



ORGANIZAÇÃO E TRABALHO NO JAPÃO

* Gilmar Masiero

Características culturais e organizacionais japonesas e o desenvolvimento de formas eficazes de realização do trabalho.

Organizational and cultural Japanese characteristics and the development of more effective job doing.

PALAVRAS-CHAVE:

Japão, organização industrial, administração japonesa, aspectos culturais.

KEY WORDS:

Japan, industrial organization, cultural aspects, Japanese management.



* Doutorando em Administração na EAESP/FGV.

Os princípios de organização racional do trabalho¹ popularizaram-se em todo o mundo durante o grande desenvolvimento industrial norte-americano. Após a Segunda Grande Guerra, devido à necessidade de reconstrução econômica do mundo, o interesse por um ou outro modelo de organização do trabalho tornou-se evidente para todos os países. Empregadores descobriram que deveriam olhar para além de seus países de origem e serem mais sensíveis ao contexto internacional.

Para a reconstrução econômica do mundo, o modelo americano de organização e gestão do trabalho foi escolhido. Governos e iniciativa privada enviaram numerosas missões aos Estados Unidos para estudar seus elevados níveis de produtividade. Trouxeram de volta aos seus países novas idéias e as particularidades do ambiente americano de negócios e relações industriais. Aspectos econômicos e culturais pareciam divergir dos praticados nos demais países.

Nos anos 60, foi a Alemanha que atraiu a atenção do mundo pelo rigor de seus métodos e o grande interesse em novas formas de administração e de democracia industrial. Na década seguinte, as atenções voltaram-se para a Suécia, onde experiências com grupos semi-autônomos de produção aconteciam. Nesta mesma década, o Japão emergiu como potência econômica e passou a ser o *focus* de atenção do mundo.

Durante os anos setenta e oitenta, empregadores e estudiosos ficaram admirados com o desempenho da economia japonesa. Missões foram enviadas ao Japão para encontrar explicações para tão elevados níveis de desempenho e um novo modelo de administração foi descoberto. Evitar incertezas, pensamento de longo prazo, flexibilidade em todos os níveis da empresa e o famoso cooperativo espírito dos trabalhadores através das sugestões, círculos de controle de qualidade, filosofia *just-in-time* etc. passaram a ser enfatizados.

Uma olhada nas empresas japonesas mostrou aos administradores ocidentais potencial para aumentar a produtividade que até então não havia sido utilizado em suas empresas. Mostrou também que o campo da administração deveria abrir sua visão para além da manipula-

ção de dados e resultados financeiros trimestrais. A necessidade de estreitar a distância entre os trabalhadores e suas empresas foi assumida como prioritária mesmo reconhecendo a dificuldade de contabilizar as despesas necessárias para tal finalidade.

O Japão parece ter conseguido uma produção flexível não somente através da cooperação de seus trabalhadores em trocar de trabalho quando necessário, mas também mantendo os estoques nos menores níveis possíveis. As empresas japonesas mantêm também reduzido número de trabalhadores em atividades funcionais, não diretamente ligadas à produção. Grosseiramente não é demais afirmar

O dinamismo econômico japonês do pós-guerra não só revitalizou a ênfase na organização racional do trabalho, particularmente nos aspectos mais diretamente relacionados à produção, mas também nos aspectos organizacionais com seus muitos *keiretsu* (grupos industriais) e aspectos comerciais com suas *sogo shosha* (companhias trading).

que o Japão é caracteristicamente um país produtor de manufaturados, enquanto que outros países como os Estados Unidos são mais orientados ao consumo de bens industrializados.

O dinamismo econômico japonês do pós-guerra não só revitalizou a ênfase na organização racional do trabalho; particularmente nos aspectos mais diretamente relacionados à produção, mas também nos aspectos organizacionais com seus muitos *keiretsu* (grupos industriais) e aspectos comerciais com suas *sogo shosha* (companhias trading). Revitalizou também a produção acadêmica nas áreas de economia e administração, que na sua maioria dispersou-se em discussões emocionais e ideológicas sobre a convergência ou divergência de modelos de desenvolvimento econômicos.

1. TAYLOR, F. W. *Princípios de administração científica*. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 1986.

Neste artigo, procura-se introduzir ao administrador brasileiro alguns aspectos culturais e organizacionais japoneses relacionados ao trabalho produtivo. Procura-se sistematizar alguns aspectos largamente divulgados na literatura acadêmica e de fácil compreensão e aplicação em qualquer ambiente de trabalho. Desnecessário dizer que todos os pontos abordados são discutíveis e merecem ser estudados com maior profundidade. Para tal finalidade um mínimo de bibliografia é recomendada no final do artigo.

