

RETORNOS CRESCENTES, *PATH-DEPENDENCE* E ORGANIZAÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

UMA ANÁLISE APLICADA AOS CASOS DE ALEMANHA E O REINO UNIDO (1970-19990)

Antonio Luis Licha*

José Luis Oreiro**

Introdução

Retornos crescentes são um fato comum em processos de escolha de formas organizacionais alternativas. O modelo de Arthur, baseado no estudo de funções urna generalizada, permite estudar o processo de difusão dessas escolhas. Seu principal resultado é que se a probabilidade de escolher uma ação aumenta com sua adoção, as primeiras adoções do processo podem levar a selecionar uma delas e excluir as outras. Neste contexto, procedimentos sub-ótimos podem dominar a estrutura de longo prazo, já que eventos históricos acontecidos no começo do processo podem determinar equilíbrios arbitrários, mas estáveis.

A escolha racional na presença de externalidades estabelece que condicionantes históricos levam a que o processo selecione um procedimento e exclua os outros. Como a "história" é diferente em cada país, alguns processos podem ficar *lock-in* em estruturas que não são eficientes do ponto de vista histórico.¹

Este marco teórico pode ser utilizado para estudar a difusão de procedimentos adotados para organizar a relação capital-trabalho. Em especial, nosso objetivo é mostrar os fatores que levaram à Alemanha e a Inglaterra a organizar de forma diferente suas relações trabalhistas a partir da década de 70. Nossa hipótese principal é que fatores históricos-institucionais fizeram com que a Alemanha organizasse suas relações industriais na forma de um regime de alta performance, enquanto que Inglaterra optou pelo sistema de produção em massa flexível. Segundo alguns autores (Applebaun e Batt, 1993), a Inglaterra pode ter selecionado uma forma organizacional que oferecerá menores lucros no longo prazo, incorrendo numa situação de ineficiência histórica.

Este trabalho está organizado da seguinte forma. Na primeira seção, apresentamos sinteticamente o modelo de Arthur; na segunda, caracterizamos as formas organizacionais que os agentes podem escolher; na terceira parte, analisamos os determinantes que levaram a que Alemanha e Inglaterra selecionassem procedimentos diferentes e; na quarta seção, apresentamos as conclusões principais.

1 Modelo de Arthur

Considerando a existência de dois procedimentos alternativos, apresentemos os principais destaques do modelo Arthur (1989).

*Do Departamento de Economia da Universidade Federal Fluminense.

**Professor da Faculdade de Economia e Administração do MEC e Doutorando do IE da UFRJ.

¹ Exemplos históricos destes processos, na análise de difusão de tecnologias, são apresentados por David (1985) e Cowan, Gunby (1996).

1.1 Supostos

- existem dois procedimentos (A e B) e um número grande (infinito) de agentes econômicos que podem escolher entre estes dois padrões;
- existem dois tipos de agentes, R e S, com preferências diferentes e o número de agentes de cada tipo é igual;
- o retorno monetário, para um agente, de adotar um procedimento é dado pela estimação de seu Valor Presente Líquido num horizonte temporal apropriado (V);
- n_A e n_B representam o número de adotantes de A e B e $n = n_A + n_B$ o número total de adoções realizadas;
- os agentes R e S conhecem o número de adoções realizadas de cada procedimento;
- os retornos de escolher A e B para cada agente (dadas as adoções anteriores) são dados pela seguinte tabela de *payoffs*:

Agente \ Procedimento	A	B
	R	S
R	${}_R V_A = a_R + r n_A$	${}_R V_B = b_R + r n_B$
S	${}_S V_A = a_S + s n_A$	${}_S V_B = b_S + s n_B$

onde:

$r > 0$ e $s > 0$, isto significa que existem retornos crescentes (V aumenta quando a ação é mais adotada);

$a_R > b_R$, ou seja, os agentes R têm preferência natural por A;²

$b_S > a_S$, os agentes S têm preferência natural por B.

