



1290001098



TCC/UNICAMP N57m

Universidade Estadual de Campinas
Instituto de Economia – IE
CE-851: Monografia II

RELATÓRIO FINAL:
O mercado de trabalho japonês: o desenvolvimento das
relações trabalhistas e suas peculiaridades em relação a
outros países.

Aluno: Hugo Nihei
Orientador: Carlos Alonso Barbosa de Oliveira ✓

Campinas, novembro de 2003.

TCC/UNICAMP
N57m
IE/1098

IE/DOC/1098

**Dedico esta obra a minha família,
sobretudo aos meus pais, que me
ensinaram o valor da educação e
do conhecimento na vida.**

Índice:

Introdução	-----	p. 02
Capítulo 1	-----	p. 04
Introdução Histórica.		
Capítulo 2	-----	p. 16
A empresa japonesa. Peculiaridades do modelo japonês: sua gestão de produção e administrativa.		
Capítulo 3	-----	p. 25
Os casos dos Estados Unidos da América e de países da União Européia.		
Capítulo 4	-----	p. 31
A difusão do modelo japonês aplicado no Brasil.		
Apêndice	-----	p. 41
O fenômeno “Dekassegui”.		
Conclusão	-----	p. 48
Bibliografia	-----	p. 50

Introdução:

Devido a sua formação histórica, o mercado de trabalho japonês mostra-se peculiar aos demais casos vistos pelo mundo. A forma da administração japonesa colaborou decisivamente para estas diferenças, moldando os trabalhadores para o objetivo maior do desenvolvimento, fazendo com que os sindicatos também se limitassem ao âmbito da empresa. Recai-se na análise de como essas relações trabalhistas influenciaram no rápido crescimento do Japão e de que forma as mesmas podem colaborar para uma possível reversão da recessão econômica que atravessa o país.

O presente trabalho tem por objetivo principal analisar as diferenças existentes no mercado de trabalho japonês em relação a outros países, tais como os Estados Unidos e os países da União Européia. Pretende-se avaliar o desenvolvimento das relações trabalhistas, sobretudo no pós-guerra, com o crescimento dos sindicatos e salientando as peculiaridades pertinentes a economia japonesa.

Apresenta-se de extrema importância o estudo do mercado de trabalho de um dos países mais importantes do globo, não só pela potencialidade de sua economia (sobretudo no setor eletroeletrônico e automobilístico), mas também devido a sua influência nos países asiáticos, que adquirem importância maior a cada dia. Expor as diferenças existentes no seu mercado de trabalho auxilia no entendimento dos fatores que contribuíram para o extraordinário crescimento da economia japonesa, sobretudo no pós-guerra, e também pode facilitar a compreensão da atual recessão que passa o país, e o porquê desta estagnação já persistir durante anos.

O trabalho seguinte está estruturado da seguinte forma: no capítulo 1, intenta-se descrever uma breve introdução histórica da formação sócio-econômica do sociedade japonesa, mostrando o período de rápido crescimento que passou o país e demonstrando até que ponto os fatores conjunturais e também estruturais contribuíram para a formação do mercado de trabalho local.

No capítulo 2, tentar-se-á destacar com maior ênfase as peculiaridades que cercam a empresa japonesa e sua forma de gestão de processos de produção e de recursos humanos. Destacam-se as características pertinentes e peculiares da economia do Japão, com uma análise mais detalhada do modo de administração japonesa, os benefícios, as relações pessoais e sociais envolvidas nesse processo.

Ao seguir pelo capítulo 3, tentar-se-á tornar mais claro as características da formação econômica do Japão, contrastando-a com países como os Estados Unidos da América e países (alguns) da União Européia, a fim de prover maiores instrumentos para uma análise pormenorizada. No capítulo 4, segue-se algumas informações sobre o mercado de trabalho brasileiro para ilustrar um pouco as suas principais características, diferenças em relação aos países desenvolvidos e sobretudo, descrever as tentativas de adoção do modelo japonês de produção e gestão no país.

Objetiva-se ainda elaborar um apêndice com uma análise acerca dos dekasseguis, sua condição de trabalho, ou seja, o apoio concedido pelo governo japonês aos emigrantes, o aparato jurídico – legal que os suportam, o ambiente de trabalho (preconceito, categoria de trabalho – temporário ou integral, remuneração), entre outras características.

Capítulo 1: Introdução Histórica.

Pretende-se expor de forma sucinta o desenvolvimento da economia industrial no Japão e suas repercussões sobre a formação do mercado de trabalho japonês.

A exposição do desenvolvimento da economia japonesa será iniciada com a derrubada do shogunato, na qual se aboliu com presteza as instituições feudais e lançou um programa de modernização, com a introdução de sistemas ocidentais de legislação, administração política, educação, comunicações e uma adaptação da organização militar, industrial e comercial aos moldes ocidentais.

É consenso de que para embarcar num programa de desenvolvimento industrial, deve-se ter um excedente de renda acima do necessário para manter a população rural num padrão convencional de vida. No caso japonês, tal excedente financiou a infra-estrutura dos novos Exército e Marinha de Guerra, bem como as realizações industriais, que contaram com arranjos institucionais propícios a mobilização de capital, necessária para o aparelhamento da nova sociedade.

Um dos fatores de maior importância foi a herança de uma estrutura comercial e financeira bem desenvolvida. Como as atividades industriais eram complementares na agricultura comercial, as atividades mercantis e o emprego industrial não eram estranhos aos camponeses; enquanto que as habilidades dos artesãos contribuíram para a expansão das indústrias tradicionais, como adaptaram-se facilmente às exigências das novas. Deste modo, inseriu-se na economia japonesa, métodos técnicos, maquinaria e administradores ocidentais, embora a sociedade tenha-se mantido coesa no seu sentido de obrigação recíproca, lealdades pessoais e colocação de deveres acima de direitos. Contribuiu para tanto, o senso de unidade nacional, produto de uma uniformidade racial e lingüística devido ao seu longo isolamento em relação ao resto do mundo.

Um qualidade que distinguiu o Japão de muitos outros países foi sua atitude com a educação, uma vez que forneceu instrução ampla, que facilitou a disseminação dos novos conhecimentos, constituindo uma vantagem para a construção nacional e o progresso econômico japonês. Nesse rumo, o Japão

tornou-se um dos mais poderosos Estados mundiais, dotado de um extenso Império Colonial e de Exército e Marinha formidáveis. No princípio, o Governo assumiu a dianteira na introdução de instituições e serviços (sistema administrativo, bancário, serviços postais e telegráficos, vias férreas e marinha mercante)- embora os primeiros empreendimentos do governo foram implementados com a intenção de resolver problemas imediatos e não faziam parte de um planejamento econômico de maior amplitude. Não se pode menosprezar, no entanto, o papel que o setor privado teve na vida econômica do Japão, podendo-se destacar a sua importância no desenvolvimento da indústria manufatureira, uma vez que enfrentou a concorrência externa advinda da abertura dos portos e soube aproveitar bem a força competitiva que os hábitos de consumo no Japão lhe propiciaram (singularidade no consumo, ou seja, resistência dos consumidores ao efeito demonstrativo das importações). Alguns dados são expostos na tabela a seguir:

Tabela 1: Valores em milhões de ienes, a preços de 1934-6

	Prod. Ind. Transf.	Exportações
1878	686	39
1880	911	61
1890	1329	116
1900	2101	263
1910	2960	628
1914	3544	795
1918	5854	1408
1925	7043	1436
1930	9261	1755
1935	15098	3411
1939	20620	3480

Fonte: K. Ohkawa, M. Shinohara, M. Uehara *Estimates of Long-term Economic Statistics of Japan since 1868* (Tóquio, 1965-79), vol. 10.

Entre 1868 e 1940, o Japão passou por várias oscilações. Na primeira fase ascendente (era Meiji até 1882), lançou-se um novo fluxo de modernização, sob a liderança de um novo governo, acompanhada de uma forte inflação e dificuldades na balança de pagamentos. Seguiu-se de uma fase de deflação, na qual a política visava a estabilidade monetária e eliminou diversos negócios insalubres que haviam prosperado no período de preços em alta. Assim, de 1882 a 1887, ocorreu

reformas financeiras e o início da implementação de um sistema bancário centralizado.

Seguiu-se um fase ascendente até 1902, período que se observou pesados investimentos privados em estradas de ferro, eletricidade, fiação de algodão e construção naval, enquanto que se teve investimentos públicos em siderúrgicas e armamentos. De 1902 a 1920, teve-se gastos públicos maciços (em conexão com a guerra Russo Japonesa e o desenvolvimento de territórios coloniais) o observou-se o aumento da produção industrial e das exportações com a Primeira Guerra Mundial, uma vez que o Japão tratava de ocupar os vazios deixados pela ausência dos países ocidentais, tornando-se assim, credor na contabilidade internacional (acumulando grandes reservas em ouro e dólares).

A oscilação seguinte caracterizou-se pelo período sombrio, que se prolongou até o país emergir da Depressão Mundial (em 1932), embora a produção de manufaturados tenha crescido substancialmente nesse período. O movimento ascendente iniciado por volta de 1932 prolongou-se por todo o decênio, sendo caracterizado por grandes gastos militares, investimentos estratégicos, acompanhada de baixas taxas de juros e uma desvalorização do iene. O governo financiou o crescimento das despesas mediante empréstimos do sistema bancário e através da geração de crédito pelo Banco Central, resultando numa elevação do padrão de eficiência de suas antigas indústrias – fiação de algodão, tecelagem e bobinagem de seda, além da criação de uma vasta produção de manufaturados por parte de pequenas empresas, capazes de atrair grandes reservas de mão-de-obra barata.

A lição que se extrai da experiência do Japão no período, sobretudo na década de 30, não é de modo algum passível de dúvida, uma vez que soube aproveitar-se da inflação para retirar o país da depressão, realizando a transferências de recursos das velhas para novas atividades, enquanto que nos períodos de deflação, ocorreram sensíveis melhoras na eficiência técnica e econômica. O Japão terminou a década com uma economia mais desenvolvida, mais bem equipada tecnicamente e comercialmente, com muitos êxitos no mercado externo. Às vésperas da Segunda Guerra Mundial, a renda nacional do

Japão era mais de 14 vezes maior que a do início do Governo Meiji, estabelecendo uma taxa de crescimento de 4,5% nos 40 anos precedentes. No entanto, nada disso contribuiu para aliviar a pobreza das massas, sobretudo na agricultura, nas manufaturas de pequeno porte e nos serviços.

A sociedade japonesa foi constituída de modo a evitar o surgimento de atitudes contra o êxito do sistema, ou seja, prevaleceram divisões sociais mais verticais que horizontais, o exercício da autoridade mais por grupos do que por indivíduos, a colocação de deveres acima de direitos e o papel compulsório da reciprocidade de obrigações nas relações sociais. Assim, estabeleceu-se um objetivo comum entre os japoneses de igualar ou até superar os feitos de outros países, tendo a consciência de que pertencem a uma nação de valores e qualidades especiais, dotado de uma homogeneidade racial e lingüística.

Para tanto contribuiu decisivamente o tipo de educação implementado, pois agiu no sentido de aceitar a condição de aluno perante o Ocidente e desenvolveu a habilidade do seu povo em assimilar novos conhecimentos. Pretendia-se que a educação fosse generalizada, propiciando educação primária universal e compulsória, além do posterior desenvolvimento de instituições para educação geral ou profissional, com escolas e faculdades técnicas, comerciais e agrícolas em vários níveis. O sistema educacional exerceu poderosa influência nas atividades políticas do povo e no cultivo de fortes sentimentos nacionais, resultando numa combinação de treinamento moral e instrução utilitária, como uma prescrição de força e progresso.

