcance individual. Aqui, a organização é comparada a um mercado onde as transações entre indivíduos são governadas pelas forças de oferta e procura. A competição é o princípio motriz, acreditado para fomentar eficiência e inovação. Interesses dentro desta estrutura são vistos como naturalmente alinhados, com o mecanismo de mercado atuando como um harmonizador de conflitos, defendendo uma intervenção governamental mínima e uma abordagem *laissez-faire* à regulamentação empresarial.

Perspectivas unitaristas, em contraste, veem as organizações como equipes coesas esforçando-se em direção a objetivos compartilhados. A liderança é primordial neste modelo, com a gestão desempenhando um papel crucial em orientar a direção da organização. A cooperação é a pedra angular do comportamento, sustentando a crença de que esforços coletivos rendem os maiores benefícios. Conflitos, muito como na visão individualista, são considerados resolvíveis dentro desta estrutura harmoniosa, levando a políticas que empoderam a gestão e enfatizam mecanismos internos de resolução.

A moldura pluralista reconhece a diversidade inerente de interesses dentro das organizações, reconhecendo a existência de múltiplos grupos de partes interessadas, cada um com sua própria agenda. Esta perspectiva recorre a uma analogia de governança, sugerindo que o sucesso organizacional depende de equilibrar e gerenciar esses interesses variados através de negociação e compromisso. Diferente das molduras anteriores, a visão pluralista vê conflitos de interesse como requerendo mecanismos estruturados e a regulação para resolução, defendendo políticas que promovam a justiça através do equilíbrio de poder e democratização no local de trabalho.

A perspectiva crítica oferece uma crítica contundente ao sistema capitalista, destacando as disparidades e práticas exploratórias que podem surgir dentro das estruturas organizacionais tradicionais. Este ponto de vista lança a organização como um local de luta de classes, onde os imperativos de acumulação de capital frequentemente vêm às custas dos direitos e bem-estar dos trabalhadores. Conflitos não são apenas reconhecidos, mas vistos como fundamentais, com interesses nitidamente opostos entre a classe capitalista e a classe trabalhadora. Assim, esta moldura pede por mudanças sistêmicas radicais, visando desmantelar estruturas capitalistas em favor de alternativas mais equitativas e socialmente justas.

6 Reflexões Finais

E, aos poucos, ele perdeu todo o senso de ressentimento ao se perguntar como era, ou poderia ser, que dois homens como ele e Higgins, vivendo do mesmo ofício, pudessem olhar para a posição e os deveres um do outro de uma forma tão estranhamente diferente (Gaskell, 1854, p.331, nossa tradução).

Gold (2020) ressalta essa passagem do romance de Gaskell para ilustrar um momento onde o chefe, Thorton, percebe que seu empregado e líder do sindicato dos trabalhadores, Higgins, representa outros interesses. A visão unitarista do chefe é confrontada pelo pluralismo das RT refletida nos pensamentos do chefe e espelhada no modelo de Fox. A partir desse momento, as relações entre os personagens evoluem com um aperto de mãos e um equilíbrio na relação. A visão de Thorton passa de chefe-unitarista para empregador-pluralista. A sensação é que o *ethos* de pluralismo da época já estava implícito na ficção que retrata tão bem a dura realidade da

industrialização. Diante dos desafios atuais, com a crise geopolítica, a revolução tecnológica e a transformação tanto da organização da força de trabalho e da natureza do trabalho em si, seria possível resgatar um *ethos* pluralista e pensar na possibilidade de um aperto de mãos? Essa questão permanece e nos convida a retomar o modelo de Fox.

Como estabelecer uma ordem social diante dos interesses conflitantes? Essa é uma característica essencial do pluralismo. Segundo Van Buren (2021), o pluralismo nos permitiu ver um mundo onde era possível perseguir interesses distintos até a emergência de um conflito e, ainda assim, trabalhar juntos de uma forma que permitisse a realização dos objetivos e interesses distintos dos atores sociais. Com a transformação do contexto no final do século vinte, a globalização se aprofundou e o declínio dos sindicatos e da negociação coletiva se instaurou (Carvalho Neto, 2001). A mudança de contexto dificultou o paradigma de negociação e os sindicatos perderam o papel principal. Ackers (2021) propõe uma abordagem neo-pluralista para futuras pesquisas que poderiam repensar o pluralismo à luz dos problemas atuais. Os neo-pluralistas defendem a ideia de que os sindicatos deveriam se engajar em abordagens de parceria para demonstrar seu valor ao empregado e para a sociedade. Esse é um tema de pesquisa recorrente na vertente pluralista: a revitalização dos sindicatos.