g) na dinâmica do processo de escolha podem acontecer “pequenos eventos históricos” e estes eventos estão fora do conhecimento de um observador (externo ao processo) e dos agentes R e S. Estas determinações (políticas, culturais, históricas, etc.) estão fora do poder resolutivo do modelo mas afetam as escolhas dos agentes. Assim, o poder de discernimento do observador e dos agentes é limitado a respeito da ordem de escolha das ações A e B;

h) a cada “momento” um agente escolhe uma ação. A probabilidade dela ser de tipo A ou B pode ser estabelecida mas o observador não sabe qual será a realização (só *ex-post* pode ver as realizações como uma sequência binária de tipos A e B).

i) sejam:

$x_A = n_A/n$, participação da ação A no total e;

$d_n = n_A(n) - n_B(n)$, diferença nas adoções.

Como a sequência dos dois tipos de agentes é desconhecida, consideremos que d_n segue um passeio aleatório. Assim, o valor de x_A quando n escolhas tem sido realizadas é:

$$x_A = 0,5 + d_n / 2n$$

² A preferência natural do agente é sua preferência no início do processo.

1.2 Dinâmica do processo alocativo

Analisemos a dinâmica de x_A , considerando que a cada momento um agente escolhe uma ação.³ Os agentes R estão dispostos a mudar sua preferência por A se a adoção de B é tal que ${}_R V_A < {}_R V_B$, ou seja, mudam sua escolha se

$$d_n < (b_R - a_R)/r.$$

De forma similar, os agentes S mudam sua escolha de B para A se

$$d_n > (b_S - a_S)/s.$$

Para valores de d_n inferiores à primeira cota todos os agentes escolhem B, e para valores superiores à segunda cota todos escolhem A. Assim, se d_n se encontra entre estes limites cada agente escolhe conforme sua preferência natural, mas se d_n ultrapassa um destes limites só uma ação será escolhida. Desta forma, estes limites podem ser tratados como barreiras que “absorvem” o processo.

Com retornos crescentes pode-se demonstrar que, para um número suficientemente grande de adoções, d_n ultrapassa alguma das barreiras com probabilidade um. Assim, os dois procedimentos não podem existir indefinidamente, um será selecionado e o outro será excluído.⁴

1.3 Propriedades de longo prazo

As principais propriedades assintóticas (de longo prazo) deste processo são: rigidez estrutural, *path-dependence* e a inexistência de garantia de eficiência dinâmica. Analisemos estas propriedades.

O processo é **estruturalmente flexível** se o subsídio sobre os retornos de uma ação, necessário para mudar as escolhas futuras, é sempre pequeno (menor que uma constante g). No caso analisado, o subsídio necessário para deslocar as barreiras o suficiente aumenta sem limite. O valor crescente do subsídio indica o grau pelo qual o sistema torna-se estruturalmente rígido ou *lock-in*, já que o processo é absorvido por A ou B.

Um processo é **ergódico** se diferentes seqüências de eventos históricos levam com certeza à mesma estrutura de longo prazo. Isto significa que pequenos eventos não afetam a estrutura de longo prazo do sistema, pois o processo “esquece” esses pequenos eventos históricos.⁵ Mas, com retornos crescentes a ordem “temporal” em que as escolhas são realizadas afeta a estrutura de longo prazo, pois escolhas realizadas no começo do processo podem levar a selecionar A ou B. A seqüência histórica de escolhas decide a trajetória da participação das ações no regime de longo prazo, pois o processo lembra sua história de pequenos eventos. Assim, o processo é *path-dependent* ou, mais precisamente, **não ergódico**.⁶

Com retornos crescentes os atratores não são comparáveis com base no critério de eficiência de Pareto, já que os agentes R preferem estritamente $x_A = 1$ e os S preferem

³ No modelo, tempo é o evento tempo e não o tempo histórico. Num período de tempo histórico podem acontecer vários eventos (escolhas).

⁴ Do ponto de vista formal, quando $n \rightarrow \infty$, $x_A \rightarrow 0$ ou $x_A \rightarrow 1$.