Atinge-se, desta maneira, a discussão acerca da participação dos zaibatsu (conglomerados econômicos) no desenvolvimento japonês. Destaca-se quatro grandes grupos: Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo e Yasuda. Estes zaibatsu tiveram uma importância gigantesca, pois foram os principais instrumentos de política econômica no período, tendo o volume e as finalidades dessas grandes empresas expandindo de acordo com o próprio crescimento econômico do Japão. Destacam-se de outras grandes empresas não só pela sua dimensão como também pelo destaque nas finanças, indústria e comércio, uma vez possuem os bancos privados mais importantes, companhias comerciais atuantes tanto no

comércio nacional como internacional (destaque na mineração, construção, imóveis, indústrias e serviços auxiliares). Durante a década de 30, teve-se um recuo dos zaibatsu devido ao desafio de grupos militares, sobretudo no comércio de produtos de pequenos produtores e indústrias de importância estratégica. Diante deste recuo, surgiram novos grupos que contavam com o apoio dos militares, os shinko-zaibatsu.

Entre os instrumentos de política nacional, pode-se dar destaque aos bancos oficiais e semi-oficiais, que tinham a função de canalizar poupanças populares para emprego em programas favorecidos pelo governo. Em um âmbito mais amplo, a política financeira da época, ou seja, o combate a escassez de capital e as dificuldades na balança de pagamentos realizava-se através de uma política expansionista, cuja eficácia deve-se em larga escala à flexibilidade dos custos e preços, uma vez que os produtos e o mercado de trabalho eram altamente competitivos. A falta de sindicatos trabalhistas fortes e a presença de uma massa de trabalhadores subempregados deixou os salários suscetíveis a pressões baixistas durante as recessões, ou seja, apesar do notável desempenho econômico, não se teve uma contrapartida a altura para o bem-estar da população japonesa.

E é nesse contexto que se deseja expor o desenvolvimento das relações trabalhistas e dos sindicatos ao longo da história econômica japonesa. Em 1945, os sindicatos trabalhistas, que antes da guerra pouco tinham avançado na luta contra as restrições legais e o meio industrial hostil às suas atividades, deixaram de existir, enquanto que a legislação sobre as condições de trabalho tinham pouca importância. Com o intuito de realizar a democratização das instituições japonesas, o governo lança uma nova legislação, que inclui a Lei dos Sindicatos de Trabalhadores, Lei de Ajuste das Relações Trabalhistas (1946) e Lei de Normas de Trabalho (1947).

Essas leis concederam aos trabalhadores o direito de organização, de barganha coletiva e de greve, além da criação de mecanismos de mediação, arbitramento em disputas industriais e regulamentação pública de salários. A Lei de Normas de Trabalho introduziu padrões de emprego incorporados às

recomendações da Organização Internacional do Trabalho, tais como limitações a jornada de trabalho, descanso remunerado, pagamento de horas extras e critérios de demissão. Outras leis enfatizavam os benefícios por desemprego, seguro saúde e indenização por acidente. Deste modo, pouco após a guerra, o Japão até então atrasado em suas relações trabalhistas, viu-se equipado com um código trabalhista digno dos padrões estabelecidos nos países desenvolvidos e democráticos.

Entre o fim da guerra e 1948, o número de sindicalizados subiu de zero para 6,75 milhões e tal movimento adquiriu tamanha capacidade de militância que o governo interviu no sentido de evitar algumas ações (principalmente o direito de greve). Assim, apesar das leis que regulam os sindicatos e o sistema de relações trabalhistas serem baseadas em modelos estrangeiros, o governo japonês construiu uma estrutura peculiar ao país e modelada para atender às necessidades especiais de ascensão industrial.

O sindicato típico japonês não é um sindicato classista, geral, profissional ou industrial (formas mais familiares no Ocidente). Os trabalhadores organizam-se de acordo com as firmas que os empregam, sendo chamada de "sindicato de empresa" (*kigyo betsu kumiai*). Portanto, a organização sindical modifica-se de acordo com os problemas estruturais surgidos sem renunciar ao princípio fundamental. Os sindicatos de empresas individuais normalmente se congregam em associações regionais ou nacionais representativas de trabalhadores da mesma atividade, às vezes os sindicatos das empresas filiam-se a vários órgãos nacionais e muitas federações e associações nacionais filiam-se a uma das poucas organizações trabalhistas centrais – *Sohyo*, *Domei* e *Churitsuroren*.

Em 1978, a proporção de sindicalizados em relação ao total de empregados esteve pouco abaixo de 33%, sendo que 28% dos membros eram mulheres e havia elevada proporção de trabalhadores *white-collar*. Os setores mais organizados são de utilidade pública e serviços governamentais, sendo seguidos pela área de transportes e comunicações, enquanto que os mais fracos são os de pequena unidade típica, como agricultura, construção e serviços. As fábricas de manufaturados ocupam posição intermediária. Os empregados de grandes firmas

são bem-organizados, porém o sindicalismo não se desenvolve nas firmas de pequeno e médio porte, embora representasse parte substancial desse setor. Aleatoriamente, escolheu-se o ano de 1978 para uma análise acerca da proporção dos trabalhadores sindicalizados e esboçar a diferença entre os vários setores e empresas:

Tabela 2: Proporção de Empregados Sindicalizados (1978) (% do total de empregados).

2.a) Por setor:

Por setor	Índice de organização
Todos setores	32,6
Transformação	37,6
Transportes & Comunicações	64,4
Eletricidade, gás, água	75,3
Ind. de serviços	22,5
Governo Central & Local	74,2
Construção	16,9
Mineração	45,3
Agr., Silvicultura	22
Finanças, Seguros, etc.	63,3

2.b) Por dimensão da empresa na indústria privada:

Número de empregados	Índice de organização
500 ou mais	63,6
100-499	31,5
30-99	9
29 ou menos	3,4
Média	29

Fonte: Ministério do Trabalho, Basic Survey of Wages (1978).

Desde o início, a própria Lei de Ajuste de Relações de Trabalho, estabeleceu uma Junta Nacional de Relações de Trabalho, que se empenhou na formação de conselhos mistos de trabalhadores e empresários para a negociação coletiva dentro das firmas, criando um modelo para negociações no nível da empresa. No caso das grandes firmas, as decisões obtidas após debates conduzidos entre funcionários do departamento de pessoal e representantes do sindicato foram aplicados a todos os seus estabelecimentos, ou seja, como consequência desta localização de responsabilidades, não houve lugar para comissões de representantes, nem de negociações em amplitude nacional.

Como são os sindicatos de empresa que conduzem as negociações com os empregadores, organismos nacionais e regionais não se envolvem diretamente nas negociações coletivas, pois sua função principal seria coordenar e orientar os esforços dos vários sindicatos das empresas. Quanto às organizações centrais, suas funções são sobretudo políticas (apoio a partidos políticos), embora tenham importância relevante na assessoria das estratégias das negociações. Numa de suas funções, a regulação de tempo para reivindicações salariais tem sido considerada conveniente por empregadores e empregados, pois fortalece o poder de barganha dos últimos e traz também vantagens aos primeiros, uma vez que freava a escala de reivindicações e ajustes sucessivos.

Nas negociações, o salário básico perfaz cerca de 4/5 dos rendimentos mensais em sua totalidade, variando de acordo com a idade e o tempo de serviço. No caso de uma grande empresa, geralmente o empregado é recrutado ao deixar a escola ou faculdade e uma vez contratado espera permanecer com o empregador o resto da vida profissional. Também espera que seu salário suba de ano para ano, de forma a atingir o máximo no quinquênio anterior a aposentadoria, além dos pagamentos adicionais (educação, habitação, assiduidade regular, pontualidade e sobretudo a cada semestre- no O-bon, festa do solstício do verão, e no ano novo - recebe bônus proporcionados pela prosperidade da empresa, podendo atingir o equivalente a 4 meses de salários ou até mais).

Tabela 3: Salários contratuais, segundo a idade, de empregados masculinos em todos os setores em 1977 (por mês).

Idade	Salário (em milhares de ienes)
15-17	75
20-24	109
30-34	169
40-44	201
50-54	205
55-59	175

Fonte: Ministério do Trabalho, Basic Survey of Wages (1977).

Essas condições de emprego e a natureza dos sindicatos deixam poucas oportunidades para disputas jurisdicionais, uma vez que trabalhadores cujas tarefas tornaram-se obsoletas em razão do desenvolvimento técnico não tem

razão para reagir ao treinamento e à colocação em novo emprego, uma vez que os salários e suas expectativas ficam preservados. Ainda mais, todo o complexo das relações entre empregado e empregador está bem afinado com a promoção do crescimento rápido num período de alta tecnologia e inovação freqüente.

Este novo sistema, baseado numa adaptação das práticas tradicionais ao industrialismo dos dias atuais definiu uma trajetória de rápida expansão associada a indústrias que exigiam qualificação técnica e cooperação de grandes contingentes de trabalhadores de vários tipos e graus. Devido a escassez de capital na época, os empregadores fizeram o melhor uso possível do recurso abundante (mão-de-obra), embora a guerra tenha dispersado o antigo pessoal da fábrica, o que por sua vez, obrigou o lançamento de fortes estímulos para que os operários voltassem a fábrica e aceitassem o treinamento e disciplina. A cooperação dos trabalhadores deveria ser conquistada de tal modo que a oferta de condições de emprego ocorresse de modo a convencê-los que eram sócios num empreendimento comum.

O emprego pela vida inteira e os sistema salarial por tempo de serviço devem ser considerados não como relações sociais tradicionais, mas como inovações desenvolvidas em reação a novas necessidades. A filosofia de que os membros de uma firma são partes de um organismo comunal, ou seja, a empresa, reflete-se no costume por parte dos trabalhadores de formar grupos de voluntários com o objetivo de reduzir os custos, aumentar a produtividade e assegurar a manutenção de altos padrões de qualidade. A harmonia nas relações trabalhistas tem contribuído para o êxito industrial no Japão, da mesma maneira que a rápida expansão industrial contribuiu decisivamente para a preservação da harmonia, mesmo porque a expansão da mão-de-obra na indústria deu-se sobretudo via recrutamento de jovens operários, que contribuiu para o baixo custo de produção, culminando em mudanças estruturais no mercado de trabalho.

O desempenho japonês nas relações trabalhistas, porém, não tem êxito irrestrito. Entre 1970 e 1977, o número de dias de trabalho perdidos por causa das greves situou-se entre 9 milhões e meio (em 1974) e 1 milhão e meio em 1977. Tais greves valem mais como demonstração de como outras armas podem ser

usadas caso as negociações falhem. Ainda mais, os benefícios do sistema não são de forma alguma distribuídos igualmente, uma vez que os empregados de pequenas empresas são mal organizados e como é elevado o perigo de falência dessas firmas, eles não podem gozar da mesma segurança vista nas grandes firmas. Os trabalhadores temporários (trabalhadores recrutados em idade adulta, trabalhadores sazonais e trabalhadores efetivos, que após a aposentadoria, são reengajados pelo mesmo empregador com salário menor) são excluídos dos benefícios.

Deste modo, conclui-se que a segurança e benefícios adquiridos pela maioria dos trabalhadores das grandes firmas tem dependido em parte da existência de uma margem de trabalhadores com emprego inseguro e salários sensíveis às condições do mercado. Por outro lado, não se pode negar que a mobilidade de mão-de-obra entre as empresas e as profissões tem contribuído na contenção do nível real de desemprego quanto na manutenção de uma taxa elevada de crescimento econômico.

Tabela 4: Diferenças salariais por tamanho das empresas na indústria manufatureira (em milhares de iens, média do salário semanal por trabalhador):

Ano	500 ou mais trab.	30-99 trab.	5-29 trab.
1960	70,7	58,9	46,3
1970	81,4	69,6	61,8
1978	82,7	68,1	60,6

Fonte: Instituto do Trabalho do Japão, Série Relações Trabalhistas Japonesas, Salários e Horas de Trabalho (1979).

Assim, parece que o governo deixou de se envolver intimamente no arbitramento e mediação das negociações, exceto no que diz respeito ao setor público, apesar do fato de que o sistema de relações trabalhistas tenha se iniciado pela legislação e desenvolvido-se dentro de uma estrutura legal. Uma justificativa para o pequeno envolvimento nos procedimentos de conciliação e julgamento no setor privado reside no tipo de questões com os quais tem a ver a maioria das negociações, ou seja, o principal objetivo do governo tem sido interpretar os direitos assegurados por lei e garantir que estes se apliquem aos trabalhadores. O

mesmo comportamento governamental se observa nas negociações salariais, devido ao próprio sistema salarial vigente.