ALGUNS ASPECTOS CULTURAIS

Colegas japoneses do mundo acadêmico ou das grandes empresas estão sempre dizendo que uma das coisas mais difíceis para os japoneses é explicar as "coisas japonesas" para os estrangeiros. Este fato é também enfatizado em quase toda a literatura sobre administração japonesa. Na maioria dos casos, os mal-entendidos que sempre ocorrem não são somente devidos a vieses profissionais, mas também aos infinitos problemas lingüísticos.

Incompreensões idiomáticas parecem ser a característica mais comum de toda atividade acadêmica e profissional do Ocidente e do Oriente. Problemas relativos à comunicação são uma das principais barreiras entre países e empresas. Muitas vezes são a principal barreira dentro das próprias empresas. Se olharmos para dicionários japoneses ou livros preparados para ensinar a língua japonesa a iniciantes,² nós podemos encontrar não somente as principais diferenças entre duas línguas, mas também muitas peculiaridades da língua japonesa. Uma delas é a utilização de três diferentes tipos de caracteres para expressar a si própria na forma escrita. Estes caracteres são o *kanji*, *hiragana* e *katakana*.

Kanji são os ideogramas chineses característicos da língua japonesa. Foram criados e desenvolvidos na China e importados pelo Japão ao redor do terceiro e quarto séculos do primeiro milênio da história cristã. Muitas palavras que indicam objetos e idéias podem ser escritas em *kanji*. Atualmente, existem 7.000 *kanji* e aproximadamente 2.000 deles necessitam ser aprendidos até o final da escola secundária. O ensino básico de

primeiro (6 anos) e segundo (3 anos) graus é compulsório no Japão. Noventa e cinco por cento dos estudantes continuam seus estudos e 38% concluem os estudos universitários.

Hiragana é a forma arredondada do *kanji*. *Hiragana* é usado para se escrever partículas e terminações fonéticas não flexivas. *Katakana* é basicamente usado para representar o som das palavras estrangeiras. A forma dos caracteres *katakana* são diferentes dos *kanji*. Os caracteres *katakana* apresentam distintivas formas angulares. Estes três tipos de caracteres requerem longas horas de treinamento e uma larga dose de paciência se alguém quiser não somente aprender a falar, mas também ler e escrever o idioma japonês.

Discutindo criatividade e formas de pensar, Makoto Kikuchi³ afirma que "a maior deficiência dos ocidentais adultos que querem aprender a escrever ideogramas é que eles querem primeiro entender, quando tudo o que eles têm que fazer é imitar! Isto é igualmente verdadeiro para aprender a fazer arranjos de flores ou a contar o *nagauta*. É geralmente aceito entre os japoneses que o significado original do termo *manabu* (aprender) era *manebu* (imitar). O mesmo método foi aplicado no aprendizado da tecnologia e indústria ocidental: reproduzir, imitar. No processo, entretanto, os japoneses aprendem 'padrões de reconhecimento', isto é, a capacidade de conceber a realidade não muito através da compreensão ('entender'), mas sim através da apreensão ('tomar por aquilo que é'), onde mente e corpo se ajustam à realidade."

O ajustamento da mente e do corpo dos japoneses à realidade começa nas pequenas organizações sociais como as famílias e continua através da formação escolar e do desenvolvimento de suas carreiras profissionais. Parte deste ajustamento é alcançado através de uma prática comum no Japão chamada *ijime* (na falta de melhor termo, intimidação em português). Intimidação por colegas de escola ou pelos mais velhos é parte do processo de socialização japonês. Existem alguns casos de intimidação maliciosa – abusos verbais, ostracismo, truques humilhantes etc. – que levam ao isolamento psicológico e afastamentos formais dos respectivos grupos que fazem parte.

2. SHIN *nihongo no kiso by the association for overseas technical scholarship*. Tokyo, 1992.

3. KIKUCHI, Makoto. Creativity and ways of thinking; the Japanese style. In: *Physics today*. Sept, p. 42-51.

VALE O QUE ESTÁ ESCRITO.



