

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NO JAPÃO*

Patrícia Amélia Tomei**

SÍNTESE

O artigo descreve características da administração de Recursos Humanos no Japão.

Para tanto serão apresentadas algumas informações gerais sobre o modelo de administração japonesa e informações específicas na área de recursos humanos que incluem: sistema de emprego vitalício, treinamento empresarial, sistema de promoções e aposentadoria, problemas de demissão e afastamentos temporários, estrutura salarial, sindicatos e relações industriais.

INTRODUÇÃO

Este trabalho visa descrever características da administração de Recursos Humanos, sistema de emprego, estrutura salarial e relações de trabalho no Japão, com o duplo objetivo de:

- fornecer informações que ajudem na compreensão deste estilo de administração, e,
- abrir perspectivas para futuros estudos de modelos comparativos Brasil-Japão e/ou adaptações deste modelo em outros contextos.

Portanto, foge ao escopo deste artigo qualquer análise qualitativa destas informações, já que não se pretende fazer uma “campanha propaganda” do modelo japonês (tão em moda por sinal...) e/ou inferir conclusões como: “a arrancada desenvolvimentista do Japão resulta deste modelo de administração de recursos humanos”, ou, “como extrair o melhor das técnicas empresariais japonesas adaptando-as à cultura ocidental”

Assim sendo, este artigo, será composto de três partes: a primeira introdutória, com algumas informações sobre o modelo japonês, a segunda com informações específicas em administração de recursos humanos no Japão, e, a última parte com algumas conclusões sobre o estilo de administração de recursos humanos no Japão.

O MODELO JAPONÊS E O PAPEL DO TRABALHO NO CRESCIMENTO ECONÔMICO DO PAÍS.

O passado feudal japonês, deixou ao país uma herança onde, embora se caracterize a diminuição da importância do feudo e da aldeia, conservou a importância de fazer parte de um grupo ou de uma entidade coletiva.

A *unidade coletiva* é central na vida japonesa: é a entidade econômica, política e social básica — e não o indivíduo. O bem-estar do indivíduo está ligado ao do grupo, geralmente no trabalho, na vida social, na velhice, na ajuda em necessidades. A lealdade ao grupo e ao líder como representante do grupo é muitíssimo acentuada neste modelo, quando comparado ao modelo ocidental.

Dentro das organizações japonesas, esta realidade se reflete na sua *estrutura formal* onde uma divisão por unidades

prevalece sobre uma divisão por cargos encontrada no modelo ocidental. Uma unidade — seja ela uma seção, um grupo de trabalho, um departamento ou uma divisão — é a chave da organização japonesa, não só nos organogramas formais, como também na opinião e nas perspectivas da direção. As tarefas são vistas como executadas por grupos e não por indivíduos. Conseqüentemente, as incumbências individuais são vagas, e não existem descrições de tarefas ou manuais de organização, geralmente encontrados nas empresas de modelo ocidental.

A falta de especificidade de trabalho e de responsabilidade individual nas organizações orientais, contrasta muito com o modo preciso de colocar as pessoas numa hierarquia de *status*. As relações hierárquicas da empresa japonesa, são claras e fortes, indicando a quem se deve obediência e respeito, e de quem se pode esperar certas coisas. A *idade* e a *antigüidade* são determinantes básicos de *status*. Conseqüentemente, as pessoas têm de ser promovidas com o tempo, o que cria a necessidade de um grande número de cargos de nível mais elevado.

Quanto à *estrutura informal*, mais uma vez a organização oriental assume uma forma peculiar. A organização informal japonesa, chama-se *babatsu* e se baseia num aspecto comum a todos os membros, como a cidade natal, formação pela mesma universidade etc., e diversamente das organizações informais do modelo ocidental, principalmente do americano, geralmente pequenas e baseadas em relações diretas; o *babatsu* pode ser muito grande, tendo membros em muitos departamentos e em muitos níveis hierárquicos.

