

ASPECTOS EMPRESARIAIS DO JAPÃO DE HOJE*

CLÉBER AQUINO**

1. *Introdução*; 2. *Primeiras impressões*; 3. *A administração no Japão*; 4. *O empresário japonês*; 5. *O executivo japonês*; 6. *As relações de trabalho*; 7. *“Casos” empresariais japoneses*; 8. *O “outro lado” do Japão*.

1. *Introdução*

No período de outubro a dezembro de 1984, tive a oportunidade de participar de um programa (Industrial Relations Seminar) promovido pelo governo japonês, através do Ministério do Trabalho e do Japan Institute of Labour. Participaram também representantes de vários países do mundo, principalmente asiáticos, tais como Indonésia, Hong Kong, Cingapura, Malásia, Fiji e também um da Tanzânia. O programa constou de palestras e conferências proferidas por professores universitários, executivos do Ministério do Trabalho japonês, líderes sindicais, e de visitas a empresas, sindicatos e entidades patronais. Farto material bibliográfico foi distribuído e várias visitas foram feitas às principais cidades japonesas, tais como Tóquio, Osaka, Hiroshima, Kioto e muitas outras.

Este depoimento, que traduz a “minha” verdade, foi preparado com o fim de contribuir para os cursos de administração ministrados no Brasil e para outros interessados em conhecer as experiências japonesas no mundo dos negócios e da gerência.

O objetivo maior do Industrial Relations Seminar é estreitar os laços entre o Japão e as nações que dele participam e transferir para elas as experiências japonesas, na expectativa de que os participantes, ao regressarem a seus países, tenham condições de difundir as experiências vividas naquele país oriental e desenvolver tentativas no sentido de aplicar as lições japonesas. O programa in-

* Neste trabalho procurei apenas descrever o que vi, ouvi e li sobre o Japão durante um período mínimo de dois meses, período na realidade muito curto para se compreender uma nação que nem os japoneses entendem direito. Desta forma, alerto o leitor para a *subjetividade* do depoimento. Trata-se, portanto, da “minha” verdade, o que pode não ser, necessariamente, a *verdade*. Ademais, não me preocupei com análises de cunho ideológico, mas em relatar fatos com o único propósito de fornecer aos leitores desta revista subsídios para seus estudos, práticas e pesquisas empresariais/administrativas de um país que hoje é encarado como um fenômeno de produtividade, eficiência, eficácia, desempenho e prosperidade. É uma oportunidade para se estabelecer comparações com a realidade brasileira.

** Professor no Departamento de Administração da Faculdade de Economia e Administração da USP. (Endereço do autor: Rua Marquês de Sabará, 30/71 — Morumbi — 05684 — São Paulo, SP.)

sere-se na estratégia global do Japão de contribuir, de todas as formas, para a paz mundial.

A paz no mundo interessa ao Japão, principalmente pelo fato de ser ele um país carente de recursos e mercados para absorver sua elevada produção industrial. Por outro lado, este país foi quase totalmente destruído pelas bombas americanas em 1945, salvando-se apenas Kioto, por razões estratégicas e, sobretudo, históricas. Dessa forma, por estas e várias outras razões, o Japão estabeleceu como meta cultivar um relacionamento harmônico com todos os povos.

2. *Primeiras impressões*

O Japão é um fenômeno que nem os japoneses conseguem entender. Um país que saiu da guerra há menos de 40 anos, numa situação deplorável, praticamente arrasado, limitado geograficamente, pobre de recursos naturais (importa quase tudo), pequeno (um pouco maior do que o Maranhão, do tamanho do Rio Grande do Sul), populoso (hoje com 125 milhões de habitantes), distante dos grandes centros desenvolvidos do Ocidente (o vôo direto de Nova Iorque a Tóquio durou 15 horas), mas mesmo assim, com todas essas limitações e dificuldades, emerge como um magnífico exemplo para todos os povos da terra, por sua capacidade de recuperação, e um testemunho do valor do trabalho humano produtivo e bem administrado. Se o Brasil, com os recursos existentes, utilizasse a metade da capacidade dos japoneses, seria hoje uma nação de causar inveja ao mundo inteiro.

A empresa japonesa, seja ela pública ou privada, mormente a privada, funciona muito bem. É um padrão de eficiência, eficácia, produtividade e qualidade dos serviços e produtos. Durante minha permanência no país não consegui constatar uma falha em suas organizações. Um exemplo inicial: durante toda a minha vida nunca vi uma empresa de aviação que demonstrasse maior eficiência e cujos serviços atingissem o nível de qualidade apresentado pela Japan Air Lines (JAL), empresa aérea japonesa, hoje operando no Brasil. Para começar, um profundo respeito ao horário e ao passageiro. O vôo saiu em cima da hora dos EUA e chegou do outro lado da Terra, no Japão, exatamente no horário marcado. Podia-se até acertar o relógio pelo horário do vôo. Esse respeito pelo horário iria repetir-se durante todos os demais compromissos no Japão. Do ponto de vista tecnológico, não há grandes novidades a registrar com os aviões da JAL. Os seus boeings podem ser enquadrados nos padrões da Varig, Transbrasil e outras empresas aéreas brasileiras. O que merece ser registrado é a excelência dos serviços da JAL, que resulta do profissionalismo da tripulação e de seu padrão cultural, traço marcante da sociedade japonesa. O alto nível da tripulação não decorria apenas do grau de escolaridade mas, acima de tudo, do padrão de educação, profissionalismo, gentileza, boavontade em servir, precisão, eficiência, pontualidade e presteza. Verificamos, durante o vôo, tratar-se de uma equipe bem selecionada, de excelente origem (influência da cultura milenar do Japão na cultura japonesa vigente), treinada, estimulada e competentemente administrada. Esse padrão de desempenho da tripulação da JAL iria repetir-se em todas as outras organizações visitadas e observadas.