⁵ Eventos circunstanciais não afetam a estrutura de longo prazo pois o processo não possui “memória” ou, em outras palavras, os choques aleatórios possuem efeitos temporários.

⁶ Podemos dizer que com retornos crescentes “a história importa” na análise do processo alocativo.

estritamente $x_A=0$.⁷ Arthur (1989) define, a partir de um critério “no-regret”, um conceito de eficiência que analisa se o processo alocativo permite que a estrutura comportamental “potencialmente melhor” possa emergir. O processo é **historicamente eficiente** (*path-efficient*) se a todo momento um desenvolvimento igual do procedimento excluído no processo de escolha não tem um retorno melhor.⁸

Com retornos crescentes a eficiência histórica do procedimento selecionado **não é garantida**. Se no começo do processo uma ação melhora lentamente, ela pode ser excluída e a estrutura de longo prazo pode ficar na opção inferior. Uma adoção igual da ação excluída no longo prazo teria melhores resultados para ambos tipos de agentes. A ineficiência resulta do fato que os primeiros adotantes impõem externalidades aos que chegam depois, não existindo nenhum mecanismo que induza aos agentes a explorar ações custosas no começo mas atrativas para adotantes futuros.⁹

2 Alta performance e produção em massa flexível

Existe um certo consenso na literatura sobre relações industriais a respeito da crescente inadequação dos métodos de produção em massa e das práticas tayloristas de organização do trabalho a partir da década de 70. O principal sintoma desta crise foi a redução substancial da taxa de crescimento da produtividade do trabalho nas décadas de 1970 e 1980, comparativamente aos anos 50 e 60 (Glyn *et al.*, 1988).

Em geral, apresentam-se três causas para explicar esta crise. De um lado, o surgimento de novas tecnologias, com base em microprocessadores, reduziu as vantagens obtidas com as economias de escala decorrentes da produção em massa, já que se pode produzir bens especializados a baixo custo (Lane, 1989, p. 164). Em segundo lugar, a crescente concorrência dos NICs (*New Industrialized Countries*), com salários reais e encargos sociais mais baixos, tornou mais difícil uma estratégia de competição com base em preços baixos e produção de grandes quantidades de bens. Por último, a volatilidade dos mercados provocada pela instabilidade macroeconômica, que se seguiu ao colapso do sistema de Bretton Woods, implicou na necessidade de formas de organização mais flexíveis.

Diante desse cenário, duas alternativas apresentaram-se para garantir a competitividade das firmas: a produção em massa flexível e o sistema de alta performance.

A **produção em massa flexível** procura aumentar a produtividade através da redução global dos custos, seja por compressão dos salários, seja por redução do emprego (Applebaun e Batt, 1993). Mantém-se uma grande parte das características das práticas tayloristas e de produção em massa, realizando-se apenas mudanças marginais nos processos, com o objetivo de aumentar a flexibilidade das empresas às oscilações de mercado e reduzir os custos de produção. Assim, o aumento de competitividade não advém de um melhor uso da tecnologia ou de uma maior qualificação dos trabalhadores, mas de uma redução nos custos de produção.

Em relação ao taylorismo, a produção em massa flexível mantém as seguintes características:

- separação entre planejamento e execução do trabalho, mantendo a idéia de que a gerência tem a inteligência e o conhecimento necessários para organizar o processo de trabalho de forma eficiente;

⁷ No modelo, $_R V(x_A=1) > _R V(x_A=0)$ e $_S V(x_A=1) < _S V(x_A=0)$. Logo, $x_A=1$ e $x_A=0$ são Pareto incomparáveis. O conceito de eficiência de Pareto não é cumprido pois se o sistema fica *lock-in* em A, os agentes S deixam de ganhar $b_S - a_S$ em relação a se B fosse a ação selecionada.

⁸ Esta definição de eficiência considera possível realizar uma análise *contra-factual*, estabelecendo “aquilo que poderia ter sido”.

⁹ De fato, um agente pode considerar que uma ação é “melhor” a longo prazo e escolher a outra, se preve que esta última será selecionada. Um processo cujos resultados de longo prazo são decididos ao acaso, dependendo da história, pode ser ineficiente.