Vale ressaltar mais alguns aspectos das firmas japonesas e de maneira que isto se reflete na relações trabalhistas. As diferenças na concessão de benefícios entre os trabalhadores não se restringem aos salários básicos, pois são encontrados em todos os numerosos itens que constituem a renda total, quer dizer, a proporção entre pagamentos especiais em dinheiro durante o ano e os salários mensais contratuais, por empresas de vários grupos e dimensões. O grande valor concedido pelos japoneses às qualificações educacionais formais também recai numa diferenciação da remuneração dos assalariados. É de grande valia ressaltar essas diferenças, pois elas tem influência no comportamento da economia japonesa e justificam em parte a capacidade da indústria japonesa em adaptar-se a bruscas mudanças em sua economia.

Tabela 5: Salários e Instrução Mensais (em milhares de ienes).

Grau de educação	Período de permanência no emprego.		
	1 ano	15-17 anos	30 anos
Primeiro grau	122	173	212
Segundo grau	125	204	282
Técnico	131	251	360
Universidade	137	287	386

Fonte: Ministério do Trabalho, Análise Básica da Estrutura Salarial (1976).

Por exemplo, a experiência da depressão após 1973 e as reações das políticas empregatícias das empresas demonstraram a capacidade do Japão de adaptar suas instituições às circunstâncias em mudança. Em grande parte da indústria, o compromisso de emprego permanente com os trabalhadores foi modificado sem ser abandonado, tal como a introdução de abonos por merecimento tem ocorrido, sem a renúncia ao sistema de pagamentos tradicional. Apesar de modificações nas práticas convencionais, é improvável que o sistema de relações trabalhistas, ao qual tanto o Japão deve, seja descartado, pois tanto trabalhadores como empregadores são sensíveis ao seu valor. Neste contexto, a administração de mão-de-obra dentro da empresa assume o papel de mercado de trabalho, de maneira que a realocação de mão-de-obra para toda a

economia possa ser desempenhada com eficiência, já que a realocação intra-empresa resulta na realocação inter-ramo industrial e inter-regional.

No entanto, com as mudanças ocorridas no mercado internacional e o menor dinamismo da economia japonesa, os três tesouros sagrados (emprego vitalício, promoção por antigüidade e sindicato por empresa) tem perdido pouco sua consistência. A prática do salário por antigüidade foi alcançada pela prática do salário segundo a meritocracia, ou seja, quanto maior a empresa maior a meritocracia. O sistema de emprego vitalício também sofreu mudança notável com mudanças nas formas de emprego (local e natureza do trabalho). Somente o sindicato por empresa que ganhou força, defendendo a ideologia de cooperação do trabalho com o capital, sendo implementada por empresas japonesas, que se instalaram no exterior.

Capítulo 2: A empresa japonesa. Peculiaridades do modelo japonês: sua gestão de produção e administrativa.

Neste capítulo, pretende-se partir para uma análise mais detalhada do modelo japonês (produção e gestão administrativa). Para tanto, utilizar-se-á de modelos implementados com sucesso (sistema Toyota e Ohno) e de forma sumária descrever mudanças e tendências atuais no modo de administração adotado pelas empresas japonesas.

Os métodos japoneses de gestão muitas vezes denominado de toyotismo, ohnoísmo são freqüentemente utilizados para indicar a inovação da produção *just in time*, enquanto na realidade deve-se abranger todo processo de difusão de um novo paradigma organizacional, tanto por investimentos estrangeiros japoneses como pela competição de empresas não japonesas. Cada vez mais, o termo japonização tornou-se uma expressão abreviada para descrever um pacote de práticas como *just in time*, controle de qualidade total e harmonização. No entanto, é necessário dividir as chamadas práticas japonesas em seus elementos constituintes para distinguir japonização de toyotismo, uma vez que esta última corresponde ao elemento central da primeira, porém não a única.

Pode-se denominar japonização plena ou permeada quando ocorre a reprodução das formas japonesas de estrutura econômica, tais como procedimento de produção e relações empregatícias, ou seja, pacote de novas práticas de emprego e de gestão. Dois tipos de leitura podem ser vistos na literatura ocidental a respeito da administração japonesa: abordagem das relações humanas (prioridade às práticas de pessoal) e abordagem da gestão da produção (ênfata o pioneirismo do Japão no *just in time* e mais recentemente no Controle de Qualidade Total). *Just in time* é muito mais do que uma questão de procedimentos de estoque, trata-se do gerenciamento de um novo sistema de administração operacional, para tanto inclui mudanças radicais na gestão de qualidade em todos os estágios do processo de produção. Assim, o toyotismo nessa visão, caracteriza-se como a eliminação dos estoques de reserva e procedimentos, como também por causa do elemento de relações humanas que

fornece a base necessária para o controle de qualidade total, envolvimento dos trabalhadores e racionalização.

Toyotismo:

O sistema Toyota é tratada como o sistema *kanban*, conjunto de informações necessárias, a fim de produzir as unidades necessárias nas quantidades necessárias no tempo necessário, com a estandardização do sistema de produção, estoques de reserva e mentalidade preparada para eventualidades. Para tanto, é necessário o desempenho em *kaizen* – estratégia de aperfeiçoamento contínuo, o chamado “aprender fazendo”. Essa prática de pessoal estão embutidas no *pull system*, sistema em que o impulso é puxado a partir do final da linha de montagem, ou seja, diferentemente do fordismo (que pregava a eliminação do desperdício – material e esforço – com produção para consumo de massa), o toyotismo inverte os princípios fordistas: produzir eficientemente com lotes menores de produção; minimização dos estoques intermediários e o suprimento de peças, que aumentam o rendimento do processo e qualidade dos produtos sem custo adicional.

O modelo japonês continua a projetar atividades com ciclos curtos, tarefas fragmentadas e um trabalho que tem concepções de tarefa estandardizada, ou seja, o modelo de administração japonês não foi algo totalmente original, sem conexão com a teoria ocidental de fundamento taylorista. Trata-se de algo híbrido, uma mistura de teorias existentes, aliados a novas descobertas, particularmente métodos da produção *just in time*, novas formas de controle de qualidade e relações mais próximas entre fornecedores e usuários finais. *Just in time* é um processo que implica tanto numa mudança cultural quanto técnica, trata-se de uma abordagem total de administração que procura eliminar todas as espécies de desperdício, trata-se de um padrão organizacional, que depende do caráter cooperativo possível numa empresa de tipo comunitário, resultado de uma tendência cultural a maximizar a eficiência, com fortes bases no sistema empregatício do país.

A operação bem sucedida do desenvolvimento da produção *just in time* no Japão contou com os esquemas institucionais do país, a segmentação complexa

do mercado de trabalho, com o uso de trabalhadores temporários e contratados para manter a estabilidade de emprego dos trabalhadores permanentes, além do sistema de salários *nenko*, no qual a avaliação dos trabalhadores, idade e antigüidade são fatores importantes para a determinação dos salários. Para tanto, enfatiza-se a importância dos supervisores e líderes na avaliação, no treinamento e no monitoramento de trabalhadores e também nos processos de deliberação conjunta, nos quais os trabalhadores se envolvem com o planejamento e programação da produção, alocação do trabalho. Em sintonia com esse esquema, a base empresarial dos sindicatos tem muitos de seus papéis coincidentes com os papéis das empresas. Do outro lado, os fornecedores e seus clientes partilham o risco de flutuações comerciais, além de um aprendizado mútuo e troca de informações sobre problemas que venham a enfrentar.

Não se pode descartar a importância do trabalho em equipe japonês, do qual pode-se constatar: competição entre os trabalhadores, a importância da supervisão (o papel central do líder no trabalho em equipe). Em consonância com este fator, observam-se o aperfeiçoamento do fluxo de material e procedimentos internos de produção, planejamento e controle. Deste modo, justificar-se-ia um maior interesse no âmbito da produção do que no contexto das relações humanas japonesas, sobre o qual o *just in time* teve tamanho êxito? Para análise desta questão, apoiar-se-á em Ohno e a escola japonesa de gestão de produção, tentando-se abarcar um ponto de vista de conjunto.

Ohno e a escola japonesa de gestão de produção:

A via original de racionalização do trabalho partiu da des-especialização dos trabalhadores qualificados por meio da instalação da polivalência e plurifuncionalidade dos homens e das máquinas, com recomendações conjuntas de liberalização da produção, automação e multifuncionalidade dos trabalhadores. Com certeza, algumas particularidades históricas da formação do sistema de educação japonês e composição do mercado de trabalho explique esse rumo que foi tomado. Ainda mais, não houveram compromissos explícitos e negociados, mesmo porque a relação salarial foi constituída sobre a base fundamental de uma série de derrotas operárias no decênio de 1950 (devido a contra ofensiva

patronal). Ao se tentar buscar o envolvimento dos trabalhadores por meio de compromissos e contrapartidas, concedendo vantagens ao assalariado de modo implícito, obteve-se uma trajetória de racionalização do trabalho amplamente inédita.

No tocante ao aumento de produtividade, contata-se a revolução da associação entre o *kanban* e a metodologia do tempo partilhado, ou seja, com a flexibilização interna construída nos coletivos de trabalho, bem como no espaço de produção, a produtividade será buscada na mobilização dos recursos da própria flexibilidade, tornando-se fator chave e alavanca para este fim. Outro desdobramento necessário do *kanban* consiste no espaço das relações entre as empresas, introduzindo novos princípios de gestão das relações com as subcontratadas. Mesmo com tantas inovações, Ohno sempre preferiu destacar a continuidade de sua obra em relação aos protocolos taylorizados de medidas dos tempos e movimentos, porém diferenciando no ponto em que não mais está assentado na repetitividade e na grande série, mas sobre flexibilidade e variedade, com o objetivo maior de dar funcionalidade ao sistema, mesmo com mercados estagnados e economias de crescimento lento (utilização de técnicas de produção a baixos custos).

Os padrões flexíveis e tempos partilhados desempenham um ponto de extrema importância, pois possibilitam a rotação dos homens nas tarefas como modo comum de gestão dos homens, das competências e valorização pela empresa. Benefícios de uma organização qualificadora do trabalho, linhas promocionais e de mercados internos, sistema de incitações (modo de obter o envolvimento dos assalariados), relações entre as empresas – matriz, fornecedores e subcontratados – asseguram a passagem de uma teoria da organização do trabalho para uma teoria da gestão da produção, desembocando numa teoria da organização industrial.

Mudanças e persistências no modelo de gestão japonês:

O modelo de gestão japonês assumiu seu contorno em aspectos culturais distintos, além de dimensões econômicas e tecnológicas especiais. A partir da década de 40, o modelo de gestão japonês assumiu seu contorno mais definido.

Nos primeiros estágios de sua industrialização, a competição e a necessidade de acumulação de capital levou as empresas a adotar padrões de relação de trabalho predatórios como as ocidentais, uma vez que a mão-de-obra era abundante, a condição de trabalho precária, com alta taxa de rotatividade e contratos de trabalhos temporários.

Com o crescimento econômico, a necessidade de uma mão-de-obra mais estável, qualificada, foi-se definindo os traços mais distintivos do sistema de gestão japonês: emprego vitalício, salários e promoções baseados na senioridade, tornando os recursos humanos em um dos recursos mais valorizados no Japão. Outros aspectos podem ser destacados: o processo decisório (sistema *rigih*), importância do grupo e não do indivíduo, cultura corporativa extremamente forte. No entanto, os aspectos deste sistema também são alvos de críticas: o emprego vitalício, o qual pode gerar acomodação e falta de flexibilidade para ajuste das empresas, embora existam pessoas contratadas como autônomas ou temporárias, que podem colaborar para a flexibilidade. O sistema de salários e promoções que não incentiva um desempenho individual mais eficiente e a lentidão do sistema de tomada de decisões pode ser incongruente com uma conjuntura desfavorável da economia.