O que se pode extrair, inicialmente, de lições como esta? O que já imaginávamos sobre o sucesso do Japão: a base de todo o fenômeno japonês reside no material humano, que lá é de primeiríssima qualidade. Isso não significa que o homem japonês seja superior a outras raças. Ele, no entanto, “aprendeu” a se tornar o “melhor”, como o único caminho para sobreviver a tantas dificuldades. As circunstâncias históricas no trajeto da sociedade japonesa levaram a esse padrão de conduta.

Chegando a Tóquio, a boa impressão causada no vôo da JAL continuou, através da eficiência do Aeroporto Internacional de Narita. O aeroporto apresenta uma estrutura organizacional semelhante aos demais aeroportos internacionais. E por que o passageiro sente-se tão bem, seguro, orientado, sem um mínimo de problemas? Simplesmente pelo casamento feliz e eficaz entre a tecnologia gerencial e o padrão cultural, educacional e profissional dos funcionários. O aeroporto de Narita é muito bem sinalizado, seus funcionários são solícitos e adotam uma postura altamente profissional, procurando facilitar a vida dos passageiros. Apesar do impacto que se tem ao se chegar a Tóquio, uma das cinco maiores cidades do mundo, sente-se no aeroporto segurança e muita tranqüilidade por causa do desempenho dos funcionários e do sistema organizacional existente. Não acredito, pelo que vi, que nesse aeroporto um indivíduo que nunca tenha viajado, por mais inexperiente que seja, fique retido durante mais de 30 minutos. No meu caso, a demora não ultrapassou 10 minutos. Por outro lado, no aeroporto de Nova Iorque a demora foi de quase duas horas. E na volta do Japão para o Brasil, no aeroporto de São Francisco (EUA), além da enorme confusão no balcão da Varig, a espera foi superior a duas horas.

O deslocamento do aeroporto de Narita até o centro de Tóquio foi feito de ônibus, que também se notabilizou pela eficiência, pontualidade no horário e cortesia do motorista. A viagem durou aproximadamente duas horas e no caminho presenciei um pequeno congestionamento, uma das poucas falhas registradas durante minha permanência lá. O sistema de transporte no Japão funciona de forma exemplar. O trânsito só não é mais complicado porque os japoneses usam muito os transportes públicos. Mesmo nas famílias ricas é comum haver apenas um carro. O dono da casa desloca-se para o trabalho usando os meios de transportes do Estado enquanto o carro fica com a esposa.

Durante o trajeto de Narita até a cidade de Hachioji (uns 400 mil habitantes, distante de Tóquio uns 25 quilômetros e local do treinamento), pude sentir a pujança empresarial/industrial do Japão de hoje. Muita propaganda e logotipos luminosos das grandes empresas japonesas, como Toyota, Nissan, Nec, Sony, Suntory e muitas outras. Vale dizer que a atividade empresarial gira em torno das grandes empresas. O parque empresarial japonês divide-se em organizações de grande e de pequeno porte, estas girando em torno das grandes empresas. O Japão é coerente com o capitalismo moderno: ou se é muito grande ou se opta por ser pequeno.

Outra informação diz respeito ao volume de propaganda. Como o Japão tem uma elevada produção industrial, precisa vender e fixar a imagem de suas grandes corporações no mundo, para o que utiliza a propaganda como uma arma de muita influência. Por onde se anda, nesse país, depara-se com os nomes das grandes empresas em letreiros luminosos, bem destacados. Como o poder

aquisitivo do povo é elevado, comprar no Japão é uma eterna festa, e o comércio tem uma atividade febril.

Nas primeiras semanas de minha estada procurei sentir como vive o japonês, como funciona aquela sociedade. O Japão é um país no qual o povo vive satisfeito em todas as situações — em família, no trabalho, nos restaurantes, nos bares, nas práticas esportivas, nas férias, nos templos religiosos, nos parques e, principalmente, dentro das empresas. O local de trabalho supera, em satisfação, todas as outras instituições citadas. Essa satisfação significa que o japonês, hoje, tem suas necessidades plenamente atendidas. Trabalha com gosto porque dispõe de condições favoráveis neste sentido, recebe excelente salário e usufrui de sólidos benefícios, amplas possibilidades de crescimento e desenvolvimento. Tem elevado padrão cultural e educacional. O japonês lê muito. Nos trens, metrô, em qualquer lugar e situação, ele está sempre lendo alguma coisa. As livrarias estão sempre lotadas. O Japão possui um número considerável de jornais, revistas, livros e uma infinidade de outras publicações. Ademais, a educação do japonês, desde criança, é muito rígida e as empresas estimulam esse processo de desenvolvimento intelectual e cultural do povo. Treinado desde criança para viver em grupo, para cultivar hábitos sadios de cooperação e harmonia, ele é ajustado à família e sente-se seguro em relação ao futuro. O conflito e a agressividade são maduramente administrados. Seu salário permite uma poupança mensal da ordem de 30% e quando se retira das empresas, com 56 anos, pode curtir uma aposentadoria saudável, tranqüila e decente. Não vi um velho com aspecto deprimido, sofrido. E mesmo saindo da empresa com 56 anos, ele continua trabalhando, seja por conta própria, seja em outra empresa de menor porte.

Outro traço cultural dos japoneses é o amor que eles têm por seu país. Eles fazem tudo para transformar o Japão na melhor nação do mundo, o que se reflete no relacionamento com sua própria gente e com os estrangeiros. Vivem como pessoas civilizadas, ajudando e respeitando os outros, deixando transparecer o profundo respeito e a consideração que têm pela pessoa humana.

Eles não sentem necessidade de depredar os bens públicos, pois seu grau de frustração é mínimo. Tóquio, um verdadeiro formigueiro humano, é a cidade mais segura e tranqüila do mundo. Durante os dois meses que lá permaneci, não tomei conhecimento de um único assalto, um assassinato. Pode-se circular nessa cidade a qualquer hora da noite, sozinho, que nada acontece. O processo político e a credibilidade dos governantes também concorrem para este estado geral de satisfação do povo. Esse padrão cultural, somado ao atendimento das necessidades básicas do povo, tem reflexos dentro das empresas, como pude testemunhar em muitas delas. Os trabalhadores têm todas as condições e estímulos para trabalhar motivados, com muita dedicação, o que não acontece em países onde o povo vive massacrado por injustiças, desigualdades, por uma pobreza crônica, insegurança, dificuldades de emprego, regimes autoritários, acintosas diferenças salariais.