- extensa divisão do trabalho, onde cada trabalhador desempenha uma tarefa específica dentro da cadeia de produção;

- uso de uma força de trabalho pouco qualificada.

As inovações da produção em massa flexível são:

- uso de tecnologia mais flexível, permitindo à empresa redirecionar a produção de um ou mais bens de acordo com as flutuações na demanda pelos mesmos;

- subcontratação, emprego temporário e flexibilização da jornada de trabalho (diária, semanal ou mensal) que proporcionam às empresas maleabilidade para ajustar o tamanho de sua força de trabalho às flutuações e turbulências do mercado de bens (**flexibilidade numérica**).

O **sistema de alta performance** constitui uma mudança radical na orientação da produção da empresa, pois passam a ser produzidos bens especializados e de alta qualidade. Para realizar essa mudança, a gerência deve cooptar o apoio dos trabalhadores, uma vez que se supõe que ninguém entende melhor a respeito do processo de trabalho que o próprio trabalhador.

Essa estratégia requer a seguintes mudanças, em relação ao sistema de produção em massa flexível:

- uso de uma força de trabalho altamente qualificada para operar a tecnologia mais complexa, necessária a referida estratégia. Em particular, os trabalhadores devem ser polivalentes, ou seja, capazes de executar mais de uma tarefa dentro do processo de produção;

- organização sócio-técnica do trabalho, com os trabalhadores da linha de montagem participando plenamente do *shaping* de suas áreas de responsabilidade, redesenhando as tarefas que compõem seu local de trabalho;

- produção em equipe onde a tomada de decisões é feita de forma descentralizada, através das equipes de trabalho formadas por empregados e gerentes. Os trabalhadores são representados na tomada de decisões em cada nível da empresa;

- estabilidade no emprego. As firmas não enfrentam a instabilidade da demanda de bens com a demissão de trabalhadores pois, do contrário, estes não se sentirão estimulados a cooperar com a gerência. A flexibilidade numérica é substituída pela **flexibilidade funcional**, remanejando os trabalhadores excedentes para outros setores dentro da empresa.

Estes dois procedimentos apresentam **retornos crescentes** a medida em que mais empresas os adotam. Isso ocorre devido a três razões fundamentais:

- **economias de escala**, associadas à existência de custos fixos ou de organização dos procedimentos;

- **aprendizado**, associado ao aproveitamento de oportunidades que permitem o aperfeiçoamento ou melhora dos métodos de organização;

- **coordenação**, associada a uma maior utilização dos procedimentos em atividades complementares e a uma maior variedade em aplicações específicas; e à existência de cooperação com as ações de outros agentes, reduzindo a incerteza a respeito da continuidade de um método no futuro.

Segundo Applebaun e Batt (1993, p. 45 e 46), o sistema de produção em massa flexível apresenta lucros operacionais elevados no curto prazo, pois os custos iniciais de retreinamento e de redesenho do processo produtivo são mínimos e as modificações nas práticas vigentes de organização não implicam um período extenso de aprendizado. Já no sistema de alta performance os elevados gastos de retreinamento da força de trabalho e de remodelamento do processo produtivo, para se adaptar à nova organização sócio-técnica do trabalho, e o lento processo de aprendizado-aperfeiçoamento provocam baixos lucros no começo de sua adoção.

Mas a longo prazo os resultados podem ser diferentes. No sistema de produção em massa flexível pode ser difícil elevar os lucros a longo prazo devido à existência de limites à redução dos custos, enquanto que o sistema de alta performance não apresenta

dificuldades para a obtenção de lucros elevados no longo prazo. Desta forma, a produção em massa flexível pode apresentar lucros mais elevados no curto prazo, mas ser menos eficiente no longo prazo que o sistema de alta performance. Do ponto de vista histórico, este último sistema é mais eficiente.