Apesar disto, algumas pesquisas, mostram que o número de trabalhadores com trinta anos ou mais que usufruem do sistema de emprego vitalício aumentaram, independente do segmento industrial. Quanto às promoções e salários com base na senioridade, observa-se a orientação rumo a um sistema orientado para a habilidade e desempenho. Os sistemas de comunicação e esquemas de participação dos empregados tendem a se acentuar, validando a consulta conjunta em declínio dos sindicatos. As mudanças tecnológicas alteram as relações de trabalho, pois as empresas demandam *skills* adquiridas por treinamento formal e não somente por treinamento *on the job*. Assim, acaba-se criando a necessidade de inovação permanente, valorização, compensação e retenção do indivíduo criativo e não apenas o enfoque no grupo, necessidade do desenho de estruturas organizacionais próprias à inovação como desafios a serem vencidos.

Mudanças estruturais na economia:

Uma das mudanças que mais vem afetando a economia japonesa é a valorização do iene, que aumentou os custos de produção e promoveu a transferência das unidades de produção para fora do Japão, fazendo com que o sistema de rede de produção internacional venha ganhando proeminência. O mercado interno vem experimentando diversas transformações estruturais como a transferência da indústria de transformação para atividades do setor terciário. Ainda mais, o lento crescimento econômico, fez com que o número de trabalhadores de tempo integral fosse reduzido em prol dos trabalhadores de tempo parcial, que permitem maior flexibilidade e são mais baratos.

No lado da oferta, percebe-se o envelhecimento da população, devido o declínio da taxa de fertilidade, elevação do nível educacional da geração mais jovem, aumentando a concorrência no mercado de trabalho, e maior ingresso da mulher no mercado de trabalho. Percebe-se cada vez mais, que a estrutura básica das relações industriais do Japão tornaram-se obsoletas, em função de que na época de sua formação, o setor secundário era dominante, ou seja, as estruturas jurídicas e as demais práticas institucionais vigentes podem não ser adequadas para a atual conjuntura. Uma mudança que pode ser destacada seria na base de sua gestão administrativa: no sistema de emprego vitalício e salarial *nenko*, que sofre pressões das diversas forças econômicas.

Vale constatar que estes dois sistemas não tem raízes nos valores culturais japoneses e sim em circunstâncias históricas e econômicas particulares. Ainda assim, na atualidade, os empregadores japoneses fornecem mais treinamento do que seus colegas em outros países, tendo em mente que esse treinamento seria no próprio local de trabalho, envolvendo a rotação vertical e horizontal de funções, ampliando as possibilidades de carreira na empresa. Quando se mostra necessário submeter os trabalhadores a novo treinamento, devido as transformações estruturais em curso, as empresas japonesas utilizam-se das empresas coligadas para a criação de novas firmas de treinamento para reciclar os trabalhadores. Esse sistema denominado de *Shukko* permite a racionalização

de operações e diversificação, mantendo as obrigações implícitas para com os trabalhadores.

Ajuste empregatício:

Com a crescente implementação de novas tecnologias, deve-se ajustar as tarefas desempenhadas pelos trabalhadores através da multiquificação ligada a essas tecnologias, além da entrada das mulheres casadas e estudantes em tempo parcial, que conferem maior flexibilidade ao mercado de trabalho e funcionam como aparadores dos choques econômicos que o país venha sofrer. Para as mulheres, a expansão do setor de serviços não se tem revelado benéfica, pois enquadram-se nesse regime de tempo parcial. Cabe averiguar que esse tipo de trabalho no Japão não representa menos horas de trabalho (como em outros países) e somente uma diferenciação no status do trabalhador, uma vez que poucos trabalhadores nessa classe tem a chance de assumir funções de tempo integral.

A alocação de recursos humanos também vem ocorrendo através da transferência de trabalhadores para firmas coligadas às grandes empresas (sistema *Shukko*), ou mesmo através de organizações intermediárias, tais como firmas de recursos humanos, que encaminham os trabalhadores. Deste modo, poucos trabalhadores tem arcado sozinhos com o ônus do ajuste, configurando como uma das características importantes no ajustamento estrutural do mercado de trabalho japonês. Algumas mudanças no mercado de trabalho japonês podem ser constatadas: aquisição de qualificações profissionais via treinamento formal fora da firma mais do que na rotação interna, ou seja, os trabalhadores irão exercer maior controle sobre suas carreiras, com qualidades adquiridas com seu próprio investimento.

Anteriormente, as empresas japonesas apresentavam nítidas diferenciações de salário por porte empresarial, sendo que recentemente essas diferenciações diminuíram e empresas de pequeno porte contribuem para o aumento e diversificação de empregos. Observa-se um excesso de executivos de nível médio, sobretudo com o advento da tecnologia de processamento de informações, pois não há mais tamanha necessidade na coleta, processamento e

encaminhamento de informações. Cada vez mais as empresas passarão de organizações verticais e centralizadas para a diversificação horizontal (com subsidiárias no país e no exterior), além da proliferação das firmas menores para o fornecimento de uma variedade de serviços especializados. As relações de mão-de-obra também devem seguir esse caminho, embora os sindicatos continuem como a unidade básica das relações industriais, e práticas como treinamento, salários e permanência no emprego persistam, mas em menor grau.

Sumário:

Pode-se enumerar cinco pilares do modelo de gestão japonesa :

- Regulação rigorosa, com poucas regras explícitas ou formais. Não se trata de dar livre curso a espontaneidade criadora dos indivíduos. O mesmo pode ser observado no caso das relações de trabalho: a negociação parece bastante séria aos olhos dos observadores e os sindicatos tem certo poder; mas as convenções coletivas são pobres em relação às relações profissionais ocidentais.

- Concepção de empresa com base no modelo de uma ação coletiva; trata-se de uma empresa fundada nem sobre a hierarquia nem sobre a disciplina, mas sobre a mobilização e participação – isso não equivale a ausência de obrigações rígidas. A sindicalização ocorre em nível de empresa.

- Um mercado interno fechado, com acesso que depende pouco dos diplomas e ignora as demarcações de ofício e as classificações profissionais. A disponibilidade e capacidade de adaptação são mais importantes do que a especialização, e esta última não oferece garantia de carreira. A eficácia se mede não em termos técnicos ou profissionais, mas pelos resultados.

- Aprendizado organizacional original, com mecanismos complexos, quase sem arbitragem autoritária; nada de consulta no momento crucial com os especialistas de cada área, mas uma difusão das competências e responsabilidades. Os métodos de aprendizagem coletivos aumenta de acordo com a complexidade das técnicas a serem dominadas e as freqüências das mudanças sobretudo com a introdução de novas tecnologias.

- Tempo, saúde e seleção: o modelo japonês também pode ser vista pela ótica de redução dos tempos de parada de máquinas ou das instalações, principio

do *just in time*, encurtamento de vida dos produtos, diminuição do período de confiabilização dos novos recursos técnicos, ou seja, o modelo japonês caracteriza-se pela reorganização das imposições temporais no que tange seus objetivos e modalidades.

O que importa saber é até que ponto as conseqüências desses horários atípicos estão sob controle, pois até que nível de cansaço do trabalhador, consegue-se manter em estado de alerta, a capacidade de vigilância, potencialidades físicas e psíquicas necessárias ao trabalho, enfim, quando isto representa um custo para o organismo, um aumento das dificuldades e riscos de erros. Para tanto, as exigências seletivas resultam de escolhas individuais e de decisões tomadas por diversos agentes: gerência, departamento de pessoal, médico do trabalho. Uma nova tendência diz respeito à promoção da polivalência, do recrutamento preferencial de assalariados com treinamento fora da empresa, da escolha entre a busca da antigüidade e da necessidade de skills.

Capítulo 3: Os casos dos Estados Unidos da América e de países da União Européia.

Os Estados Unidos e os países da União Européia (tais como Espanha, Itália, Grã-Bretanha, França e Alemanha) possuem em comum a liberdade para negociar contratos coletivos de contrato, sendo que tal direito costuma ser constitucionalmente assegurado, sem restrições por parte do Estado, com o intuito de garantir as condições mínimas ao trabalhador.

Nos Estados Unidos, os direitos de formar sindicatos e de fechar contratos coletivos com os empregadores individuais são garantidos pelo *National Labor Relations Act*, de 1935. A medida pretende proteger a formação de sindicatos contra práticas desleais por parte do empregador e regulamentar o processo de negociações. Em 1947, a partir do *Taft–Hartley Act*, foram proibidas os *unfair labor practices* por parte dos sindicatos, que evita a obrigação de que todos os funcionários de uma empresa se filiem a um sindicato; e os *collective agreements* definem tanto as condições mínimas quanto as máximas para um certo grupo de pessoas.

Na Alemanha, não está previsto nenhum tipo de intervenção durante as negociações e, sobretudo, o resultado das negociações não pode ser corrigido por meios legais (a não ser em casos extremos, como a violação dos bons costumes). Na Espanha, Itália e França existe uma situação muito similar, com liberdade de coalizão bem como o direito de celebrar contratos coletivos e o direito de greve. Na Grã-Bretanha, há uma situação peculiar por não possuir uma Constituição escrita, e por não prever na legislação a garantia expressa de liberdade de coalizão.

Os três elementos centrais da autonomia dos contratos coletivos: a negociação dos contratos por associações formadas livremente; a definição de um padrão mínimo que não pode ser violado em detrimento do empregado; e a ausência do direito de controle do Estado, de modo que este não pode anular os resultados das negociações coletivas quando estes forem economicamente indesejáveis. O primeiro elemento já faz parte da normalidade da vida social e

partir-se-á para uma análise da sua função político-social. Na perspectiva do empregado, envolve-se um certo nível de proteção, principalmente no tocante a uma remuneração mínima. Este nível mínimo pode ser assegurado por uma legislação específica para o salário mínimo e a intervenção do Estado nesse sentido não substituiria satisfatoriamente a contratação coletiva, uma vez que beneficia mais o empregador, não podendo o empregado exercer sua autonomia dentro da empresa e intervir ativamente na definição das regras. Ainda mais, a autonomia de contratação coletiva permite que se estabeleça tais condições de trabalho somente em algumas empresas ou setores que se apresentem especialmente abertos a inovações ou que tenham condições de absorver com maior facilidade os encargos.

Na perspectiva do empregador, o contrato coletivo de trabalho tem a vantagem de conceder maior flexibilidade em comparação com a intervenção direta do Estado, ou seja, em lugar das soluções padronizadas para certas situações, recorre-se à mais adequada às condições econômicas do país ou mesmo de um setor em específico. Além disto, evitam que surjam constantemente greves de grandes proporções, pois impõem aos empregados, bases claras e confiáveis em relação ao trabalho dentro da empresa e do cálculo do fator salarial na composição dos custos da empresa, não afetando a concorrência entre as empresas do setor.

Na perspectiva do Estado, a negociação de contratos coletivos tira do Estado a função de ter que definir salários e condições de trabalho isoladamente, não ficando exposto aos protestos tanto de empregados como de empregadores. Ao transferir para os antagonistas tal negociação consolida-se a ordem pública e cria-se uma abertura para o desenvolvimento social, na qual a criatividade do indivíduo passa a integrar as soluções encontradas.

As tendências nos Estados Unidos:

As relações de trabalho nos Estados Unidos caracterizam-se pela redução contínua do grau de sindicalização, ou seja, diminui-se também o número de empregados abrangidos pelos contratos coletivos de trabalho. Algumas mudanças sócio-econômicas podem ter colaborado para tal tendência: o deslocamento do

setor produtivo para o setor de serviços, além de novas indústrias, como a microeletrônica, que se estabeleceram preferencialmente nos estados do Sul, onde não havia uma tradição sindical forte. O quadro de funcionários sofreu grande alteração na sua composição pela inclusão de grande contingente feminino e de minorias com pouca afinidade com os objetivos sindicais. Ainda mais, a falta de atração por parte dos sindicatos que se configuravam como máquinas de negociação de salários, jornada de trabalho, condições de trabalho, sem perseguir objetivos mais elevados, como o de uma sociedade mais solidária. Alguns casos de corrupção na direção de alguns sindicatos também contribuíram para aumentar a distância entre sindicatos e cidadãos bem intencionados.