3. *A administração no Japão*

Se formos analisar os princípios administrativos utilizados pelas empresas japonesas, não encontraremos grandes novidades em relação ao Ocidente. São seme-

lhantes e muitas vezes até iguais aos princípios adotados pelas empresas ocidentais, mesmo porque durante muito tempo, e ainda hoje, o Japão copia o que o Ocidente (especialmente os EUA) faz em administração. O que difere são alguns hábitos culturais, que dão “vida” diferenciada à administração das empresas japonesas. Aqui no Ocidente ensina-se, fala-se, escreve-se, por exemplo, sobre planejamento estratégico. Mas a cultura ocidental, tradicionalmente retroativa, mormente no Brasil, impede que as empresas trabalhem com este valioso instrumento de gestão. No Japão, eles falam pouco, mas todas as grandes empresas e até o governo federal trabalham sob o comando de um plano estratégico. Todas as organizações têm suas projeções de longo prazo; aqui, não sabemos sequer o que queremos ser na próxima semana. Portanto, é o componente *cultural* que dá “vida” diferenciada à administração japonesa. O planejamento estratégico só poderá ser implantado e gerar resultados se a cultura da empresa, do ambiente, do país lhe for favorável. Caso contrário, transforma-se numa simples retórica ou fonte de alienação para os que professam a sua validade.

O japonês é um estrategista por natureza. O planejamento estratégico está inoculado no seu espírito. Por causa desta competência estratégica, ele conseguiu superar suas deficiências, competir quase em pé de igualdade com os EUA e, se continuar no mesmo ritmo de trabalho, cruzará o século na liderança do mundo. O sucesso de sua indústria automobilística é ilustrativo da mentalidade estratégica do japonês. Prevendo a crise do petróleo e, conseqüentemente, dessa indústria, com muita antecedência, eles passaram a construir carros pequenos e econômicos. E com isto dominaram o mercado internacional.

Outra característica da administração empresarial japonesa é a base filosófica e valorativa que orienta suas ações. Em todas as empresas, especialmente nos grandes grupos, há um conjunto de crenças e filosofias pautando o desempenho da organização. É comum a alta administração das grandes empresas cuidar da formulação da filosofia da empresa e inocular, nos empregados, o hábito de recitar diariamente, antes do início do trabalho, o credo da organização. O grupo Matsuhita (Império Panasonic-National), um dos maiores grupos do mundo, ainda se orienta por sete princípios filosóficos formulados pelo seu criador, hoje um cidadão com 95 anos de idade dedicado à causa da paz no mundo. O mesmo acontece com a Toyota, Nissan e muitas outras. São empresas voltadas para o mundo, têm uma nobre missão a cumprir e não vivem unicamente contaminadas pelo desejo psicótico de faturar e ganhar dinheiro.

Outra característica da administração japonesa é a simplicidade e funcionalidade das estruturas organizacionais. O empresário japonês não incentiva o fausto nos ambientes de trabalho. Os escritórios são simples, não têm divisórias, todos trabalham juntos, são avaliados conjuntamente e, desta forma, não há espaço e oportunidade para o trabalhador enganador, o “picareta”. Mesmo contando com a simpatia do chefe, ele é severamente vigiado pelos demais membros do grupo, que não permite que a chefia conceda mordomias e vantagens ilícitas a quem não produz. As estruturas, os leiautes das fábricas são montados de forma a possibilitar modificações caso a empresa decida reformular suas estratégias, alterar seus negócios. O local de trabalho é muito limpo, sóbrio, porém sem afetação; é tudo muito funcional. Quanto à limpeza dos escritórios

e das fábricas, foi traço verificado em todas as partes do Japão. Até nas estações de Metrô de alto movimento, como a Tokyo Station, tudo é muito limpo.

Tive oportunidade de visitar fábricas como a Magda (terceira indústria automobilística japonesa, só superada pela Toyota e pela Nissan), o Grupo Matsushita e outras de menor porte. As pessoas trabalham com elevado nível de motivação e produtividade, e o número de horas trabalhadas supera o dos demais países do mundo, inclusive os EUA e Alemanha Ocidental. O leiaute das fábricas e dos escritórios, os sistemas administrativos, a seriedade das gerências e dos supervisores, os valores predominantes nas organizações e no país, as origens — o trabalhador japonês é um cidadão como outro qualquer, sendo que dentro da família japonesa há uma profunda ideologia voltada para o trabalho — do trabalhador, seu padrão educacional e cultural, os incentivos dados e um elenco de outros incentivos (incentivos tradicionais dados no Ocidente, como salário, e no Japão, plano de carreira, estabilidade na organização, ambiente de trabalho etc.) levam a este cenário de trabalho e produtividade. A segurança nas fábricas é observada com muita seriedade e competência. Os seguranças são cidadãos bem apessoados e sérios, porém corteses. A recepção entregue a moças jovens, atenciosas, delicadas, finas, educadas, mas compenetradas e eficientes. Não vi uma recepcionista fazendo algazarra, telefonando para namorados, conversando sobre futilidades com as amiguinhas. Nos restaurantes das empresas, todos almoçam juntos, não importando os níveis hierárquicos. Não é difícil falar com um alto dirigente de empresa no Japão, mesmo que seja um *chairman*, desde que o interessado no encontro tenha uma agenda objetiva a ser tratada.

O tempo dentro da empresa é sagrado. Nas reuniões, compromissos, horário de palestras, conferências, exposições, eles não atrasam um minuto, usando adequadamente o tempo. O horário de trabalho, geralmente começa em torno das 9 horas e grande parte dos empregados, principalmente de gerentes para cima, fica até tarde na empresa, além do horário normal, dada sua afeição por suas organizações. Essa dedicação não cai do céu. Trata-se de uma afeição criada pela própria empresa, ao proporcionar à força de trabalho condições satisfatórias para atuar dentro da organização.