Supondo que em um país existem agentes com preferências naturais heterogêneas, podemos pensar que o processo alocativo destas formas de organização possui as características descritas na seção anterior. Em especial, podemos considerar que só um procedimento será selecionado a longo prazo. A adoção de um sistema num dado país implica em analisar as preferências dos agentes e o conjunto de “pequenos eventos históricos” que afetam as trajetórias alocativas. História, neste caso, significa destacar as características destes fatores históricos-institucionais que determinam a seqüência de adoções. Dadas diferentes características históricas em cada país, distintos resultados podem ser obtidos em cada um deles.

3 Relações industriais e organização do trabalho na Alemanha e na Inglaterra

Num estudo realizado por Lane (1989), apresentam-se evidências que levam a concluir que as empresas alemãs têm procurado, face à crise dos anos 70 e 80, adotar uma estratégia competitiva com base no sistema de alta performance; ao passo que as empresas britânicas têm adotado uma estratégia baseada em produção em massa flexível.¹⁰

A existência de fatores históricos-institucionais (ou de relações industriais) favoreceram estas escolhas. Em especial, eles determinaram que um número suficientemente grande de firmas tenham escolhido uma ou outra das formas de organização do trabalho, fazendo com que o processo ficasse *lock-in* em uma das duas formas organizacionais. Na literatura consultada, podemos detectar cinco fatores históricos-institucionais determinantes da forma de organização escolhida:

- perfil da força de trabalho;
- cultura;¹¹
- organização sindical;
- direitos de propriedade das empresas;
- regulamentação legal das relações de trabalho.

Analisemos as características destes fatores na experiência alemã e inglesa.

3.1 Alemanha

Perfil da força de trabalho

A Alemanha possui, historicamente, uma força de trabalho muito qualificada, razão pela qual as práticas tayloristas nunca foram totalmente aplicadas. A partir dos 70, as empresas optaram por uma forma organizacional que enfatiza a polivalência das atividades, treinando os trabalhadores em mais de uma área dentro da empresa através da rotação sistemática dos mesmos (Lane, 1989, p. 150).

Cultura

Conforme Lane (1989), a receptividade dos métodos taylorista na Alemanha, a partir da década de 30, foi muito pequena. O alto treinamento possuído pelos empregados em todos os níveis da hierarquia e a sua homogeneidade fizeram com que os traba-

¹⁰ Outras evidências destas escolhas são apresentadas por Ferner e Hyman (1992).

¹¹ Entendemos por cultura o conjunto de valores e crenças predominante entre os agentes econômicos de um país.

lhadores, os técnicos, os supervisores e o *staff* gerencial se vejam a si mesmos como uma comunidade profissional, unida em torno de um trabalho e objetivos comuns. Esse “sentimento” de comunidade profissional facilitou a cooperação entre empregados e gerência.

Organização sindical

O sistema sindical alemão possui como característica uma representação dual de interesses. A representação dos trabalhadores no nível de “chão de fábrica” (conselho de trabalhadores) é separada da representação dos trabalhadores na barganha coletiva (sindicato). Esse sistema não permite que o processo de divisão de *rents* entre firmas e trabalhadores impeça a adoção de uma estratégia cooperativa no que se refere a maximizar o volume de *rents* a serem divididos. Se esse sistema não existisse, e a representação dos trabalhadores ao nível do “chão da fábrica” fosse feita pelos sindicatos, as disputas entre estes e a gerência sobre questões distributivas poderia criar um clima de indisposição nos trabalhadores para cooperar com a gerência em outros assuntos (Ferner, Hyman, 1992, p. 218-219).

Direitos de propriedade das empresas

Na Alemanha a maior parte das ações das empresas não é transacionada nas bolsas de valores, encontrando-se nos portfólios dos bancos. Como estes têm, desde 1870, direito garantido a representação nos conselhos de supervisão das empresas, estabeleceu-se entre os acionistas principais (bancos) e a direção das empresas uma relação de longo prazo (Lane, 1989, p. 56). Como os bancos estão menos preocupados com a obtenção de resultados imediatos mas com o desempenho da firma a longo prazo, as diretorias podem escolher a estratégia de alta performance.