**CREDIBILIDADE É ALGO
QUE SE CONQUISTA.
A GAZETA MERCANTIL SABE MUITO BEM
DISSO. É PROVA EM CADA EDIÇÃO
PORQUE É O MELHOR JORNAL DE
ECONOMIA, NEGÓCIOS E
POLÍTICA DO BRASIL.
UMA FONTE DE INFORMAÇÃO E DE
REFERÊNCIAS OBRIGATÓRIAS PARA OS
PROFISSIONAIS DE DECISÃO. ELES
SABEM QUE OS FATOS E SUAS
CONSEQUÊNCIAS SÃO RETRATADOS
PRETO NO BRANCO, SEM RETOQUES.
ASSINE A GAZETA MERCANTIL.
INFORMAÇÃO EM QUE VOCÊ PODE
CONFIAR.**

GAZETA MERCANTIL

**Você chega lá.
PARA ASSINAR, LIGUE
0800-143000
(DDG)**

Uma vez que a criança torna-se um estigmatizado objeto de intimidação, seus amigos o abandonam. Esta é a causa de alguns suicídios de adolescentes no Japão, sendo o fracasso no vestibular japonês (*juken jigoku* – exames do inferno) uma outra causa freqüentemente relatada. O fenômeno da intimidação nos locais de trabalho pode ser visto quando alguns indivíduos são deliberadamente evitados e isolados por seus colegas de trabalho, ou mesmo em situações de conflito, onde superiores ou dois ou mais pressionam para convencer subordinados ou colegas a seguirem os interesses do grupo e não suas convicções pessoais. No local de trabalho, mais importante que os processos de intimidação é outro tipo de pressão social que possa ser resumida pela palavra *ganbate*.

Estratégias, estruturas e um conjunto de capacidades administrativas centrais, somadas a um sistema de trabalho de reduzido número de conflitos abertos e de natureza participativa grupal, alavancam o desenvolvimento da empresa japonesa.

A palavra *ganbate* é a forma infinitiva do verbo *ganbaru*. O significado de *ganbaru* é permanecer firme, persistir num problema, insistir, superar-se, esforçar-se. Sua forma infinitiva é usualmente usada quando um trabalhador está reclamando sobre suas dificuldades em terminar o trabalho para ele designado. Mesmo que os empregados japoneses estejam estressados por trabalhar longas horas, eles devem *ganbate* (fazer o seu máximo/melhor) para completar a atividade programada.

Mais difícil que trabalhar longas horas (os japoneses ainda trabalham mais que 2.000 horas/ano, mesmo contra campanhas governamentais para que este nível

seja reduzido para 1.800 horas/ano) ou aprender a língua japonesa é compreender o real significado das palavras expressadas. Os japoneses estão sempre se expressando através das práticas conhecidas por *honne* (opinião real) e *tatema* (opinião genérica). *Honne* é o que uma pessoa realmente pensa, é uma opinião pessoal. *Tatema* é a política oficial ou a opinião do grupo. Freqüentemente os japoneses apresentam publicamente as políticas oficiais, enquanto no interior de seus grupos, expressam suas diferentes opiniões.

No nível social, o sentido de pertencer a um grupo parece ser no Japão muito mais forte que o sentido da individualidade. Mesmo em reuniões de negócios, muitas opiniões não são clara, extensiva e racionalmente discutidas entre pessoas de diferentes grupos ou, o que também é comum, entre grupos de japoneses e um ou dois homens de negócios ocidentais. Nas relações com estes últimos, existe muito espaço para incompreensões e desentendimentos. Estes, geralmente, culminam em comentários preconceituosos e excessivamente emocionais de parte de orientais e ocidentais.

Aspectos ideológicos e emocionais de orientais e ocidentais são sempre muito difíceis de serem concebidos como um "padrão de conduta". No processo de formação da sua tradicional sociedade nacionalmente integrada, os japoneses têm constantemente sofrido conflitos entre a razão e a emoção, entre universalidade e etnicidade ou entre a dicotomia oriente e ocidente de forma mais intensa que qualquer outro povo asiático. Considerando a herança cultural como uma tábua de tradicionais e importados sistemas que o princípio "espírito japonês e tecnologia ocidental", seguido por todos os industrialistas desde a Restauração Meiji (1867) sintetiza, Nanato Sasaki⁴ classifica três situações onde o conjunto de normas japonesas (Nj) e o conjunto de normas ocidentais (No) funcionam diferentemente. São eles:

"Situação 01; Nj = No: esta situação é comum quando o ambiente é estável e atividades rotineiras dominam os negócios diários. Neste caso, é muito natural se os estrangeiros pensarem que o estilo de administração no Japão é ocidentalizado.