Neste contexto, também variam as noções de autoridade e hierarquia, quando comparadas com as tradições ocidentais. Quando se fala sobre o processo decisório no Japão (1), verifica que os administradores orientais acreditam que qualquer mudança e iniciativa dentro de uma organização deveria ser originada daqueles que estão mais próximos do problema. Por isto, aguardam que a sugestão de mudança venha de seus subalternos. O executivo japonês não se sente obrigado a ser tomador de decisões, e, também não se sente obrigado a ser ele o observador de novas fronteiras para a sua companhia. Seu papel de chefe está claramente definido, mas seu papel no processo de decisão é muito diferente do de outras pessoas na organização. Para o ocidental toda a ênfase do processo decisório recai na resposta à questão, desenvolvendo enfoques sistemáticos de modo a obter-se uma resposta. Para os japoneses, o elemento importante para se tomar qualquer decisão é definir a questão. O processo tradicional japonês de primeiramente definir a questão deixando para mais tarde a resposta à questão (o que o ocidental chama de tomada de decisão) se chama de *sistema ringui*. Este sistema, ainda bastante empregado nas grandes corporações japonesas públicas e particulares,

* Agradeço aos professores Lindolfo G. Albuquerque, Maria Tereza Leme Fleury, Rosa Maria Fischer Ferreira e John Lauwrench French (professor visitante) da FEA-USP pelas contribuições e comentários sobre o tema, em disciplinas de doutoramento da Universidade de São Paulo.

** Professora da PUC-RJ (Departamento de Administração).

baseia-se na preparação de um documento elaborado pelos escalões inferiores, que vai sendo sucessivamente aprovado pelos superiores, até receber o carimbo do presidente da companhia. A iniciativa de elaborar este documento, chamado *ringisho* deve necessariamente partir de pessoas diretamente interessadas no assunto, e sempre de baixo para cima.

Assim sendo, há relação de interdependência entre o superior e o subordinado. A autoridade do superior é bastante limitada, pois quando o superior se vê compelido a tomar a decisão, ele freqüentemente faz isto baseado nas recomendações de seus subordinados.

Naturalmente, estes aspectos gerais refletem-se em sentimentos mais específicos dos trabalhadores japoneses com relação ao trabalho.

Segundo dados de uma pesquisa de opinião do Ministério do Trabalho (Notícias do Japão, 1982) observa-se que o número de empregados que sentem o trabalho como um dever humano está diminuindo, enquanto que comentários como "o trabalho é apenas uma parte da vida" ou "eu aprecio meu trabalho mas o repouso e a recreação são também necessários" estão sendo ouvidos com maior freqüência.

Esta mesma pesquisa, coloca também que ainda no que diz respeito à percepção do papel do trabalho na vida é possível a seguinte comparação: quando um trabalhador num país é questionado sobre seu trabalho, ele responde "eu sou motorista" ou algo semelhante; enquanto que no Japão a resposta é "eu trabalho para esta ou aquela companhia". Esta atitude tem suas raízes no contexto histórico e social japonês, que pode ser resumido no termo *shudan-shugi* (coletivismo de grupo). Este espírito de grupo se manifesta em expressões como *kigyo ikka* (uma empresa, uma família), *miuchi* (pessoa que está dentro de uma organização ou sociedade) ou *uchi no kaisha* (minha companhia no sentido de ser "meu grupo").

Na Europa e em grau menor na América, há classes sociais tradicionais, características da formação histórica e cultural de cada país. No Japão há um clima sociológico particular pelo qual o caminho para posições executivas não está fechado e onde existem oportunidades para mobilidade individual.

Neste contexto, o papel do trabalho no crescimento econômico do País, é confirmado na elaboração das diretrizes do Ministério do Comércio Internacional e da Indústria do Japão (MITI) para década de oitenta Jetro News, 1980, quando, após explicitar os seus objetivos e as políticas a serem alcançadas a longo prazo é dito: "as autoridades do MITI acreditam que o Japão conseguirá resolver os seus problemas, pois conta com a operosidade do povo, um alto padrão de educação, uma reduzida diferenciação de rendas e relações trabalhistas relativamente estáveis"

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NO JAPÃO

Práticas de Pessoal: Características do Sistema de Emprego e Bem-Estar no Trabalho

O Sistema de emprego praticado pela companhia japonesa pode ser caracterizado principalmente por sua garantia de *emprego vitalício*, que origina-se de uma compreensão tática entre patrão e empregado de que o empregado desde que passe a trabalhar numa companhia, nela permanecerá até a idade de se aposentar. A companhia, por seu turno, não despede o empregado (exceto devido a circunstâncias extremas) até

que ele atinja a idade da aposentadoria. Esta idade correspondia tradicionalmente a 55 anos, mas atualmente a maioria das grandes corporações japonesas estenderam-na para 60 anos, política esta que, segundo a opinião do diretor da Agência Econômica de Planejamento do Ministério Japonês, Takao Sasaki (Sumitomo, 1982) deve ser universalizada para todas as empresas segundo os objetivos dos sindicatos e do Governo.