Regulamentação legal das relações de trabalho

As relações entre capital e trabalho, a nível da firma e barganha coletiva, são extensamente reguladas pela lei.¹² Como observa Bluestone e Bluestone (1992), a legislação alemã atua no sentido de criar nos trabalhadores a expectativa de que as firmas não adotarão decisões unilaterais, dado que a lei garante aos trabalhadores o direito de co-determinação no processo de trabalho. Consequentemente, o estímulo para cooperar é maior, tornando improvável uma mudança unilateral na estratégia da empresa.

Como a maior parte dos países da Europa Ocidental, a Alemanha também passou, durante os anos 80, por um processo de redução da legislação de proteção do trabalho. Assim, por exemplo, o *Ato de promoção do emprego* de 1985 reduziu consideravelmente a proteção contra a demissão. Em 1989, esse ato foi estendido para garantir maior flexibilidade na jornada diária e mensal de trabalho. Contudo, se comparado com os outros países, a desregulamentação foi bem menor. Um dos fatores que contribuíram para isso, segundo Ferner e Hyman (1992), foi o desinteresse das associações de empregadores alemães na desregulamentação do sistema de barganha coletiva ou na destruição da representação dos trabalhadores. Desta forma, os interesses em desregulamentar a relação capital-trabalho foram limitados e específicos. É de ressaltar que o direito de estabilidade no emprego dado pela legislação actua como um inductor da estratégia de alta performance, levando a que as firmas procurem uma flexibilidade funcional (e não numérica).

¹² O sistema de representação dual de interesses, por exemplo, é garantido pela *Works Constitution Act (BetrVG)*.

3.2 Inglaterra

Cultura

Na Inglaterra os princípios tayloristas foram mais aceitos, a partir da década de 30, que na Alemanha. Apesar de não existir na Inglaterra nenhum sentimento anticapitalista, como o que existe entre os trabalhadores franceses¹³, a motivação dos trabalhadores ingleses é baixa e a efetiva coordenação do esforço é deficiente. Apesar da cultura das firmas inglesas, a respeito da relação capital-trabalho, ser menos autoritária que a das firmas francesas, não foram desenvolvidas novas estratégias de treinamento para aumentar a habilidade ou a autonomia dos trabalhadores.

Perfil da força de trabalho

As empresas inglesas têm historicamente investido pouco no treinamento e na qualificação técnica de seus trabalhadores. Por outro lado, os sindicatos ingleses têm poder para demarcar ofícios dentro de uma determinada firma, impedindo que trabalhadores de um determinado ofício sejam utilizados em outras tarefas dentro da cadeia de produção. Assim, os trabalhadores ingleses (empregados ou não) não dispõem de habilidades polivalentes.

Organização sindical

Não existe um sistema de representação dual dos trabalhadores como em Alemanha. Apesar da figura do *shop steward* (trabalhador eleito como representante junto à gerência) não há uma distinção clara entre a barganha coletiva e o papel que os sindicatos desempenham fora do local de trabalho, de um lado, e a consulta conjunta e a representação dos empregados no local de trabalho, de outro (Ferner, Hyman, 1992, p. 24, 25). Assim, os conflitos entre trabalhadores e firmas sobre distribuição de *rents* pode afetar a adoção de estratégias cooperativas.

Direitos de propriedade das empresas

Os fundos de investimento e de pensão são os acionistas majoritários da indústria britânica (Ferner, Hyman, 1992, p. 20). Essas instituições estão menos preocupadas com o desempenho de longo prazo das firmas, e mais com o seu desempenho de curto prazo.

Por outro lado, a existência na Inglaterra de um mercado relativamente livre para as ações das empresas pode produzir uma queda no valor das referidas ações se os lucros operacionais são baixos. Neste contexto, pode ocorrer um *take-over* por parte de outras empresas. Esses fatores fazem com que as diretorias das firmas britânicas orientem suas escolhas com o objetivo de obter resultados no curto prazo.