4. SASAKI, Nanato. *Management and industrial structure in Japan*. Tokyo: Pergamon Press, 1981. 149 p.

Situação 02; $N_j \neq N_o$: quando as incertezas começam a crescer, estes dois conjuntos começam a se separar ou rompem abruptamente. Aqui, gerentes agem como japoneses em um momento, e como ocidentais no momento seguinte.

Situação 03; $N_j > N_o$: uma crise ou uma dificuldade maior pode mudar em um instante um japonês ocidentalizado em um puro japonês que retorna e se apega ao conjunto de N_j .

Um desafio para qualquer homem de negócios estudando o Japão ou se relacionando com administradores japoneses é descobrir "padrões de conduta" que lhe permitam reconhecer as três situações descritas. Esta é uma tarefa difícil para os estrangeiros, assim como para os próprios japoneses, uma vez que estas três situações podem ser aplicadas no interior do Japão, onde temos diferentes famílias, clãs e outros grupos que desenvolvem estratégias competitivas e estruturas cooperativas na opinião do professor de história de negócios W. Mark Fruin⁵ ou *kyoryoku shi nagara kyoso* (cooperando enquanto competindo) na opinião do jornalista de negócios William J. Holstein.⁶

ALGUNS ASPECTOS ORGANIZACIONAIS

O censo industrial japonês, realizado pelo Ministério de Comércio Internacional e Indústria (MITI) em 1989, mostra que as empresas japonesas com mais de 300 empregados representam somente 0.7% dos estabelecimentos industriais e são responsáveis por 25.9% das pessoas empregadas e 47.6% de toda a produção industrial. O censo mostra, também, que somente 662 empresas (0.1% dos estabelecimentos industriais) empregam 1.439.000 pessoas (12.4%), que são responsáveis por 25.9% da produção industrial.

Essas empresas fazem parte de grupos industriais que formam o sistema econômico japonês denominado de "capitalismo de alianças" por Michael Gerlach⁷ em seu estudo sobre a organização social dos negócios japoneses. Estes grupos industriais normalmente conhecidos por *keiretsu* são basicamente de dois tipos: grupos conectados horizontalmente e grupos integrados verticalmente.

Grupos conectados horizontalmente atuam em praticamente todos os setores da atividade econômica englobando bancos, seguradoras, companhias *trading* e variadas indústrias. Os seis grupos mais conhecidos são: Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, Fuji (Fuyo), DKB e Sanwa. Os três primeiros são herdeiros dos grandes grupos familiares existentes antes da Segunda Grande Guerra denominados de *zaibatsu*, e os três últimos estão organizados ao redor de grandes bancos e empresas *trading*. Outros dois grupos de porte médio, o Tokai e o Banco Industrial do Japão, também figuram entre os mais conhecidos.

Grupos integrados verticalmente são grupos que se estruturam em torno de uma grande empresa como a Toyota, a Matsushita, a Sony etc. Em torno destas empresas, agrupam-se várias subsidiárias ou afiliadas que funcionam como fornecedoras e distribuidoras de bens e serviços do grupo. Alguns grupos verticais fazem parte dos grupos horizontais, como é o caso do Grupo NEC que pertence ao Grupo Sumitomo ou o Grupo de Indústrias Pesadas Mitsubishi que pertence ao Grupo Mitsubishi.

As principais características desses grupos industriais são:

- a. reciprocidade da posse de ações;
- b. formação de conselhos de presidentes;
- c. envio de pessoal técnico e de direção às empresas subsidiárias ou afiliadas;
- d. financiamento intragrupo via banco principal;
- e. existência de uma grande empresa *trading* (*sogo shosha*);
- f. transações comerciais intragrupo;
- g. investimentos conjuntos em novas indústrias, pesquisa e desenvolvimento.

Esses grupos e as empresas que os compõem têm apresentado um dinamismo econômico muito superior às empresas americanas e européias. Muitas hipóteses e teorias macroeconômicas foram desenvolvidas para explicar a melhor *performance* da economia japonesa quando contrastada com a economia dos países ocidentais. Porém, se o desempenho econômico japonês é devido aos elevados níveis de poupança e investimentos no setor privado, ou se é devido a políticas

5. FRUIN, W. Mark. *The Japanese enterprise system: competitive strategies and cooperative structures*. New York: Oxford University Press, 1992.