Este emprego vitalício não significa necessariamente emprego na mesma empresa. No caso dos "colarinhos brancos" (*white collars*) por exemplo, a empresa proporciona emprego em outras companhias, para os que se aposentam, freqüentemente numa subsidiária. Embora não exista data de aposentadoria fixa para burocratas, quando estes chegam em torno de 50 ou 55 anos, a seção de pessoal aloca-os em indústrias privadas. Isto reflete a implementação da política de emprego vitalício no sentido amplo do termo.

Este sistema de emprego apresenta tanto vantagens como desvantagens.

Por um lado proporciona forte estabilidade de emprego, enquanto por outro conduz freqüentemente à rigidez indesejável. Sente-se geralmente que a estabilidade é mais favorável aos empregados, enquanto que a rigidez é uma desvantagem para o patrão; particularmente em épocas de recasso.

O sistema de emprego vitalício no Japão é instrumental na implantação de senso de lealdade corporativa nos funcionários além de servir como uma garantia contra uma futura escassez de mão-de-obra. O vínculo empregatício estabelecido origina uma relação moral entre o trabalhador e o empresário.

Esta relação, altamente valorizada por ambas as partes, é uma parte integral do mundo econômico japonês, e mesmo da sociedade japonesa no sentido amplo. Graças a este sistema, o empregado sente que pode confiar na companhia, e, ao mesmo tempo tem um senso elevado de participação e identidade na empresa.

Justamente por isto, a estabilidade do sistema permite ao patrão confiar na continuidade do trabalho e na cooperação dos empregados. O sistema encoraja também cada membro a dar alta prioridade à formação de seu sucessor.

O sistema tem, entretanto, reduzido drasticamente a flexibilidade do mercado de trabalho, criando uma distinção evidente entre uma força de trabalho móvel e uma permanente. O último grupo constitui o núcleo da força de trabalho para a indústria enquanto a força de trabalho móvel é considerada apenas uma força secundária ou terciária, e, mesmo sob certas circunstâncias, indesejável. Isto tende a criar um caráter especial para o controle do emprego.

Primeiramente, esta distinção dá origem a um conceito de "empregados regulares" Estes referem-se a diplomados contratados em ginásios de primeiro e segundo graus, bem como em Universidades e em outros estabelecimentos de ensino superior, em abril, imediatamente após o fim de cada ano letivo. Naturalmente estes novos empregados nunca trabalharam para qualquer outra companhia antes, nem eram trabalhadores autônomos. Em outras palavras, sem currículo profissional. Estes empregados regulares integram a força de trabalho central da companhia tendência que se torna ainda mais forte quando analisamos empresas maiores. Isto é, quanto maior a companhia mais ela depende de empregados regulares e mais importante se torna este influxo anual de novos rostos.

Os empregados não contratados nesta época fixa do ano são considerados "empregados não regulares" Estes não são diplomados recentes de escolas e podem ter sido empregados anteriormente por outras companhias ou trabalhado

como autônomos exercendo atividades próprias e podem também incluir empregados do setor agrícola.

Além destes dois grupos há também empregados temporários (freqüentemente contratados durante cerca de dois meses) e trabalhadores provisórios que podem ser empregados durante períodos de até seis meses ou mais. Há que notar que a recente escassez de mão-de-obra tendeu a reduzir as classes de empregados não regulares e temporários enquanto faz aumentar o número dos empregados regulares.

A maior parte das políticas de emprego da empresa visa tão somente os empregados regulares, concentrando-se na contratação de recém diplomados. O sucesso ou fracasso da concorrência anual para a admissão de novos empregados são assim decididos sempre em abril. Durante a década passada esta concorrência tornou-se, a cada ano, mais feroz e os contratos de trabalho eram freqüentemente firmados dez meses ou mesmo um ano antes da diplomação escolar do indivíduo. O enorme empenho das empresas foi criticado particularmente porque interferia nos últimos meses na educação do estudante; embora a situação tenha sido de algum modo aliviada recentemente através de acordos entre a direção das indústrias e autoridades escolares, com a participação dos ministros do trabalho e educação.