Regulamentação legal das relações de trabalho

A legislação inglesa procura interferir pouco nas relações capital-trabalho, possuindo um caráter "voluntarista" (Ferner, Hyman, 1992, p. 24, 25). Em outras palavras, a legislação que regula esses assuntos é praticamente inexistente.

¹³ Na França, a atitude autoritária da gerência somada à completa alienação dos trabalhadores no que concerne aos assuntos relacionados à firma na qual trabalham levou ao surgimento de uma relação hostil entre trabalhadores e gerência. A esse respeito, ver Lane (1989).

Durante a década de 1980, o governo de Margareth Thatcher tentou utilizar a legislação como forma de estimular a escolha do sistema de produção em massa flexível por parte das empresas. Essas reformas, que visaram aumentar a flexibilidade numérica das firmas inglesas, contaram com o amplo apoio dos empresários, interessados em adaptar mais facilmente o nível de emprego à situação prevalecente no mercado de seus produtos. Assim, foram introduzidas leis com o objetivo de limitar o poder dos sindicatos e, em particular, reduzir o direito a greve.¹⁴

4 Conclusões

Alemanha e Inglaterra adotaram estratégias diferentes, em relação à organização de suas relações industriais, a partir da crise do sistema taylorista acontecida no começo dos 70. Na Alemanha, empresas e trabalhadores optaram preferencialmente por um sistema de alta performance, baseado na mudança das relações de trabalho dentro da firma, enquanto que na Inglaterra a opção foi por uma estratégia de produção em massa flexível, baseada no ajuste da força de trabalho ao comportamento do mercado de bens através do emprego temporário e de jornadas de trabalho diárias e mensais mais flexíveis.

A escolha racional de cada uma dessas estratégias foi largamente influenciada pelas formas específicas que certos elementos institucionais (cultura, perfil da força de trabalho, organização sindical, direitos de propriedade das firmas e regulação legal da relação capital-trabalho) assumiram em cada país.

A estratégia com base em produção em massa flexível permite às empresas ganhos maiores no curto prazo do que a estratégia baseada na alta performance, devido aos menores gastos com retreinamento da força de trabalho e com a remodelagem do processo produtivo, às pequenas modificações das práticas vigentes de organização do trabalho, ao menor período de aprendizado, à menor incerteza com relação aos resultados a serem obtidos e ao *timing* de sua obtenção. Não obstante, a longo prazo o sistema de alta performance pode apresentar lucros maiores devido aos menores limites para a obtenção de novas vantagens competitivas. Desta forma, é de esperar que as firmas alemãs apresentem, no longo prazo, lucros mais elevados que as inglesas, já que o sistema de relações industriais inglês ficou *lock-in* numa estrutura historicamente ineficiente.

Referências bibliográficas

- APPLEBAUN, E. e BATT, R. *High performance work systems: american models of workplace transformation*, Washington D.C. : Economic Policy Institute, 1993.
- ARTHUR, W. B. *Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events*, THE ECONOMIC JOURNAL, n. 99, p. 116-131, Mars. 1989.
- BLUESTONE, B., BLUESTONE, I. *Negotiating the future*, [S.l.], Basic Books, 1992.
- COWAN, R., GUNBY, P. *Sprayed to death: Path-dependence, lock-in and pest control*, THE ECONOMIC JOURNAL, v. 106, n. 436, p. 521-542, may, 1996.
- DAVID, P. *Clio and the economics of QWERTY*, AMERICAN ECONOMIC REVIEW PROCEEDINGS, v. 75, p. 332-337, 1985.
- FERNER, A., HYMAN, R. *Industrial relations in the New Europe*, Oxford : Basil Blackwell, 1992.
- GLYN, A., HUGHES, A., LIPIEZ, A. e SINGH, A. *The rise and fall of the Golden Age*, Wider/Unu, 1988. mimeogr.
- LANE, C. *Management and labour in Europe*. Aldershot : Edward Elgar, 1989.

¹⁴ Isto permitiu o crescimento da subcontratação e do emprego de caráter temporário durante a década de 80. A este respeito, ver Ferner e Hyman (1992).