Outra característica das empresas é o hábito de reuniões, mas reuniões proveitosas, com resultados palpáveis, mesmo que as decisões sejam demoradas. Há muita participação nas reuniões de trabalho. Quando termina o expediente, os empregados continuam juntos nos restaurantes, bares e diversões. A convivência grupal entre eles é cultivada desde criança. O leiaute dos escritórios, o clima de fraternidade, a dimensão geográfica do país, o fato de falarem uma única língua, a luta pela sobrevivência permitem que, no trabalho e após o trabalho, os grupos continuem juntos e com um dado importante: chefes e subordinados bebem, comem, conversam, se divertem juntos, mas no dia seguinte, num clima de muita maturidade, todos assumem suas respectivas funções, cumprindo suas atribuições, executando suas tarefas, não permitindo que a informalidade da noite anterior prejudique ou afete o ambiente de trabalho no dia seguinte. Eles chegam em casa em torno das 23 horas, com a aprovação da família, inclusive da esposa, e se chegam cedo, isto é motivo de preocupação. Levanta-se a suspeita de que não estão indo bem no emprego, e até os vizinhos ficam surpre-

sos. Há uma íntima ligação entre o ambiente familiar e a empresa. Neste caso, o trabalhador não é atormentado pela família; pelo contrário, é até estimulado.

4. *O empresário japonês*

Comparando o empresário japonês com o empresário ocidental, quanto ao “lucro” não há diferenças relevantes a serem consideradas. No Japão, o homem de negócios, como todo capitalista, visa ganhar dinheiro com seu empreendimento. A diferença refere-se à forma como o lucro é administrado e concebido. No Ocidente, o empresário percebe o lucro como um benefício pessoal (lucro auferido a partir, por exemplo, da exploração dos fatores de produção, e muitas vezes pela sonegação) e como resultado da exploração da força de trabalho. No Japão, o “lucro” é resultado de uma empresa bem administrada, do qual outras pessoas (todos aqueles ligados à empresa, como clientes, fornecedores, empregados, governo etc.) têm o direito de usufruir. A postura do empresário japonês está acima do simples ato de ganhar dinheiro. Até quanto à maneira de utilizar o dinheiro auferido nos negócios, o empresário japonês tem uma atitude diferente do ocidental. Nas imediações do local onde hospedei-me residem empresários bem-sucedidos, o que passa despercebido. Suas residências são simples, pequenas, e em geral eles possuem um carro de tamanho médio. Nada de suntuosidade. A casa mais luxuosa desta região é a de um artista famoso no país, mesmo assim, está muito distante das casas dos ricos no Brasil. Quanto à idade média do empresário japonês em plena atividade, gira em torno de 65 a 71 anos. Alguns exemplos: Ichiro Isoda (Sumtomo Bank), 71 anos; Keizo Saji (presidente do grupo Suntory), 65 anos.

Outra característica dos empresários japoneses é o profundo respeito e admiração que eles têm pelos empregados. Além de fornecer todos os incentivos ao trabalho, estimular a promoção e o desenvolvimento da mão-de-obra, o empresário, sem demagogia, vive próximo de seus empregados. Há confiança recíproca entre eles, inexistindo, por parte dos empregados, a impressão de que seus patrões querem “passá-los para trás”, como é comum em nossas empresas. Pelo fato de o empresário japonês ter um profundo respeito por sua mão-de-obra, as empresas têm uma política de recursos humanos madura, traduzida em salários honestos, benefícios, incentivos, treinamentos, avaliações, promoções criteriosas, ambiente e clima de trabalho saudáveis, segurança no emprego (no Japão não ocorre um fato costumeiro no Brasil, onde qualquer chefe demite um pai de família sem qualquer explicação).

O respeito do empresário pela mão-de-obra é traduzido por medidas concretas, objetivas, relevantes, bem-intencionadas e de resultados significativos. E por esta e outras razões, entendemos por que, antes de começar o dia do trabalho, os empregados cantam o hino da empresa, fazem exercícios, chegam na hora, ficam conversando (e até trabalhando) além do horário normal, saem juntos, relacionam-se tão bem com as chefias. O empresário japonês tem prazer em proporcionar oportunidades para a mão-de-obra se desenvolver. Não há o receio de que o desenvolvimento do trabalhador ameace os dirigentes, pois a elite não se sente insegura com o crescimento da mão-de-obra. Pelo contrário, é a partir do nível educacional e intelectual que as empresas japonesas selecio-

nam e promovem seus empregados. Este exemplo deveria ser seguido pelas empresas brasileiras. Em lugar de nossos empresários ficarem rabiscando organogramas e manuais, deveriam dar cultura, competência e condições de trabalho a seus empregados, pois o desempenho de suas empresas seria muito melhor.

5. *O executivo japonês*

Trata-se de um profissional competente, motivado para o trabalho, simples, sem afetação, que detesta a “dramaturgia” (capacidade de representação de um indivíduo no cenário social), relaciona-se facilmente com os subordinados e se veste sempre com simplicidade. Os executivos japoneses que tive a oportunidade de conhecer e cujo trabalho pude acompanhar, em parte, valorizam o comportamento produtivo, e não o comportamento “dramatúrgico”. Sua preparação é muito rigorosa. Os executivos das grandes empresas (Sony, Toyota, Nec, Nissan, National, Suntory) são recrutados junto às famosas universidades imperiais, destacando-se a Tokyo University como a mais procurada pela qualidade e rigor do ensino. Geralmente, os primeiros classificados têm fortes possibilidades de se tornarem diretores e presidentes das grandes companhias no futuro. São treinados intensamente, pelo resto da vida. As empresas têm treinamento interno e, eventualmente, contratam professores de fora para realizar palestras e conferências. O executivo japonês lê muito. Tem uma enorme sede de informações. A cota mínima de leitura diária de jornais é de quatro, sem incluir revistas, livros e outras publicações. Dentro das empresas praticam um relacionamento amistoso com os empregados, mas são rigorosos no cumprimento das tarefas e obrigações. São viajados pelo fato de a economia japonesa estar-se internacionalizando: as empresas têm filiais em todas as partes do mundo. Sentem-se superiores, mas não demonstram esta superioridade. São indivíduos que têm uma postura cultural e civilizada adiantada (formas de expressão e comunicação do povo japonês). Sabem comportar-se em qualquer ambiente, mesmo quando estão bebendo após a jornada de trabalho, o que fazem com frequência. Valorizam o trabalho duro, a dedicação à empresa, geram resultados, colocam a “mão na massa”.