6. HOLSTEIN, William J. *The Japanese power game: What it means for America*. New York: Plume, 1991.

7. GERLACH, Michael. *Alliances capitalism: the social organization of Japanese business*. Berkeley: University of California Press, 1992.

econômicas orientadoras do setor privado, ainda é um problema muito discutido e não resolvido.

Hipóteses e teorias sobre a empresa japonesa e seu peculiar modelo de administração também procuram explicar o crescimento da empresa japonesa. Alguns enfatizam a promoção por antiguidade, emprego vitalício e o sindicato por empresas como os elementos centrais da administração japonesa. Já outros procuram enfatizar os aspectos relacionados à filosofia *just-in-time*, programas de sugestões, controle de qualidade total etc. como sendo os mais significativos do modelo e os que mais contribuem para a transformação e crescimento da empresa.

A contribuição desta ou daquela rotina administrativa varia de empresa para empresa e tem comportamento variado ao longo do tempo. No caso japonês, planejamento estratégico, produção eficiente, *marketing* e distribuição, estrutura flexível, controles financeiros, controles de pessoal e relações industriais são em ordem decrescente de importância as áreas da administração responsáveis pela evolução da empresa japonesa.

Estratégias competitivas orientadas para a produção, controle total da qualidade, estrutura orgânica com baixo nível de formalização, resolução de conflitos através de consulta extensiva, educação e treinamento no próprio trabalho, alta comercialização através de OEM (*Original Equipment Manufacturing*) e fraco poder do departamento de controladoria financeira são as variáveis apontadas pelas grandes empresas japonesas como as que mais fortemente contribuem para seu crescimento.⁸

Estratégias, estruturas e um conjunto de capacidades administrativas centrais somadas a um sistema de trabalho de reduzido número de conflitos abertos e de natureza participativa grupal, alavancam o desenvolvimento da empresa japonesa. A produtividade da empresa, ao invés da eficiência individual, é mais enfatizada. Flexíveis grupos de trabalho repartem conhecimentos, informações, habilidades e experiências na realização e controle do fluxo de trabalho.

Não existindo diferenças acentuadas entre gerentes e trabalhadores, os mesmos repartem não somente o conheci-

mento e as informações relativas ao fluxo de trabalho, mas também a responsabilidade pelo alcance do melhor resultado possível, em termos de qualidade e quantidade. Descrições minuciosas do trabalho não existem no Japão. Os trabalhadores desenvolvem suas tarefas individuais e comuns ao fluxo de trabalho em conjunto. Reconhece-se que o planejamento

As empresas japonesas têm importado muitas técnicas americanas e européias de organização e execução do trabalho e em pouco tempo as "japonizarão". O exemplo mais comum deste processo foi a importação do controle estatístico da qualidade que desenvolveu-se como o movimento dos círculos de controle de qualidade.

total ao nível da execução do trabalho é impossível e que as obrigações podem variar de acordo com as circunstâncias ou fatores não controláveis pelo próprio trabalhador. A figura procura traduzir grosseiramente o sistema de trabalho no Ocidente e no Japão.

Nas empresas manufatureiras japonesas, a ênfase é dada aos chamados cinco esses é muito grande. *Seiri, seiton, siso, seiketsu* e *shitsuke* são palavras que traduzem respectivamente as idéias de evitar itens desnecessários, ordenar bem as coisas, limpar, manter limpo e preparado o local de trabalho e possuir a disciplina básica para realizar determinada atividade.

As empresas japonesas têm importado muitas técnicas americanas e européias de organização e execução do trabalho e em pouco tempo as "japonizarão". O exemplo mais comum deste processo foi a importação do controle estatístico da qualidade que desenvolveu-se como o movimento dos círculos de controle de qualidade, o controle de qualidade por toda a empresa, e agora é conhecido por qualidade assegurada e controle total da qualidade.

8. MASIERO, Gilmar. *The main aspects of the Japanese management and their implementation in selected countries*. Tokyo: Institute of Developing Economies, Oct. 1993.

Atualmente, todos estão envolvidos nos programas de controle total da qualidade. Gerentes, engenheiros, trabalhadores de escritório e de fábricas, vendedores, representantes e até fornecedores e clientes estão envolvidos nos programas de qualidade total. Num primeiro momento, o controle de qualidade começa pela eliminação de produtos defeituosos, após inclui-se a prevenção desses mesmos defeitos e finalmente desenvolvem-se melhores produtos.