Condições Jurídicas: os requisitos jurídicos para a criação de uma representação sindical numa empresa não sindicalizada são de natureza tal que só podem obter sucesso em condições excepcionais. De acordo com o *National Labor Relations Act*, de 1935, o sindicato precisa de 30% das assinaturas dos empregados da respectiva empresa para posteriormente, procurar o escritório regional do *National Labor Relations Boards* para que se organize as eleições dos representantes dos diversos grupos da empresa. Antes da decisão, consulta-se o empregador, que pode apresentar objeções em dois sentidos: legitimidade das assinaturas, ou o sindicato ter constrangido os empregados a assinar ou ainda, que a unidade de contratação não é do tamanho adequado. Para dificultar ainda mais, a delegação sindical pode solicitar, através de votação, um mandato específico para a declaração de greve geral, mas este implica riscos de extrema gravidade para os empregados, pois o empregador pode substituir os grevistas por outros (os chamados “fura-greves”).

Mais recentemente, na área industrial, conseguiu-se, além da demissão só por justa causa, indenizações em casos de demissão por razões econômicas. Por outro lado, criaram-se processos cooperativos de trabalho, com o intuito de criar estímulos em forma de *profit-sharing* e modelos de pagamentos *pay-for-knowledge*, para que os empregados passem a se identificar mais com a empresa do seu patrão. Permitiu-se também a presença de um líder sindical na gerência da empresa. No entanto, percebe-se a falta de bases legais para considerar nos

contratos coletivos as decisões estratégico-empresariais, se bem que a jurisprudência considere em parte o destacamento de determinadas funções como objeto dos contratos coletivos.

Os setores não sindicalizados nos Estados Unidos encontram-se a mercê de leis contra atos de discriminação e de princípios que descarta a demissão de um funcionário por este ter se negado a infringir a lei penal ou os interesses da coletividade. Outra limitação do empregado não sindicalizado trata-se dos pagamentos de seguridade social que em casos de desemprego não garantem nem de longe o padrão de vida anterior. Esse quadro tornou-se latente devido a baixa produtividade do trabalho nos Estados Unidos em relação ao Japão e Europa nos anos 70 e 80.

Mas algumas melhoras podem ser percebidas nos setores não sindicalizados: comunicação obrigatória para empresas com mais de 100 funcionários a declarar o fechamento da empresa com 60 dias de antecedência; proteção de deficientes contra discriminações; inclusão da questão do assédio sexual no local de trabalho e ampliação do alcance das sanções em caso de infração. Ainda mais, pretende-se melhorar o funcionamento das empresas e aumentar a produtividade pela participação dos empregados nos processos de decisão, além de melhorar o ambiente de trabalho. Outras tentativas são as discussões dos processos de trabalho, porém percebe-se a ausência de um organismo do lado dos empregados com posição de independência suficiente para que o programa de produtividade se transforme num sucesso concreto (é imprescindível que ocorra uma melhora nas condições de trabalho dos sindicatos).

Os países da União Européia:

Os acordos da União Européia e as normas legais decorrentes quase não afetam o regime dos assalariados, uma vez que o direito trabalhista dos países membros continua com o caráter nacional. Algumas normas podem ser destacadas no que tange a União Européia: regulamentação da liberdade de residência (que garante aos trabalhadores assalariados dos países membros os mesmos direitos que tem os assalariados do próprio país); manutenção de todos os direitos trabalhistas quando da transferência de uma empresa às mãos de um

novo proprietário; igualdade de direitos de homens e mulheres, que se estendem além da simples remuneração. Existe a possibilidade da União Européia continuar a exercer influência indireta sobre o funcionamento das instituições, pois há uma grande diferença entre negociações de contratação numa economia nacional protegida e negociações num mercado europeu competitivo.

Sindicatos e política de contratação:

Os países da União Européia reconhecem a liberdade de coalizão, ou seja, os empregados podem se associar em sindicatos sem ter que obedecer a um determinado procedimento ou princípio de organização, tanto que surgiram nestes países, sindicatos de orientação ideológica que perseguem cada qual seus objetivos políticos.

Em todos países, a existência de um sindicato independe de qualquer tipo de reconhecimento por parte dos empregadores, pois estes devem ater-se ao contrato coletivo quando são membros de uma associação patronal. Desta maneira, a grande maioria dos empregados pode contar com a proteção dos contratos coletivos de trabalho, sendo que normalmente estes costumam ser negociados e assinados por categoria. Na Alemanha, forma-se o princípio setorial, ou seja, um sindicato para cada setor da economia, que em conjunto formam a Confederação Sindical Alemã, conjuntamente com outras organizações menores. Na Grã-Bretanha, há uma grande diversidade de organizações: ao lado das organizações profissionais e sindicatos gerais que aceitam como filiados, empregados de qualquer categoria. Nestes dois países, a extensão do contrato coletivo aos empregados não sindicalizados é voluntária. Na França, o contrato coletivo vale para todos os empregados, contanto que o próprio empregador esteja obrigado a observá-lo, enquanto que na Espanha o contrato se estende automaticamente aos não-sindicalizados, sendo esta a mesma situação da Itália.

A aplicação ampla dos contratos fez com que estes ganhassem um certo status de modelo, de forma que as relações de trabalho, em seu conjunto, passam a ser influenciadas de modo efetivo pela política de contratação coletiva. As questões centrais da política de contratação são os salários e a duração de trabalho. Questões mais recentes, como a proteção do indivíduo em seu posto de

trabalho, são relativamente raras, provavelmente devido o fato de os sindicatos estarem na defensiva em muitos países, pois a penetração no setor de serviços em franca expansão é muito limitada. Alguns desafios para os países europeus surgem com o desenvolvimento econômico destes, conjuntamente com o aumento da importância da política de contratação e das relações de trabalho.

Com a onda de redução dos empregos decorrente da reorganização das empresas em meio a quedas das vendas, a situação só poderia mudar com uma alteração profunda na política de mercado de trabalho. Há dois grupos de empregados nas empresas: o dos estáveis e dos flutuantes, sendo que os primeiros não gozam nem de longe a segurança que é garantida pelo sistema japonês, enquanto a segunda engloba sobretudo os temporários, os empregados com contrato por tempo determinado e os subcontratados. A intenção do legislador é limitar as desvantagens dos empregados precários, sem poder acabar, no entanto, com a segmentação do mercado de trabalho em si.

Para tanto, na literatura jurídica existem numerosas considerações que não recomendam o modelo de emprego com tempo integral, preferindo sistematizar o emprego temporário de tal maneira que possa tornar-se uma alternativa aceitável para assalariados altamente qualificados. É pouco provável que este modelo ajude a reduzir o desemprego, uma vez que as pessoas envolvidas sofrem muito menos os efeitos problemáticos do mercado de trabalho. No entanto, a produção industrial encolheu, enquanto o setor de serviços ganhou maior importância, sendo que este efeito se faz sentir não só no número total de empresas de serviço e produção, como no interior do setor produtivo tradicional. Assim, diminui a importância relativa do trabalho concreto na máquina em relação ao trabalho administrativo e organizacional, muito em decorrência da introdução da informática em diversas atividades, que levou à redução do quadro de pessoal, ao mesmo tempo que facilitou o controle dos empregados e exigiu dos mesmos um grande esforço de adaptação.

Capítulo 4: A difusão do modelo japonês aplicado no Brasil.

A exemplo do que vem ocorrendo nos países desenvolvidos a partir da década de 80, diversas empresas no Brasil intensificaram a introdução de mudanças relacionadas à administração da produção como uma das armas para enfrentar o acirramento da competitividade internacional. Muitas destas mudanças têm ocorrido através da adoção de técnicas organizacionais inspiradas no modelo japonês.

No Brasil a implantação das diferentes técnicas vem ocorrendo principalmente nas empresas exportadoras, normalmente as maiores. No entanto a implantação de programas como o *Total Quality Control* e das normas da série ISO 9000, que implicam na avaliação e desenvolvimento de fornecedores, e a tendência à terceirização de diversos serviços, envolvendo inclusive a área produtiva.

Essa tendência é muito pronunciada na indústria automobilística, nas montadoras e nos fornecedores de autopeças. Diante da retração do mercado interno na década de 80, as empresas de autopeças têm tentado aumentar as exportações e diminuir a dependência em relação às montadoras instaladas no Brasil. Devido à exigência das montadoras no exterior, algumas empresas de autopeças foram pioneiras na adoção das técnicas do modelo japonês, que logo passaram a ser exigidas pelas montadoras no Brasil. Estas se vêem diante da necessidade de aumentar a produtividade e diminuir custos e passam a estender os seus programas de otimização às autopeças.

Os Investimentos Japoneses nos Países Ocidentais:

No início dos anos 80 montadoras japonesas começaram a realizar investimentos diretos, sozinhas ou através de *joint-ventures*, nos EUA e Europa como forma de reação ao protecionismo.

O sucesso dos investimentos japoneses derrubou a crença existente no Ocidente de que as técnicas organizacionais japonesas não seriam transferíveis para outros contextos culturais. Para as empresas ocidentais o estabelecimento

de relações comerciais com empresas japonesas poderia servir como aprendizado dos métodos japoneses.

A Qualidade - Aspecto Central do Novo Modelo:

No modelo fordista as montadoras norte-americanas e européias costumavam fazer acordos com mais de um fornecedor por tipo de componente para precaverem-se de interrupções no fornecimento. Com a difusão do modelo japonês a relação entre montadoras e autopeças têm mudado, tornando-se mais próxima e de maior confiança.

Os Círculos de Controle da Qualidade:

O Círculo de Controle da Qualidade (CCQ) foi um dos primeiros métodos do modelo japonês adotados no Ocidente, sendo que seu período de difusão é bastante aproximado nos diferentes países. No Brasil, já no início da década de 70 existiam empresas introduzindo o CCQ. Os círculos não implicavam em uma maior flexibilidade do trabalho. A maioria tratava da diminuição dos custos e do aumento da eficiência da produção e em poucos discutiam-se as condições de trabalho em si.

Os CCQs adquiriram no Brasil as mais diferentes formas: com ou sem prêmio, prêmio que podia ser simbólico ou uma boa soma de dinheiro; participação obrigatória ou voluntária; participação voluntária e limitada pela gerência. Os Círculos foram desativados em muitas empresas no país, devido à existência de relações conflitivas entre gerentes e trabalhadores e porque houve resistência das empresas em ampliar a participação dos trabalhadores nas decisões relativas ao processo produtivo. Um programa que envolve sugestões dos operários tende a ser visto com ceticismo em empresas ocidentais, onde as decisões são tomadas nos níveis hierárquicos superiores.

A época de introdução dos CCQs no Brasil coincide com a dos países ocidentais mais desenvolvidos, assim como a da sua interrupção em muitas empresas. Problemas específicos no Brasil tornaram a vida do CCQ no Brasil curta uma vez que é antagônico à natureza de relações entre trabalho e gerência no país. No entanto os CCQs tiveram destino semelhante em todos os países ocidentais de que se tem notícia em épocas bastante próximas. A manutenção

dos CCQs nos diversos países enfrentou problemas similares, decorrentes da dualidade de poder que criaram ao serem introduzidos em empresas cujas estruturas permaneciam taylorizadas.

Também no Brasil a partir do final dos anos 80 e início dos 90 tem-se observado empresas que estão introduzindo programas participativos em conjunto com mudanças mais amplas em suas estruturas, que se tornam mais adequadas a este tipo de iniciativa. Na Ford de São Bernardo, o CCQ foi substituído por um programa chamado Trabalho Participativo. Com a formação da Autolatina, união da administração da Ford e da Volkswagen no Brasil e na Argentina, em 1986, inicia-se uma tentativa de unificar os sistemas das fábricas. A Volkswagen tinha então 450 CCQs funcionando e estes deveriam se estender à Ford.