A promoção do executivo japonês merece ser destacada. Para começo de conversa, o indivíduo só chega ao nível de diretoria depois de 30 a 40 anos de trabalho dentro da empresa e, nesta trajetória, é intensamente avaliado. Não se registra o caso de uma pessoa tornar-se diretor de uma empresa em um ou dois anos, ou mesmo em meses, como ocorre regularmente no Brasil. E no Japão, para ser promovido após 40 anos de trabalho, é preciso ter passado por todos os setores da empresa, submeter-se a intenso treinamento, circular pelo mundo, ler muito, revelar muita dedicação à organização além de resultados mensuráveis e muita competência. O trabalho, para o executivo, é como religião. Fora da empresa o executivo vive uma vida completa. Pratica esportes, cultiva o lazer, dedica-se à família e a viagens. Assim é a trajetória do executivo japonês.

6. *As relações de trabalho*

O mundo inteiro sabe que as relações de trabalho são o principal fator de sucesso da empresa japonesa. É o clima de harmonia, cooperação, convivência

madura e civilizada existente entre empresários, executivos, gerências, supervisores e subordinados/empregados. Toda essa gente se gosta mutuamente e, acima de tudo, estima seu país e suas empresas. Esse estado de espírito nas relações de trabalho no Japão não ocorre no vácuo. Foi criado todo um contexto para elas brotarem neste clima agradável de convivência. Além dos fatores educacionais e culturais determinantes dessas proveitosas relações de trabalho, esse estado de espírito é reforçado, estimulado, incrementado pelas sadias políticas de recursos humanos/relações industriais das empresas japonesas. Essa prática madura de convivência entre o capital e o trabalho começou há 40 anos, logo depois da II Guerra Mundial, quando o Japão foi arrasado pelas bombas da aviação americana. A partir desse fato percebeu-se que somente com muito trabalho e excelentes relações trabalhistas poder-se-ia recuperar e desenvolver o Japão. Afinal, o principal fator de produção e a maior riqueza disponível no Japão é o *homem*. Assim, precisava-se investir nele, acreditar nele, respeitá-lo e motivá-lo. Além disso, o valor do material humano japonês tem raízes ancestrais. Desta forma, é impossível se entender as relações de trabalho no Japão sem encaixá-las dentro do padrão cultural vigente no país. Elas se expressam através das formas de comunicação, expressão e organização do povo japonês, dentro de seu longo processo histórico. Há um conjunto de fatores externos contribuindo para que ocorram dentro das empresas a produtividade, a harmonia e a cooperação tão endeusadas no mundo inteiro.

O sindicato no Japão é por empresa, isto é, cada empresa tem o seu próprio sindicato. Basta dois empregados se reunirem, resolverem fundar um sindicato e comunicarem o fato à direção da empresa, para então organizar-se o sindicato. Daí para frente surge toda uma prática de negociação estimulada pela empresa e pela legislação vigente. O nível do povo, do trabalhador, dos prejuízos dos sindicatos politizados comuns extra-empresa, como aconteceu logo após a guerra, são fatores que permitem que ocorra sempre a prática da negociação, do diálogo constante e construtivo dentro da empresa, da troca de idéias e pontos de vista entre empregados e a direção da empresa. O nível de harmonia e maturidade entre a direção sindical e a da empresa chega a um ponto tal que, em minhas visitas às fábricas, freqüentemente as exposições sobre a estrutura, funcionamento, vitórias, crescimento das empresas eram feitas pelos líderes sindicais com a maior satisfação possível. Davam-me a sensação de que eram os “donos” da empresa, tal a motivação com que falavam sobre suas organizações. Seria como se, no Brasil, o Lula saísse mostrando, com orgulho, a Villares para os visitantes... Esta comparação, aparentemente jocosa, tem um fundo de verdade e seriedade. No Japão, o trabalhador estima sua empresa e dela se orgulha, porque lhe foram dados incentivos neste sentido. Ele “aprendeu” a gostar e a orgulhar-se de sua empresa.

O sindicato japonês, mesmo sendo ao nível interno das empresas, pode filiar-se às federações e centrais sindicais, que exercem um papel político de orientação e de mobilização das grandes causas. A negociação ocorre no mês de abril (negociação salarial, porque os demais pactos podem acontecer em qualquer período do ano). Empregados e direção da empresa estão sempre abertos ao diálogo e à negociação que, inicialmente, limita-se à direção da empresa. Caso as pendências continuem, vão subindo até as instâncias superiores. Há um excelente entendimento entre sindicatos, governo e empresas, que maduramente

resolvem qualquer conflito num clima recíproco de respeito e confiabilidade. A reposição salarial, objeto maior das negociações, visa cobrir a inflação (uma das menores do mundo) e a produtividade, não permitindo que o trabalhador venha a perder o seu poder aquisitivo. O Estado não intervém no relacionamento entre patrão e empregados.

Como é a política de recursos humanos nas empresas japonesas? É muito proveitosa e dela vou destacar alguns pontos.