É importante lembrar também que a economia baseada em conhecimento está evoluindo, e isso também representa uma mudança de contexto fundamental. Esse novo contexto está refletido em boa parte da sociedade contemporânea, gerando novos problemas e, portanto, uma necessidade de novas teorias para dar base aos estudos de RT. Novos sistemas de RT em algum grau, poderiam considerar essa transição da era da informação com a mesma profundidade (ou mais) das mudanças que ocorreram na era da transformação para uma sociedade industrial ou baseada na manufatura. Os pressupostos teóricos nesse contexto tecnológico informacional consideram as instituições com estruturas menos rígidas, mais líquidas, e diferentes do século passado. Portanto, é indispensável uma base teórica que tenha como objetivo abarcar problemas atuais em um contexto alinhado com uma economia de conhecimento versus uma economia baseada em indústria e manufatura. Também é essencial repensar o papel dos atores principais e as instituições dentro do sistema de RT (Kochan, 2004; Kochan, 2006).

O campo de RT ou IR passa por um momento crítico e demanda uma série de atualizações para voltar ao centro do que se propunha desde o começo de sua criação. Isto é: realçar a eficiência e igualdade no trabalho e na sociedade. Entendemos a igualdade aqui como um preceito pluralista; ou seja, mais equilíbrio na relação de emprego. Para tanto, é necessário um ajuste nos pressupostos teóricos que levem em conta um contexto socioeconômico diferente. O modelo de Fox funciona como um ponto de partida para entender melhor os interesses conflitantes entre atores sociais coletivos e poderia abrir novos caminhos no campo da Administração em geral e especialmente nos estudos das RT.

REFERÊNCIAS

- Abbott, K. (2006). A review of employment relations theories and their application. *Problems and Perspectives in Management*, 4(1), 187–199.
- Ackers P (2002) Reframing employment relations: The case for neo-pluralism. *Industrial Relations Journal* 31(1): 2–19.
- Ackers, P. (2007). Collective bargaining as industrial democracy: Hugh Clegg and the political foundations of British industrial relations pluralism. *British Journal of Industrial Relations*, 45(1), 77-101.
- Ackers, P. (2011). Finding the future in the past? The social philosophy of Oxford industrial relations pluralism. In M. Barry, & A. Wilkinson (Eds.), *Research handbook of comparative employment relations* (pp. 45-66). Northampton: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9780857936318>.
- Ackers, P. (2021). Pluralisms? Social philosophy, social science and public policy in employment relations and human resource management. *Journal of Industrial Relations*, 63(2), 263-279.
- Barry, M., & Wilkinson, A. (2021). Old frames and new lenses: Frames of reference revisited. *Journal of Industrial Relations*, 63(2), 114–125.
- Budd, J. W., & Bhawe, D. (2008). Values, Ideologies and Frames of Reference in Employment Relations. *Sage Handbook of Industrial and Employment Relations*, 357(612), 92–112. <https://doi.org/10.4135/9781849200431.n5>
- Carvalho Neto, A.(2001). *RT e negociação coletiva na virada do milênio: Estudo em quatro setores dinâmicos da economia brasileira*. Petrópolis: Vozes.
- Chidi, C. O., & Okpala, O. P. (2012). Theoretical approaches to employment and industrial relations: a comparison of subsisting orthodoxies. In A. Lopez-Varela (Ed.), *Theoretical and methodological approaches to social sciences and knowledge management* (pp. 263-278). Recuperado a partir de: <https://doi.org/DOI: 10.5772/38289>
- Cradden, C. (2011). Unitarism, pluralism, radicalism...and the rest? why the frames of reference approach is still relevant to the study of industrial relations, but why we need nine frames rather than just three. *Sociograph Working Paper*, 7. Genève: Université de Genève. Recuperado a partir de: https://www.unige.ch/sciences-societe/socio/files/9114/0533/6223/sociograph_working_paper_7.pdf
- Dunlop, J. T. (1958). *Industrial relations systems*. Nova York: Henry Holt and Company.
- Flanders, Allan D. (1964). *The Fawley Productivity Agreements: A Case Study of Management and Collective Bargaining*. Faber & Faber.
- Fox A (1966) Managerial ideology and labour relations. *British Journal of Industrial Relations* 4(1–3): 366–378.
- Fox, A. (1974). *Beyond contract: Work, power and trust relations*. London: Faber and Faber.
- Frege, C. M. (2007). The history of industrial relations as a field of study. In C., Cornforth, & W. A., Brown, (Eds.), *Nonprofit governance: innovative perspectives and approaches* (pp. 33-52). Londres: Routledge, 2013.