O Controle Estatístico do Processo:

Muitos dos problemas enfrentados no Brasil assemelham-se aos de países mais desenvolvidos, tais como a implantação de cartas em excesso ou a necessidade de treinamento, embora alguns sejam mais graves aqui. Em muitas empresas estes problemas vão sendo resolvidos conforme as empresas vão adquirindo experiência e passando a entender a utilidade e as limitações do CEP. Várias empresas de autopeças inicialmente implantaram a técnica por exigência das montadoras, mas num segundo momento muitas decidem adotar a técnica de fato, montam programas de treinamentos mais adequados, implantam as cartas em processos onde elas são úteis e os dados levantados passam a ser analisados.

O Total Quality Control:

Embora existam iniciativas anteriores com o TQC, muitas empresas só começam a ter uma visão mais integrada de sua abrangência e implicações a partir do final da década de 80. O TQC é um processo de mudança mais sistêmico voltado para a qualidade, propondo o envolvimento de todos os níveis hierárquicos e departamentos, e assim distanciando-se da excessiva especialização dos departamentos típica do taylorismo.

Para atingir seus objetivos o TQC impõe mudanças em diversos aspectos dentro das empresas que tradicionalmente não eram vinculadas à qualidade,

como na gestão de recursos humanos para propiciar um ambiente mais favorável à participação em todos os níveis. Algumas das mudanças observadas são a reorganização da estrutura de cargos e salários levando em consideração a ampliação das funções e o treinamento, novas formas de recrutamento (com maiores exigências relacionadas ao nível de escolaridade), a introdução (ou reintrodução em muitos casos) de programas participativos.

De grande valia para a implantação do TQC foi o processo de aprendizagem desenvolvido em cada empresa através das experiências com os outros programas e técnicas do modelo japonês, como o CCQ, o CEP, o JIT, as células de fabricação. Já se observa uma quantidade significativa de empresas que estão diminuindo o número de níveis hierárquicos e introduzindo mudanças na carreira dos operários. A iniciativa para a implantação de novos métodos voltados para a qualidade normalmente partia dos departamentos de qualidade e subestimavam a dificuldade de transformar a empresa.

Esta dificuldade também é observada na implantação do TQC, que leva anos e também pode falhar se não contar com o apoio continuado da parte mais alta da hierarquia. A implantação do TQC exige mudanças na estrutura das empresas e na postura frente à qualidade, o que requer programas continuados de conscientização e envolvimento para todos os níveis hierárquicos dentro de uma empresa.

As Dificuldades Enfrentadas:

Embora o taylorismo tenha adquirido diferentes feições em diferentes países e empresas, muitos dos problemas enfrentados para a introdução das novas tecnologias são inerentes à própria mudança no sistema de manufatura. A superação da mentalidade taylorista e a transição para uma nova estrutura baseada no modelo japonês são demoradas e durante esse período há o confronto entre dois sistemas diferentes. São enfrentados problemas relacionados à falta de qualificação dos trabalhadores, à gestão inadequada dos recursos humanos, à resistência dos gerentes e às relações com os sindicatos.

A Qualificação dos Trabalhadores:

Com as mudanças introduzidas, há uma valorização do conhecimento do trabalhador. O modelo japonês explicita o reconhecimento deste saber e o legítima, havendo um estímulo ao repasse de condutas adotadas pelos trabalhadores. Por outro lado em muitos casos há a diminuição da mão-de-obra necessária e o perfil demandado desta é diferente. Aos novos requisitos impostos pela automação, como a necessidade de confiança devido aos altos custos e à relativa fragilidade dos equipamentos, somam-se outros.

Requisitos de escolaridade formal, tanto para melhorar o desempenho técnico quanto para desenvolver uma nova mentalidade e atitudes mais favoráveis a mudanças. O primeiro grau completo era a exigência mais frequente, embora já existisse antes em algumas empresas, destacando-se vários casos de exigência da continuidade dos estudos secundários, principalmente de caráter geral (não técnico).

Entre as novas habilidades requeridas dos operários encontra-se também a capacidade de lidar com situações diferenciadas, que exigem sua iniciativa. O novo perfil de qualificação difere do perfil taylorista, que se caracteriza pelo grande emprego de uma mão-de-obra com baixos requisitos de qualificação, que valorizam a capacidade de repetição de tarefas simples e sem limites precisos quanto aos requisitos de educação formal.

Embora no Brasil haja uma valorização da experiência adquirida com o tempo de serviço, além do baixo nível de escolaridade, normalmente não há planejamento nas empresas das atividades voltadas para o desenvolvimento dos operários. A dificuldade para a contratação de uma mão-de-obra com os requisitos necessários é atribuída pelas empresas às instituições públicas nacionais, mas mesmo países com muito maiores níveis de escolaridade vêm tendo dificuldades relacionadas à formação da mão-de-obra. Nestes países a formação dos operários também não atende às novas necessidades. As empresas nos diversos países estão se vendo diante da necessidade de retrainar sua mão-de-obra para adequá-la ao novo perfil.

Uma grande parte dos treinamentos são voltados para os programas de qualidade. Normalmente estes programas iniciam-se com palestras para a alta administração para sensibilizá-los para a importância da qualidade e de seu apoio aos programas e depois vão se estendendo aos outros níveis hierárquicos. No Brasil, os operadores tiveram dificuldades para realizar os procedimentos necessários para o CEP, para calcular as médias das medidas e mesmo para escrever as ocorrências. Por este motivo muitas empresas passaram a oferecer cursos de português e matemática básica como parte da preparação para o CEP.

Essa demora no processo de retreinamento da mão-de-obra faz parte da transição para o novo paradigma de organização industrial baseado no modelo japonês, durante a qual muito da mentalidade taylorista, de atribuir pouca importância ao treinamento, ainda se mantém e cuja superação só ocorre quando as empresas sentem a necessidade de mudar e conseguem envolver as pessoas e os recursos necessários para tanto.

A Gestão dos Recursos Humanos:

Com a adoção dos novos métodos de organização inspirados no modelo japonês aumenta-se a interferência sobre o conhecimento operário, do qual os operários têm consciência e se orgulham, e aumenta também o ritmo de trabalho. O JIT associado ao CEP requer a obediência a procedimentos bastante rígidos. Com a introdução do JIT nos EUA, apesar do aumento da coordenação e cooperação, diminui-se a autonomia que os trabalhadores norte-americanos costumavam ter. Muitos reclamam da perda de identidade e da liberdade individual.

Diante destas características são necessárias novas formas de gestão dos recursos humanos visando a criação de um ambiente mais propício à cooperação dos trabalhadores. Uma tendência é a diminuição das políticas de rotatividade que predominaram no Brasil na década de 70 e que também existiam em países em desenvolvimento. A busca de maior estabilização da mão-de-obra não ocorre apenas visando sua cooperação, mas também devido aos investimentos realizados em seu treinamento. No entanto, no Brasil as demissões em todos os ramos são frequentes, tanto devido à constante recessão quanto ao efeito

poupador de trabalho de novas tecnologias e à eliminação de certos cargos, como o de inspetores.

As demissões marcaram o começo de uma rejeição efetiva às novas técnicas. Outra tendência é a mudança no plano de carreira para permitir a ampliação das atribuições dos funcionários e evitar problemas com sua utilização em diferentes funções. Em alguns países, como no Reino Unido, as ocupações estão debaixo da jurisdição de sindicatos específicos e as linhas de demarcação entre elas é rígida, dificultando as mudanças na divisão do trabalho e a mobilidade dentro da fábrica. Problema semelhante existe nos EUA, mas lá as empresas estão tentando mover em direção à classificação única através de acordos com a central sindical norte-americana. Em muitas plantas a classificação dos cargos já foi alargada. As montadoras japonesas estabeleceram planos para ganhar a cooperação dos trabalhadores norte-americanos, em regiões sindicalizadas ou não. Na planta da Honda em Ohio, onde a sindicalização é pequena, são usados os mesmos uniformes, restaurante e estacionamento para todos os níveis, além de não existirem escritórios privativos.

Uma mudança que vem sendo observada em um número crescente de empresas é a diminuição do número de níveis hierárquicos visando facilitar a comunicação. Observa-se também casos de empresas que têm vinculado a evolução na carreira aos programas de treinamento.

A Resistência dos Gerentes:

Um grande obstáculo enfrentado é a resistência da gerência, principalmente da média gerência, que vê na nova divisão de responsabilidades uma ameaça à sua autoridade e mesmo ao seu cargo. As empresas têm práticas tayloristas, com uma hierarquia definida e na qual as decisões são tomadas de cima para baixo. Com as novas formas de organização certas decisões passam a ser tomadas pelos operários diretos. Sem uma reestruturação da hierarquia a possibilidade de sucesso é pequena. Essa forma de relação gera outros problemas, como a existência de operadores que preenchiam as cartas de CEP só com resultados bons. Algumas iniciativas têm sido tomadas na tentativa de melhorar essas relações.

A Relação com os Sindicatos:

A introdução das técnicas do modelo japonês sofre a oposição dos sindicatos, bastante diferenciada de caso para caso. Os CCQs provocaram fortes reações contrárias em alguns países. No Reino Unido, os Círculos foram rejeitados pelos sindicatos como trabalho extra não remunerado e tentativa de "lavagem cerebral". Segundo o autor na Alemanha a introdução dos CCQs foi relevante em poucas empresas.

Estas mudanças acabam levando a uma segmentação do mercado de trabalho, à formação nas empresas maiores de um corpo estável, gozando de maiores benefícios, formado por trabalhadores com as características necessárias, cujos substitutos não poderão ser recrutados no mercado externo sem um treinamento adicional. Na Volkswagen havia sido feito um acordo que dava aos Conselhos o controle sobre os Círculos, mas o autor avalia que outras empresas não seguiriam o exemplo. Os CCQs foram apoiados por alguns sindicatos norte-americanos, como os da GM e da Ford, o que não impediu o abandono dos Círculos em muitas empresas, como no caso da própria GM.

Na filial da Ford em Dagenham, o sindicato, que inicialmente havia sido contrário ao CCQ, começou a participar das reuniões, mas a empresa não utilizava as sugestões das pessoas ligadas ao sindicato pois visava debilitá-lo. No Reino Unido existe uma tradição de sindicatos que resistem ao direito de administrar da gerência e com forte presença de delegados sindicais nas plantas, embora mais limitada na Ford. A incorporação de novas tarefas, como o CEP, ajuste das máquinas, limpeza e lubrificação têm que ser negociadas já que as ocupações estão ligadas a sindicatos específicos e têm a sua descrição bastante rígida. Além disso há resistência por parte dos trabalhadores em participarem dos treinamentos.

Na Alemanha, as empresas têm uma política informal de estabilidade e em compensação os conselhos concordam com as novas formas de organização e com a mobilidade interna. Enquanto muitas plantas nos EUA já tiveram a classificação de cargos alargadas através de acordos com os sindicatos as mudanças no Reino Unido têm sido implantadas em um clima de crise, em

situações nas quais sem sua aceitação, muitos mais empregos na indústria seriam perdidos. Na planta da GM administrada pela Toyota, na Califórnia, que tem um sindicalismo atuante, visando a sua cooperação, a responsabilidade pela distribuição do trabalho foi delegada a grupos de 20 trabalhadores.

Foi recontratada a maioria dos trabalhadores que haviam sido demitidos pela GM com a desativação da planta e os sindicalistas foram chamados para ajudar na seleção de 2500 empregados com as características desejadas. A pressão dos sindicatos para terem representantes na fábrica e para negociar as condições de trabalho limitarão a adoção das técnicas japonesas no Brasil, mas a flexibilização da mão-de-obra será mais fácil porque aqui não existem as linhas de demarcação de ofício, a mão-de-obra é mais homogênea, a incorporação de novas tarefas não exige a negociação e os trabalhadores se submetem aos novos treinamentos, principalmente num contexto de mercado de trabalho muito competitivo.