Do ponto de vista econômico, o trabalhador japonês é muito bem contemplado. É bem remunerado e são mínimas as distâncias salariais entre os empregados mais humildes e os mais graduados. Os recém-contratados são admitidos no mesmo nível salarial, não importando o tamanho da empresa — grande, média ou pequena. Ao longo da carreira profissional, porém, os empregados das grandes companhias passam a ganhar mais. Outra característica da política salarial japonesa: dentro da empresa, as diferenças salariais são mínimas. Vamos imaginar que um jovem ingresse na Sony com 150 mil ienes. O presidente desta mesma corporação, o *chairman*, depois de quase 40 anos de trabalho produtivo, ganha somente oito vezes mais do que o salário do recém-contratado. Os altos executivos japoneses são os que ganham menos no mundo se os compararmos com os ocidentais que desempenham funções similares. Este exemplo da política salarial japonesa não invalida o fato de haver entre eles salários altos, muito distantes do salário inicial. Outro caso: no centro de treinamento, onde fiquei instalado, o diretor, alto funcionário do governo, ganhava uns 500 mil ienes; os funcionários da recepção, uns 200 mil, e os técnicos intermediários, em torno de 300 mil. Estas diferenças mínimas de remuneração aproximam os indivíduos, evitam desarmonia e frustração entre eles. Comparemos, agora, os salários de um alto executivo brasileiro e de um gerente (nível próximo a ele) e entenderemos o porquê do mal-estar dos empregados nacionais em relação à retribuição salarial. E com um agravante: este alto salário do executivo não gera resultados relevantes, pois é pública e notória a baixa produtividade da alta administração das nossas empresas. Complementando os incentivos monetários, o empregado, no Japão, usufrui de benefícios tais como restaurantes, assistência médica e segurança no emprego. A situação econômica da mão-de-obra nipônica permite que o trabalhador faça poupança mensal, garanta sua aposentadoria, proporcione excelente educação aos filhos, tenha casa própria, carro, conforto, boa alimentação, *status* comedido (o *status* não é importante para eles, como é para os ocidentais), condições para usufruir dos benefícios da sociedade de consumo. Durante os dois meses vividos no Japão não vi mendigos, pobreza, miséria.

Do ponto de vista psicológico, os trabalhadores japoneses usufruem de uma rica política de recursos humanos que oxigena muito bem o seu ego. Vale repetir que eles gozam de total estabilidade no emprego. Podem ir para casa no fim do dia, divertir-se com a família, seguros de que nada lhes acontecerá ao regressarem à empresa. Não há essa história de demissão, de “tirar o tapete” e outros mecanismos comuns entre nós. Além disso, eles são constantemente treinados, e a empresa se orgulha disso. São promovidos por mérito, e pouco influi em sua avaliação a arte de manipular a vaidade da chefia, nem o fato de serem ligados a pessoas importantes e influentes. Claro que essas distorções existem, pois a natureza humana é falha em qualquer lugar do mundo; quero

apenas destacar o comportamento predominante. Eles são estimulados a participar da vida da empresa, dando sugestões no dia-a-dia, participando de reuniões com os superiores, sejam de trabalho ou de lazer. São respeitados como seres humanos e têm suas necessidades atendidas no plano econômico, psicossocial e participativo. Trabalham normalmente sem precisar fazer representações, nem produzir comportamentos estereotipados, com “jogo de cintura” para sobreviver. Os planos de carreira funcionam e todos são doutrinados quanto ao fato de que a chegada ao topo da organização depende de cada um após uma trajetória de sucesso. Lá, o plano de carreira leva o indivíduo a percorrer toda a organização, e não apenas se especializar em funções. Ademais, o plano de carreira constitui a espinha dorsal da administração de recursos humanos no Japão.

Outra característica da política de recursos humanos de grande sucesso nas empresas japonesas é o fato de que todos os anos, no mês de abril, há uma solenidade coletiva, com a presença da alta administração da empresa, para admissão de novos empregados. Essa solenidade é emocionante. Significa garantia e estabilidade no emprego para o resto da vida e dela participa toda a família do jovem recém-contratado. A entrada na empresa é um ato cultural respeitado, admirado e marcante na vida da família japonesa. Representa o ingresso do indivíduo no mundo do trabalho, num espaço de desenvolvimento e crescimento. Significa ainda sua realização como pessoa, como profissional, enfim, em toda a sua plenitude. Lamentavelmente, na empresa brasileira o ritual é bastante diferente. Se o indivíduo ingressa na quinta-feira, na segunda-feira da semana seguinte começa a mobilizar-se, a fazer contatos para cercar-se de garantias, porque a qualquer momento poderá ser demitido ou pedir demissão por se desinteressar pelo novo emprego em função das adversidades que lhe são proporcionadas, tais como dificuldades no relacionamento com a chefia, injustiças salariais, falta de perspectivas de crescimento e um elenco de outros obstáculos. E, além disso, os programas de integração das empresas brasileiras giram em torno de discursos feitos por instrutores de treinamento, em sua maioria de nível questionável, na apresentação de filmes sem muita contribuição, para mostrar as “belezas” da empresa, uma circulada por dentro da empresa e a entrega de um livrinho com obrigações, deveres e responsabilidades.

7. “Casos” empresariais japoneses

Para o leitor sentir mais de perto o mundo empresarial japonês arrolamos, a seguir, alguns casos que serão apresentados de maneira bastante sumária.

A. *Akihabara* — Trata-se de um conjunto de ruas concentradas num único local, próximas ao centro de Tóquio, uma ampla zona comercial, especializada em produtos eletrônicos. O visitante aqui tem uma excelente amostra do alto nível de desenvolvimento industrial do Japão. Compra-se tudo, desde produtos de elevado padrão tecnológico, produtos sofisticados e outros de tecnologia menos avançada. De visitas feitas a Akihabara extraí as seguintes observações:

- Os preços variam de uma loja para outra. A “pechincha” também funciona. Mas curiosamente uma “pechincha” ética e “transada” com muito calor

humano. O japonês é um povo afável, amável, leve e civilizado no relacionamento, e muito ético. A “pechincha” ocorre com maior frequência nas pequenas lojas. Nos grandes departamentos, torna-se mais difícil e até impossível. Em qualquer uma destas situações, em qualquer loja, seja grande ou pequena, o indivíduo faz uma boa compra. A malandragem quando existe (e existe) é de comerciantes de fora (Hong Kong, principalmente), que se aproveitam do carisma *made in Japan*. Dos japoneses, porém, raramente “se leva cano”.