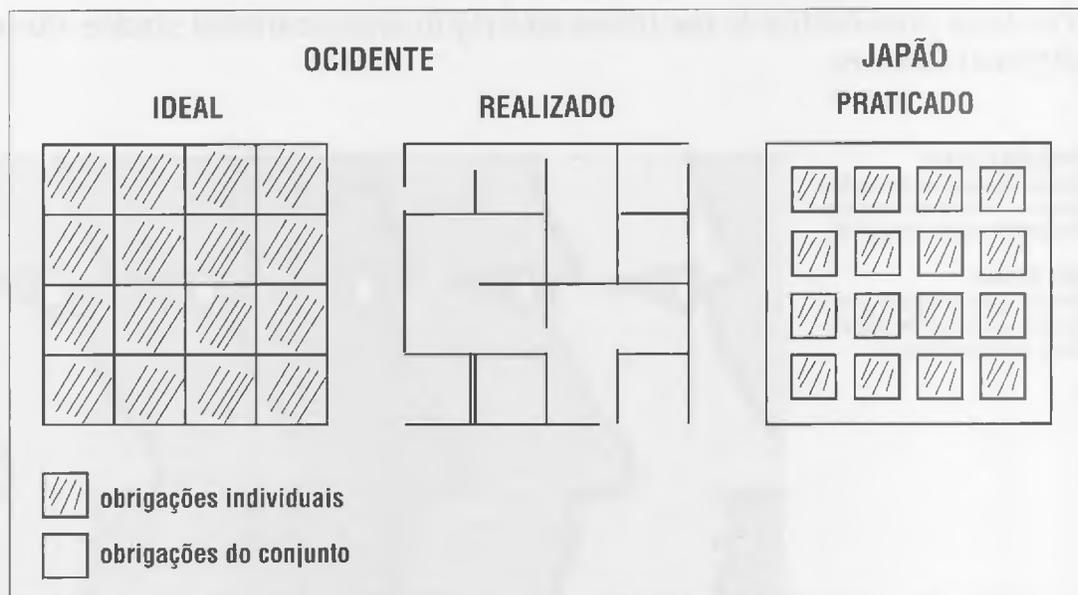
EFICÁCIA ADMINISTRATIVA

O Produto Nacional Bruto de um país é o total de todos os produtos e serviços produzidos num determinado ano, descontados os custos das matérias-primas. É considerado a melhor medida da atividade econômica das nações. O produto nacional pode ser medido também através da despesa nacional. O produto japonês é 13% do produto do mundo sendo superado somente pelo produto americano que gira em torno de 23%. Os Estados Unidos exportam 11.7% e importam 16.2% e o Japão exporta o equivalente a 9.6% e importa 6.6% da produção mundial.

A poupança interna americana gira em torno de 16% enquanto que a japonesa 19% e as rendas percapita em torno de

US\$ 20.000 e US\$ 24.000 respectivamente. Embora estes números não retratem um menor poder aquisitivo dos japoneses frente aos americanos, eles retratam grosseiramente quem produz e quem consome grande parte da produção mundial. Indicam também a importância que estes dois países representam para a economia mundial e de que forma o Japão está trabalhando para ser a primeira potência econômica do mundo.

Quanto a nós brasileiros e latino-americanos, resta-nos a possibilidade de desenvolver nosso potencial criativo na tentativa de construção de uma forma de organização racional do trabalho tropical, brasileira ou latino-americana, que se demons-



tre superior à japonesa ou à norte-americana. Caso contrário, engenharia reversa, *benchmarking*, reengenharia, administração por processos ou mesmo as velhas técnicas de estudo e organização do trabalho tayloristas estão aí para serem aplicadas.

BIBLIOGRAFIA SUPLEMENTAR

CLARK, Rodney. *The Japanese company*. New Haven: Yale University Press, 1979.

DORE, Ronald. *British factory - Japanese factory*. Berkeley: University of California Press, 1973.

DURLABHJI, Subhash, MARKS, Norton E. (ed.) *Japanese business: cultural perspectives*. New York: State University New York, 1993.

HIRANO, Hiroyuki. *Jit factory revolution*. Tokyo: Productivity Press, 1988.

HIRCHMEIER, J., YUI, T. *The development of Japanese business 1600-1980*. London: Allen & Urwin, 1981.

TSURU, Shigeto. *Japan's Capitalism: creative defeat and beyond*. New York: Cambridge University Press, 1993. □