No Brasil os sindicatos também resistiram aos CCQs. Os sindicatos referiam-se aos Círculos com "Como o Chefe Quer" ou "Come Quietamente e Calado". Os sindicatos de muitas empresas brasileiras começaram a participar das reuniões e tentar discutir questões de interesse dos trabalhadores, mas as regras impostas pela empresa não o permitiam. Outros sindicatos que tinham conhecimento do que se tratava se opunham aos Círculos, mas não tinham táticas definidas para atuar contra eles e, apesar de sua oposição, havia uma grande adesão por parte dos trabalhadores. Isso ocorre devido ao lugar secundário que ocupam as questões relacionadas à organização do trabalho nos sindicatos, à ausência de representantes no local de trabalho e à não sensibilização da massa de trabalhadores pelos sindicatos, cuja atuação atinge apenas os trabalhadores já politicamente conscientes.

O Sindicato de São Bernardo e Diadema e a comissão de Fábrica da Volkswagen combateram os CCQs desde o início dos anos 80, o que era expresso principalmente em suas publicações. Em algumas plantas as comissões conseguiram impedir a implantação do CEP. Este mesmo sindicato conseguiu implantar Comissões de Fábrica na Ford. Estas rejeitaram o programa chamado

de Trabalho Participativo, que havia substituído os CCQs, fazendo com que sua introdução fosse mais lenta do que o previsto. Não foram conseguidos muitos outros avanços na Volkswagen e nem na Autolatina (formada em 1986), destacando-se o acordo que garante a discussão com a comissão da fábrica de uma planta, da transferência de atividades para terceiros (a terceirização).

Embora existam empresas que apresentam uma postura mais favorável à negociação, como na indústria automobilística, muitas tentam excluir os sindicatos buscando o envolvimento dos trabalhadores a partir de benefícios individuais, ao mesmo tempo que rechaçam qualquer forma de organização operária nos locais de trabalho. Esta postura resistente à negociação é muitas vezes reforçada por uma prática sindical rígida de oposição a toda e qualquer forma de inovação, que acaba inviabilizando qualquer possibilidade de negociação. Embora o apoio dos sindicatos não garanta o sucesso das técnicas, consultores e especialistas alertam para a necessidade de que sua introdução seja negociada com estes para não criar animosidade dos trabalhadores em relação às novas formas de organização e para garantir seu apoio continuado. No Brasil, a ausência de propostas de negociação com os sindicatos é sintomática das limitações das mudanças nas relações industriais.

Apêndice: **O fenômeno “*Dekasseguī*”**

O “boom” econômico do Japão da década de 80, a valorização do yen e a escassez de mão-de-obra foram os principais pontos de atração de estrangeiros ao Japão. A migração de latino-americanos para o Japão, principalmente de brasileiros e na sua grande maioria descendentes de japoneses, começou no final dos anos 80 com a vinda primeiramente de imigrantes japoneses radicados na América do Sul, ou seja aqueles que possuíam a nacionalidade japonesa, e mais tarde propagou-se entre os *nikkeis* com nacionalidade brasileira e outros. Foi em 1990 que o número de *nikkeis* aumentou em grande escala, devido a modificação parcial da lei referente à entrada de estrangeiros e refugiados no Japão (reforma da Lei da Imigração em junho de 1990).

Esta modificação facilitou a entrada de *nikkeis* de segunda e terceira gerações no Japão, os quais os primeiros obtiveram o visto de “cônjuge ou filhos de japoneses” e, os segundos o visto de “residentes” e hoje conta com uma população acima de 220.000 (Ministério da Justiça do Japão), sendo o terceiro maior contingente de estrangeiros em território japonês (Estrangeiros residentes no Japão: Coreanos: 650mil , Chineses: 250mil, Brasileiros: 220mil). Em virtude do fenômeno *dekassegui*, cerca de 10% da comunidade nipo-brasileira, calculada em torno de 1.230.000 pessoas, estão morando atualmente no Japão.

Tentar-se-á apresentar nesse capítulo, as condições de trabalho e de vida dos brasileiros no Japão, os quais saem do Brasil com sonhos de ganhar muito dinheiro a curto prazo em um país de primeiro mundo como o Japão, e retornar ao Brasil para recomeçar uma vida nova e melhor. Porém, a realidade encontrada no Japão pouco tem a ver com as promessas de uma vida melhor com dinheiro fácil e rápido, propaganda feita pelas empresas turísticas que têm como função enviar a “mão-de-obra” para o Japão, recebendo uma gratificação por cada pessoa enviada pelas empresas que prestam serviços de intermediários entre os brasileiros e empresas japonesas, conhecidas como empreiteiras.

O objetivo da maioria dos brasileiros é permanecer por um curto período no Japão, de 3 a 5 anos, porém como indica a estatística do Ministério de Justiça do Japão, o número de brasileiros tem crescido gradativamente nos últimos 10 anos. Os brasileiros que residem no Japão, que no início enfrentavam principalmente problemas de adaptação ao trabalho, hoje eles enfrentam problemas de adaptação na sociedade japonesa, não só como um trabalhador estrangeiro, mas como um residente estrangeiro no Japão. Por exemplo, hoje há muitos brasileiros que vêm ao Japão com suas famílias, muitos deles com filhos em idade escolar, fazendo com que os problemas de adaptação social enfrentados por brasileiros no Japão ficassem mais diversificados e complexos.

Condições de trabalho e moradia no Japão

A população de *nikkeis* brasileiros, cujo 60% destes estão na faixa etária entre 20 a 30 anos, concentra-se principalmente nas províncias de Aichi (41mil), Shizuoka (31 mil), Nagano (16mil) e Gunma (13 mil). O tipo de trabalho que os *nikkeis* exercem, na sua grande maioria, é como operário não-qualificado em fábricas de peças para carros, aparelhos eletrônicos, entre outros e em obras de construção. A razão da grande concentração de *nikkeis* nas quatro províncias acima é justamente devido a concentração de indústrias automobilísticas e de acessórios eletrônicos nestas áreas, e aos poucos verifica-se também a diversificação do tipo de trabalho, como serviços de jardinagem, em hotéis, em granjas, entre outros. Porém a grande maioria ainda exerce atividades como operário não-qualificado, trabalhando principalmente em fábricas de auto-peças e construção, serviços muitas vezes recusados pelos japoneses, por serem considerados 3K (*KITSUI*=pesado, *KITANAI*=sujo, *KIKEN*=perigoso). Estima-se que o a jornada de trabalho gire em média de 10 horas por dia e as horas extras realizadas são um pouco acima dos trabalhadores japoneses, sendo que os salários em si previstos não diferem tanto dos japoneses.

A maioria dos brasileiros trabalha sob um contrato instável, onde o salário é calculado sobre as horas trabalhadas, não lhes proporcionando seguro de saúde, aposentadoria e outros benefícios da previdência social, que no caso de um trabalhador efetivo de uma empresa japonesa receberia. Os brasileiros, apesar de

trabalharem para uma determinada fábrica, a maioria possui um vínculo empregatício indireto, ou seja, os brasileiros são contratados por empresas intermediárias (empreiteiras) que enviam os trabalhadores para estas fábricas por tempo determinado, e os brasileiros são obrigados a pagarem uma porcentagem de seu salário como taxa de serviços prestados pela empreiteira (estas cias intermediárias chegam a subtrair cerca de 40 a 50% do salário em comissões referentes a despesas de alojamento, refeições, transportes, etc). Com este tipo de contrato, o brasileiro pode ser demitido a qualquer hora sem nenhum tipo de restrição ou indenização por parte do empregador. Esta é uma das vantagens para a empresa japonesa utilizar os serviços de uma empreiteira, pois neste caso o brasileiro é uma mão-de-obra temporária descartável e barata, e a empresa paga apenas os honorários referentes às horas trabalhadas, não pagando a previdência social, o que seria compulsória pela lei trabalhista japonesa.

Todo um sistema foi montado, envolvendo agências de turismo, empresas intermediárias e até mesmo os *yakuzá* (máfia japonesa). As relações entre empresários japoneses e os *dekasseguis* forma marcados pelos mais diversos problemas: a retenção de documentos e passaportes, violação dos direitos trabalhistas e problemas com seguros de saúde, além da falta de acesso aos demais seguros sociais. Não há nenhum tipo de treinamento profissional para os trabalhadores estrangeiros nem informações sobre os seus direitos civis e trabalhistas. Poucas províncias proporcionam informações e colocam intérpretes para auxiliá-los em suas dificuldades e essa falta de informação também afeta a população local, que observa ao surgimento abrupto de trabalhadores estrangeiros com certo receio e discriminação, sem perceber a importância do papel do *dekassegui* na economia japonesa.

Os brasileiros que são contratados por empreiteiras, normalmente residem em moradias oferecidas por estas empresas. Uma das razões é a dificuldade encontrada pelos brasileiros e outros estrangeiros residentes no Japão em alugar um imóvel. Muitas imobiliárias japonesas recusam ter como clientes os estrangeiros, sob a alegação de que muitos estrangeiros não obedecem as regras impostas pelos donos do imóvel, ou que muitos não pagam os aluguéis, ou que

fazem muito barulho incomodando os vizinhos, etc. E outro fator que dificulta aos estrangeiros a firmar um contrato com uma imobiliária é a necessidade de um fiador, que geralmente deve ser um japonês.

Porém muitos brasileiros preferem morar em apartamentos oferecidos pelas empreiteiras, pois apesar de muitas vezes não oferecerem conforto e privacidade, eles pagam apenas o aluguel mensal. Isto porque pelas regras japonesas, ao firmar um contrato particular de um imóvel, o futuro inquilino deve pagar além do aluguel do primeiro mês, um valor aproximado de 5 a 6 vezes o valor do aluguel, que geralmente inclui depósito (*SHIKIKIN*, 2 meses), agradecimento ao proprietário (*REIKIN*, 2 meses) e taxa para a imobiliária (*TESURYO*, 1 mês). Assim ao alugar um apartamento cujo aluguel custa 500 dólares (EUA) ao mês, o inquilino deve pagar 3000 dólares (EUA) para firmar o contrato, e das taxas pagas, somente o depósito será devolvido ao inquilino quando este desocupar o imóvel, porém só será devolvido o valor após dedução do valor gasto para limpeza e reforma de imóvel caso haja danos causados pelo inquilino. Por isso, normalmente o valor pago como depósito não retorna ao inquilino.

Devido às condições de trabalho e moradia citada acima, a maioria dos brasileiros trabalha e vive em um ambiente com grande concentração de *nikkeis* provenientes do Brasil e de outros países, principalmente da América Latina, dificultando-lhes o contato com outros japoneses e também com a sociedade japonesa em geral. Muitas cidades já são conhecidas pelo grande número de brasileiros que nela reside, às vezes conhecidas positivamente com destaques para as escolas de samba nos festivais locais, e outras negativamente como o aumento de conflitos entre brasileiros e japoneses, incluindo problemas criminais. O fator a frisar aqui, é que os *nikkeis* apesar de estarem no Japão, ficam praticamente isolados da sociedade japonesa, possibilitando-lhes pouco contato com os japoneses no seu dia-a-dia. Em determinados casos, apesar de permanecer por mais de 3 anos no Japão, o *nikkei* mal aprende a falar o idioma japonês, isto porque no seu ambiente de trabalho e moradia não é necessário dominar o japonês com fluência.

Os brasileiros não possuem nenhum tipo de sindicato que possam defender seus interesses, o que faz com que os intermediários ajam livremente sem a oposição dos trabalhadores. Alguns casos extremos podem ser vistos com a crise econômica no Japão, uma vez que algumas empreiteiras abandonaram seus trabalhadores, fugindo do dia para a noite sem deixar vestígios, ou decretaram falência, deixando a própria sorte centenas de trabalhadores.

Os *nikkeis* que retornam ao Brasil.