- A visão geral de Akihabara é de total tranqüilidade. Não há malandros, não há “marreteiros”, nem se fala em “trombadinhas”, e predomina um total clima de confiança entre vendedores, gerentes, compradores, turistas e curiosos. Os produtos ficam expostos ao público, sem fiscalização e, pelo menos durante minha permanência lá, não tomei conhecimento de um furto. Dentro das grandes lojas, mesmo havendo circuito interno de TV, o controle é mínimo e muito discreto. O policiamento é quase inexistente. Os vendedores são jovens, universitários em sua maioria, bem-apegoados, educados e com uma excelente qualidade: deixam o cliente à vontade. Não há pressões para o indivíduo comprar. O comprador é soberano e fica à vontade. O movimento nas lojas é enorme. No que se refere aos japoneses, eles estão sempre comprando. Fins de semana, durante a semana, dia, noite, feriados, os japoneses estão sempre comprando, o que atesta o alto poder aquisitivo do povo. A propaganda e o *marketing* são intensos não só em Akihabara, mas em todo o Japão.

A estrutura das grandes lojas de departamentos nesse e em outros bairros é igual à das lojas brasileiras. Os produtos estão distribuídos por andares. O leiaute em pouco difere: o caixa, o sistema administrativo, poucas alterações nas rotinas de compra e venda, pagamento e empacotamento. O que muda, então, para o comprador se sentir tão bem nesse bairro comercial? Além da riqueza e variedade dos sofisticados produtos, o clima de relacionamento humano e profissional existente entre quem quer vender e quem deseja comprar. O respeito pelo cliente é enorme e retrata a consideração que o japonês tem pelo ser humano. Pode-se comprar um lápis, uma agulha, seja o que for, o vendedor agradece e faz questão de embrulhar o produto em saquinhos plásticos de excelente qualidade. Não vi um vendedor irritado. Sempre eles têm um sorriso e uma palavra de atenção e de agradecimento, mesmo que o indivíduo tome o tempo deles, pegue nos produtos, faça perguntas das mais estranhas. A descrição de Akihabara serve para se entender os outros milhares centros comerciais do Japão.

B. Lojas de departamentos — Estas organizações são verdadeiras cidades por dentro. Vendem de tudo e têm uma média de 10 andares. A movimentação de pessoas desde a sua abertura (10 horas da manhã) até à noite, em torno das 19 horas, é muito alta. O que elas apresentam de diferente em relação às nossas casas comerciais? Em primeiro lugar, a qualidade dos serviços. O excesso de gentilezas, educação, profissionalismo dos funcionários, chefes e gerências. São jovens, em sua maioria, com predominância de funcionários do sexo feminino. É uma festa a chegada da multidão de compradores ou meros visitantes e a recepção de boas-vindas, feita pelos jovens funcionários. Estes chegam antes das nove horas, quando se reúnem com suas chefias para receber orientação para as tarefas do dia. Há casos em que os funcionários e chefias cantam o hino da empresa, fazem exercícios, com o propósito de melhor atender ao

público. Outro aspecto peculiar das lojas de departamentos japonesas é a programação cultural levada a efeito dentro de sua estrutura. Há teatros, cinemas, exposições de quadros, museus, mostras fotográficas, ricas decorações, todas as alternativas de restaurantes e bares. É comum as famílias japonesas, aos sábados, domingos e feriados, escolherem essas casas comerciais para fazer turismo, lazer e programas culturais, no meio da rotina de compras. O ambiente é muito limpo, seguro e civilizado, com uma excelente convivência entre as pessoas que transitam em seu interior. Novamente se comprova o valor do material humano e o clima da organização como ingredientes explicativos do porquê de visitantes, compradores, enfim, quaisquer pessoas se sentirem bem dentro dessas organizações.

C. *HITC* — A sigla do Hachioji International Training Center, onde se realizou o treinamento do qual participei. O HITC localiza-se na cidade de Hachioji, de 400 mil habitantes, distante de Tóquio uns 25 a 30 quilômetros. É um dos vários centros de treinamento da Japan International Cooperation Agency (Jica), do governo japonês, com o objetivo de desenvolver um amplo programa de treinamento, desenvolvimento e cooperação internacional. A construção do HITC foi iniciada em setembro de 1975 e concluída em julho de 1976. Já passaram por esse centro participantes oriundos de mais de 40 países de todas as partes do mundo, com predominância dos países em desenvolvimento. O Centro proporciona aos alunos hospedagem, seminários, cursos, treinamentos,¹ recreação, facilidades e todas as possibilidades de recursos e apoio para que se sintam bem e desfrutem de um programa proveitoso. A estrutura organizacional do Centro é muito funcional, outra característica da administração japonesa. O prédio tem três andares. No térreo funciona a recepção, a sala de recreação, o escritório e a administração, o serviço de segurança e alguns apartamentos de alunos. No segundo andar os demais apartamentos, restaurante, sala de leitura e de música, sala de repouso, máquinas para vender cigarros, refrigerantes e máquina de lavar roupa, e no último andar, as salas de aula, conferências, copa, sala de jogos e apartamentos para visitantes. O número de funcionários, incluindo os dirigentes, não ultrapassa 30.

As instalações são boas, funcionais, porém de muita simplicidade. Em nenhuma parte do Centro há indicadores de fausto. A estrutura foi montada e é administrada em função dos objetivos do Centro: proporcionar ensinamentos e experiências aos bolsistas que lá se encontram. Não é um modelo fechado e muito menos burocratizado, apesar da exigência da direção no cumprimento das normas e regulamentos da organização. Mais uma vez faço a mesma pergunta: o que muda, neste “caso”? Quais as “diferenças” significativas desse Centro em relação a outros centros de treinamento?

As “diferenças” são de ordem cultural e qualitativa: a “vida” dada ao Centro pelo trabalho das pessoas lotadas no HITC. Vejamos alguns exemplos:

¹ Há diferença entre estes métodos de ensino. Na prática, a diferença é mais semântica. O seminário seria o estudo de um determinado tópico dentro de um prazo reduzido de trabalho. O treinamento é de finalidade operacional e cria hábitos de trabalho nos participantes, enquanto os cursos são aulas ao longo de uma atividade escolar ou acadêmica.