- Frege, C., Kelly, J., & McGovern, P. (2011). Richard Hyman: Marxism, Trade Unionism and Comparative Employment Relations. *British Journal of Industrial Relations*.
- Gaskell, E. (1854) *North and South*. Gutenberg Project. Recuperado a partir de: <https://www.gutenberg.org/files/4276/4276-h/4276-h.htm>
- Godard, J., & Delaney, J. T. (2000). Reflections on the “high performance” paradigm’s implications for industrial relations as a field. *ILR Review*, 53(3), 482-502.
- Gold, M. (2020). ‘Frames of reference’ in Victorian England: What Elizabeth Gaskell’s *North and South* reveals about perceptions of the employment relationship. *Journal of Industrial Relations*, 0022185620960511.
- Gouldner, A. W. (1954). Patterns of industrial bureaucracy.
- Heery, E. (2016). *Framing work: unitary, pluralist, and critical perspectives in the twenty-first century*. Oxford: Oxford University Press.
- Horn, C. H., Cotanda, F. C., & Pichler, W. A. (2011). RT: O enfoque sistêmico de John T. Dunlop. In Cacciamali, M. C., Ribeiro, R., & Macambira, J. (2011). *Século XXI: Transformações e continuidades nas RT*. Fortaleza, CE: Instituto de Desenvolvimento do Trabalho.
- Hyman, R. (1990). *Industrial relations: A Marxist introduction*.
- Kaufman, B. E. (1993). The origins & evolution of the field of industrial relations in the United States. Ithaca, NY: ILR.
- Kaufman, B. E. (2011). The future of employment relations: insights from theory. In K. Townsend, A. & Wilkinson (Eds.), *Research handbook on the future of work and employment relations*. (pp. 13-44). Cheltenham: Edward Elgar.
- Kaufman, B. E. (2017). A Theoretical Framework for Labour, Work, and Employment Research, (September). Kelly, J. E. (1998). Rethinking industrial relations: mobilization, collectivism and long waves. London: Routledge.
- Kaufman, B. E., Barry, M., Wilkinson, A., Lomas, G., & Gomez, R. (2021). Using unitarist, pluralist, and radical frames to map the cross-section distribution of employment relations across workplaces: A four-country empirical investigation of patterns and determinants. *Journal of Industrial Relations*, 63(2), 204-234.
- Kochan, T. A. (2004). Collective Actors in Industrial Relations: What Future? *Industrielle Beziehungen*, 2004(1/2), 6–14. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=15072064&site=ehost-live>
- 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>
- Mayrhofer, W., Brewster, C., Morley, M. J., & Ledolter, J. (2011). Hearing a different drummer? Convergence of human resource management in Europe - a longitudinal analysis. *Human Resource Management Review*, 21(1), 50-67.
- Provis, C. (1996). Unitarism, pluralism, interests and values. *British Journal of Industrial Relations*, 34(4), 473–495. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.1996.tb00486.x>
- Van Buren HJ, Greenwood M, Donaghey J, et al. (2021) Agonising over industrial relations:

- Bringing agonism and dissensus to the pluralist frames of reference. *Journal of Industrial Relations* 63(2): 177–203.
- Webb, S., & Webb, B. (1897). *Industrial democracy*. London: Longmans, Green. Recuperado a partir de: <https://archive.org/details/industrialdemocr01webb/page/148>
- Wood, S. (1976). The radicalisation of industrial relations theory. *Personnel Review*, 5(3), 52-57.
- Zuppani, T. D. S., & Fischer, A. L. (2016). Gestão internacional comparativa de recurso humanos e gestão de recursos humanos no Brasil: uma análise frente aos modelos calculativos e colaborativos. *Internext*, 11(2), 49-65.