O compromisso formal do *dekassegui* é juntar dinheiro e a renúncia do conforto. Lá chegando depara-se com uma grande gama de diferenças, a solidão, a perda do referencial.

Pode-se constatar alguns efeitos que a experiência dos *nikkeis* no Japão, como trabalhadores não-qualificados, tem afetado no comportamento dos mesmos dentro da sociedade brasileira. Por exemplo, o *nikkei* ao retornar do Japão, encontra uma barreira muito grande para se restabelecer profissionalmente na sociedade brasileira. O principal fator a considerar é que quando o *nikkei* volta ao Brasil, ele não possui as qualificações necessárias para competir no mercado de trabalho. Mesmo que o *nikkei* retorne com um acúmulo de capital para o Brasil, esta quantia na maioria dos casos não é suficiente para concretizar os planos feitos antes de vir ao Japão.

Em geral, 43% da amostra indica que o capital acumulado no Japão foi entre 20 a 40 mil dólares (EUA), e 33% menos que 20 mil dólares(EUA). Considerando que um imóvel no Brasil custa em média entre 30 a 50 mil dólares (EUA), o capital acumulado no Japão seja suficiente para a aquisição de um imóvel. Porém o problema é o que fazer para manter a vida no Brasil posteriormente. Com a vinda ao Japão, muitos *nikkeis* deixam seus estudos e empregos, com a finalidade de acumular um capital à curto prazo. Cerca de 60% dos *nikkeis* que vêm ao Japão tem a idade média entre 20 a 30 anos. Considerando esta faixa etária, pode-se dizer que muitos deixam de terminar cursos superiores ou perdem a oportunidade de profissionalizar-se em determinados campos, dificultando-lhes o regresso ao mercado de trabalho, resultando no retorno do *nikkei* ao Japão para trabalhar novamente como operário

não-qualificado, formando um ciclo de migração na vida do nikkei, que passa a viver um período no Japão e outro no Brasil.

Pontos positivos e negativos:

Pontos positivos:

- contribuição ao intercâmbio pessoal, tecnológico e cultural entre o Japão e o Brasil;
- contribuição dos brasileiros de origem japonesa ao Japão, a fim de resolver o problema da falta de mão-de-obra das empresas;
- contribuição à economia japonesa: as pessoas de origem japonesa que estão trabalhando no Japão vem enviando ao Brasil, aproximadamente um bilhão de dólares anuais.

Pontos negativos:

- efeitos do êxodo de pessoas de origem japonesa sobre as atividades econômicas no Brasil: foram grandes os impactos decorrentes da súbita saída desses elementos das empresas urbanas e das atividades rurais, com a diminuição da produção, sobretudo de certos produtos agrícolas;
- desorganização e esvaziamento da comunidade nipo-brasileira: o convívio familiar e comunitário vem sendo prejudicado, e está crescendo a dependência econômica das famílias aos elementos que foram trabalhar no Japão;
- delicada influência sobre o entusiasmo ao trabalho dos jovens de origem japonesa: o contraste entre as realidades do Japão e do Brasil, pois ao auferir ganhos comparativamente altos em relação aos rendimentos vistos no Brasil, muitos jovens perderam a vontade de trabalhar nas condições de trabalho e ganhos existentes, encontrando dificuldades de readaptação.

Outros aspectos que merecem destaque em relação a pontos problemáticos do fenômeno *dekassegui*: antes os *dekasseguis* eram constituídos de *isseis* e *nisseis* com dupla nacionalidade, com boa reputação, por serem trabalhadores aplicados e falarem a língua japonesa; recentemente, grande contingente dos trabalhadores são compostos de *sansseis*, que sofrem alguns problemas e contribuem para piorar a avaliação do desempenho dos nikkey. A queda na avaliação dos *nikkey* podem ser sintetizados em alguns fatos: o

comportamento egoísta dos *nikkey*, que mudam de emprego sem ao menos se despedirem do atual empregador; tendência de crescimento de criminalidade, sobretudo crimes leves e furtos, e em menor proporção crimes de natureza grave; compra e vendas de certidão familiar; casamentos simulados, a fim de conceder o direito de visto aos cônjuges dos *nikkey*. A sociedade japonesa é uma sociedade baseada na credibilidade e confiança recíproca, mas quando esta relação de confiança é abalada, necessita-se de muito esforço para sua recuperação.

Diante deste quadro, pode-se questionar o posicionamento do governo japonês em relação a questão dos *dekasseguis*. Observa-se uma postura de neutralidade em relação aos *dekasseguis*, ou seja, o governo japonês não estimula nem restringe as suas atividades, apesar que o mesmo esforça-se para resolver os problemas emergentes, como a repressão à exploração por parte dos agenciadores, violação das leis japonesas, entre outros. No aspecto jurídico, a legislação foi modificada para possibilitar o trabalho legal dos *nikkey* até a terceira geração (*sanseis*), através da concessão de status de “residência por longo período”.

No entanto, para que sejam assegurados os direitos humanos dos trabalhadores, é necessário tomar as seguintes providências: questionar o papel dos intermediários e agenciadores, que auferem lucros intermediando as contratações, criando para tanto, um órgão que possa agenciar os trabalhadores *nikkey* mediante cobrança de taxas reduzidas; eliminar a falta de informação tanto dos japoneses como dos *nikkey* em relação a legislação trabalhista e dos costumes de trabalho no Japão com a criação de um sistema em que essas informações sejam corretamente transmitidas; fortalecimento da administração da proteção aos trabalhadores, uma vez que as leis de proteção ao trabalhador no Japão são igualmente aplicáveis aos *nikkey*, porém não são assim feitos, além da necessidade da atuação dos sindicatos e entidades civis em prol dos *dekasseguis*. Muitas são as questões que necessitam melhoras, mas para que os *nikkey* possam viver tranquilamente, é preciso que os governos brasileiro e japonês bem como os povos dos dois países possam melhor se entender mutuamente.

Conclusão:

Neste presente trabalho, pretendeu-se destacar as peculiaridades do mercado de trabalho japonês, suas especificidades em relação a outros países. Nesse contexto de sucesso no anos 80 e menor crescimento nos anos 90, tentou-se realizar um paralelo com países desenvolvidos (EUA e União Européia) e observar suas principais diferenças; analisar a possibilidade de se implantar um sistema moldado no modelo japonês no Brasil e verificar suas principais dificuldades e avanços. Como modo de finalizar essa integração Japão – Brasil, destacou-se alguns aspectos do fenômeno Dekassegui, sua contribuição para a economia tanto brasileira como japonesa, sua condição de vida e de trabalho e alguns desafios em sua jornada pelo Japão.

Conclui-se que o modelo japonês diferencia-se das economias ocidentais por fatores construídos ao longo de seu desenvolvimento social e econômico. Constitui-se de uma regulação rigorosa, porém com um número reduzido de regras explícitas e formalizadas. Os sindicatos possuem certo poder, porém as convenções coletivas são menos abrangentes em relação às relações profissionais ocidentais, limitando-se a uma sindicalização em nível de empresa.

Fatores como a hierarquia e a disciplina não sustentam por si só a empresa japonesa, tratando-se de uma concepção de corporação calcada num modelo de ação coletiva, que visa a mobilização e participação dos seus funcionários. Como se trata de um mercado interno fechado, o acesso dos profissionais depende pouco da formação universitária e das classificações profissionais obtidas. A capacidade de adaptação e disponibilidade para o trabalho são mais valorizadas do que a mera especialização, mesmo porque esta não oferece garantia de carreira na empresa, uma vez que a eficácia se mede não em termos técnicos ou profissionais, mas pelos resultados atingidos.

Portanto, faz parte da vida de um cidadão japonês o aprendizado organizacional original, devido a dedicação quase que integral à empresa na qual começou a trabalhar, moldando-se à mecanismos complexos, valorizando a difusão das competências e responsabilidades no ambiente da empresa. Esses

métodos de aprendizagem coletivos evoluíram-se de acordo com o aumento da complexidade das técnicas e maior rapidez na introdução de novas tecnologias. O modelo japonês também pode ser visto pelo princípio do *just in time*, que prega a maximização da utilização das máquinas e das instalações, produzindo mercadorias com período de vida reduzido, ou seja, o modelo japonês caracteriza-se pela reorganização das imposições temporais no que tange seus objetivos e modalidades na gestão de produção, de pessoas, enfim, da gestão organizacional.

Com o intuito maior de desenvolvimento, criou-se uma estrutura peculiar calcada no tripé: emprego vitalício – remuneração por antiguidade – sindicato de empresa. Cabe destacar que esses benefícios não se aplicam a todos os trabalhadores, pois para manter a flexibilidade salarial, existem em outra extremidade do mercado de trabalho, os empregados temporários e não regulares, além das condições desiguais aplicados no caso das mulheres e estudantes. Tal desigualdade também se observa nas empresas de menor porte e sem dúvida no caso dos trabalhadores estrangeiros.

Essa estrutura moldada ao longo de anos de desenvolvimento econômico e social não parece estar ameaçado pela atual crise, nem pela mudança no campo político. Certamente ocorrerá algumas adaptações em relação a prioridades, ou seja, a cooperação entre empregados e empregadores aumentará, devido a necessidade de incluir nos ajustes os níveis de postos de trabalho e departamento. Os remanescentes desta adaptação destacar-se-ão pela confiabilidade e criatividade. Mesmo as mulheres e trabalhadores irregulares não continuarão aceitando por muito tempo a instabilidade dos trabalhos aos quais se dedicam, além de que o padrão de vida dos japoneses estão aquém dos praticados nos Estados Unidos. Deve-se portanto, haver maiores preocupações e indagações por parte do empregado japonês sobre questões como a jornada de trabalho e nível salarial, visando a qualidade de vida no posto de trabalho e no tempo livre.

Bibliografia:

- ALLEN, G. C. *A Economia Japonesa*. Universidade de Londres. 1981.
- AOKI, M. *Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy*. Stanford University and University of Kyoto. 1988.
- AOKI, M. *La estructura de la economia japonesa*. Fondo de Cultura Economica. 1990.
- BAGLIONE, G. *O Mundo do Trabalho: Crise e Mudança no Final do Século*. Fecamp. 1994.
- DAUBLER, W. *O Mundo do Trabalho: Crise e Mudança no Final do Século*. Fecamp. 1994.
- HIRATA, H. (org.) *Sobre o Modelo Japonês. Automatização, Novas Formas de Organização e de Relações de Trabalho*. Edusp. Aliança Cultural Brasil – Japão. 1993.
- MATTOSO, J.E.L. *O Mundo do Trabalho: Crise e Mudança no Final do Século*. Fecamp. 1994.
- NINOMIYA, M. *Dekassegui. Palestras e Exposições do Simpósio Sobre o Fenômeno Chamado Dekassegui*. Editora Estação Liberdade. 1992
- NINOMIYA, M. *O Futuro da Comunidade Nikkey*. Editora Mania de Livro. 1996.
- OKIMOTO, D. I. & ROHLEN, T. P. *Inside the Japanese System*. Stanford University Press. 1988.

- OLIVEIRA, C.A.B. *O Mundo do Trabalho: Crise e Mudança no Final do Século*. Fecamp. 1994.
- SATO, K. *Sindicato e as Relações de Trabalho no Japão*. Asahi Shinbum. 3 de março de 1987.
- SILVA, A.A. *O Mundo do Trabalho: Crise e Mudança no Final do Século*. Fecamp. 1994.
- WOOD, S. *Administração Japonesa*. Revista de Administração 26 (julho/setembro 1991)

Sites Relacionados:

- <http://www.japaoonline.com.br/>
- <http://www.jica.org.br/>
- <http://www.aadekassegui.com.br/>
- http://www.abrapp.org.br/estatisticas/internacional/estatistica_regionais/japao.html
- <http://www.fjisp.org.br/>
- <http://www.aidaa.com/japao.htm>
- http://www.japanbrazil.com/home_user_reader.shtml
- <http://www.consulado.com.br/consulados/japao.html>

•<http://www.camarabrasiljapao.com/>

•<http://www.japao-rio.org.br/>