- O horário de funcionamento do Centro é cumprido e respeitado com o máximo de rigidez. O café da manhã começa exatamente na hora marcada (7 horas) e termina impreterivelmente às 9 horas. O horário das aulas, conferências, palestras é fielmente cumprido. Não presenciei nenhum caso de atraso de professor ou conferencista, nem qualquer expositor ultrapassar o horário de sua palestra.
- O estado de espírito dos funcionários. Em qualquer dia da semana eles se mostravam satisfeitos, sorridentes, dedicados e prestativos. Nunca presenciei nenhuma demonstração de aborrecimento, má-vontade, grosseria ou manifestação de qualquer outra frustração por parte de um funcionário do Centro, desde o mais humilde da cozinha, da limpeza, da segurança, até os altos executivos. Seu relacionamento mútuo, com os alunos e com o Centro era o melhor possível. Havia realmente uma integração entre os funcionários, os executivos e a organização.
- O alto padrão de eficiência. Todos os funcionários executavam muito bem suas tarefas. E sempre vi todos ocupados, cada um fazendo seu próprio trabalho.
- Limpeza constante e total. A qualquer hora do dia e da noite, o Centro estava sempre limpo. E, mais uma vez, caímos no valor do material humano como o fator central no sucesso das organizações japonesas. O Centro não apresenta novidades. A administração percorre os caminhos usuais de qualquer processo administrativo, mas o “material humano” emerge como o elemento diferenciador em relação aos outros centros de treinamento que conhecemos.

8. O “outro lado” do Japão

Nem tudo são flores no Japão. É uma grande nação e certamente irá liderar o mundo no futuro, caso continue na mesma trajetória de sucesso e de muito trabalho, apesar das tremendas limitações de recursos e de sua dependência em relação a muitos fatores estratégicos. O que o faz superar esses obstáculos é a qualidade do povo, sem dúvida o melhor povo do planeta em termos de hábitos de conduta como indivíduos, cidadãos e trabalhadores. Pude, porém, identificar problemas que estão preocupando o governo, empresários e líderes.

O primeiro problema é com a “nova geração”, nascida depois da guerra. Trata-se de uma juventude que está surgindo com valores diferentes e, conseqüentemente, comportamentos diferentes. As formas de trabalhar, de viver, de “curtir a vida”, de traçar planos para o futuro diferem das dos mais antigos. Dentro das empresas essas discrepâncias estão ocasionando sintomas de conflito no relacionamento da chefia com o subordinado, mormente quanto aos critérios de avaliação, pois são percepções diferentes em confronto. Os mais velhos acham que produzir é trabalhar muito e render em demasia. Os mais jovens entendem que produzir não é trabalhar em excesso, mas trabalhar bem, com qualidade, com mais habilidade e racionalidade.

A nova geração tem sido refratária ao casamento. Há um protesto velado quanto à forma pela qual os pais encaram a família, ou seja, em segundo plano, pois a prioridade é para o local de trabalho e os colegas da empresa. A juventude tem preferido a vida ao ar livre, a vida de “curtição”, as viagens. É comum,

nos bares e restaurantes, presenciar-se grupos de jovens bebendo, fumando, brincando, menos preocupados, até tarde da noite. É uma geração nascida na afluência e que não vivenciou as dificuldades dos pais.

Quando estive lá, tomei conhecimento de uma pesquisa que atestava indicadores de frustração dos filhos com o ambiente familiar. E, por esta razão, a pesquisa concluía que sua maior motivação estava na conversa com os amigos, na participação em grupos de colegas da mesma idade. A satisfação estava localizada fora do lar. Atribui-se a isto a ausência dos pais no diálogo com os filhos.

A religião, junto à juventude, não está despertando o mesmo interesse que desperta e despertava nos mais idosos. O sistema de ensino, muito competitivo, está trazendo problemas. Fala-se em casos de suicídio de jovens que não conseguem aprovação em seus estudos.

Percebi, também, focos de poluição, apesar do controle rígido que é feito. Há um ministério cuidando só desta questão.

Outro problema consiste na situação da mulher. A discriminação em torno dela é evidente. O Japão não é um país favorável à mulher. É um país machista e verificam-se reações neste sentido. Mesmo as senhoras mais idosas estão tentando conquistar ou reconquistar seu espaço ao lado do homem e, por causa disso, podem-se constatar índices de separação matrimonial, fato que não existia até bem pouco tempo. A família japonesa é mundialmente conhecida por sua estabilidade.

Também pude observar “fumaças” de reação à rígida estrutura organizacional das empresas japonesas. Talvez como prova disso estejam florescendo no Japão atividades de novos empreendedores. São jovens com menos de 25 anos de idade, recém-saídos das universidades, constituindo-se por conta própria.

Outro problema percebido refere-se à imagem da opinião pública sobre os “políticos”. A política no Japão é tranqüila. Há o imperador, figura histórica de conciliação, o primeiro-ministro (hoje o Nagazone, verdadeiro chefe do governo) e os ministros de Estado. A administração pública é muito competente, como atesta a qualidade dos serviços prestados à população. Mesmo assim, parcela do povo com a qual conversei (principalmente empresários, executivos públicos e privados, professores e estudantes) faz restrições à atuação da classe política.

Há excesso de população. Um país do mesmo tamanho ou um pouco maior do que o Maranhão já alcançou a cifra de 125 milhões de habitantes. Isto tem acarretado sérios problemas de moradia, trânsito etc. Portanto, devo reconhecer que o Japão, mesmo sendo um exemplo para o mundo, também tem suas graves deficiências. É uma sociedade humana, fruto do trabalho do homem e, como tal, possui suas falhas. Afinal de contas, o homem é uma obra inacabada; tem suas limitações e deficiências. Neste aspecto, a diferença entre japoneses e brasileiros está no fato de que eles lá reconhecem suas deficiências (vivem fazendo pesquisas para diagnosticar falhas e tomam providências em relação a elas), enquanto aqui, no Brasil, mesmo com o hábito de se fazer diagnósticos e planos em cima dos nossos seculares problemas, raramente tratamos de resolvê-los. Veja-se o caso da crise do petróleo, que ainda hoje não foi resolvido, apesar dos alertas desde a década de 50.