Associada a este sistema de emprego vitalício outra característica das práticas de pessoal no Japão é a disponibilidade de benefícios de bem-estar (*). Estes benefícios são compostos do sistema nacional de seguro pessoal, e de medidas de bem-estar adotadas por cada empregador. Como o sistema de seguro social japonês está ainda mais ou menos em sua infância, o bem-estar proporcionado pelo patrão é extremamente importante. As medidas de bem-estar introduzidas pela iniciativa privada, têm sido influenciadas extraordinariamente pelas transformações tecnológicas produzidas pelo rápido crescimento econômico do Japão após a guerra. A racionalização através do aperfeiçoamento técnico, mudou as formas de trabalho fazendo aumentar o número das funções simples e mais ou menos passivas. O fato ensejou em maior ênfase nas medidas de bem-estar psicológicas tais como atividades orientadoras culturais, esportivas e recreativas e atenção às relações humanas.

QUADRO 1
Instalações de Bem-estar

	Número de instalações	Capacidade de acomodação (pessoas)
Instituições de assistência pública	344	21.999
Instalações de bem-estar para mães com filhos menores	69	1.758
Instalações de bem-estar infantil das quais berçários-dia	30.967	2.177.823
Instalações para retardados mentais	21.381	2.075.374
Instalações para portadores de defeitos físicos	635	42.756
Instalações de bem-estar feminino	484	22.934
Instalações de bem-estar de idosos	59	2.181
Outras instalações de bem-estar social	3.056	153.730
Outras instalações de bem-estar social	4.547	20.644
TOTAL	40.161	2.443.825

Fonte: Ministério da Saúde e Bem-estar, out. 1979, *Notícias do Japão*, 1979.

(*) O Quadro 1 ilustra quantitativamente os benefícios desta prática de pessoal, em outubro de 1979.

* Os Quadros 2 e 3 ilustram quantitativamente os benefícios desta prática de pessoal em março de 1980.

Além disto, a concentração da população nas áreas urbanas, causada pelo crescimento econômico, agravou as condições de moradia e, assim, as habitações proporcionadas pela empresa, aliadas pelos projetos habitacionais do governo, tornaram-se extraordinariamente importantes. Mais ainda, o considerável aumento dos salários e a expansão do sistema do seguro social, ajudaram a elevar o padrão da vida do empregado a um grau notável nos últimos anos. O fato por sua vez gerou a necessidade de reexame das medidas de assistência à subsistência que desempenham um papel comparativamente importante nos benefícios do trabalhador.

Para compreender a natureza dos programas de bem-estar no Japão, algum conhecimento sobre os antecedentes do atual sistema de seguro social será útil.

Desde 1961 os sistemas de seguros e pensões nacionais foram criados nos campos de assistência médica da concessão de pensões. Em 1972, um sistema de auxílio aos filhos menores era também iniciado, expandindo deste modo, a cobertura proporcionada pelo sistema de seguro social. Os principais tipos de seguros concedidos aos empregados das empresas privadas são: saúde, pensão, seguro contra desemprego e seguro por acidentes. *

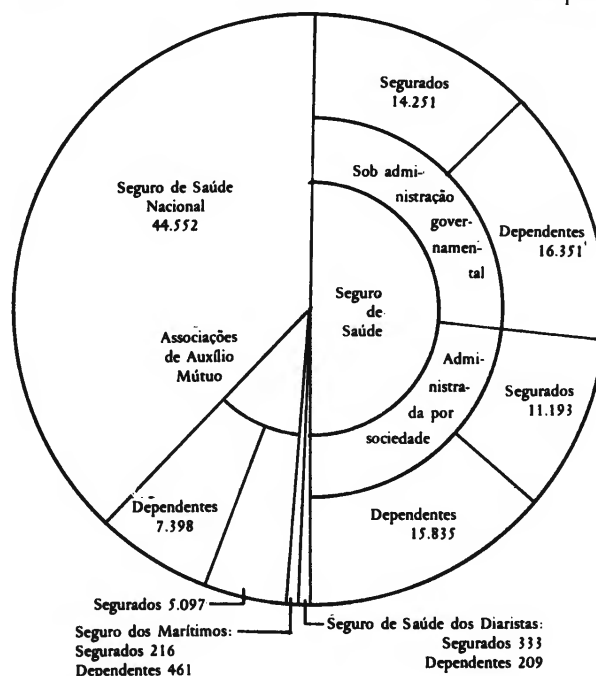
O seguro de saúde protege o trabalhador e sua família contra despesas causadas por doenças, lesões, mortes ou partos.

Os seguintes tipos de benefícios são oferecidos: assistência médica, auxílio por lesões, despesas de parto, auxílio maternidade, auxílio para cuidados com filhos menores e outras assistências médicas familiares (70% pago pelo seguro e o restante pago pelo segurado), e pagamento de despesas médicas especiais da família, quando as despesas reais excedem um certo montante.

QUADRO 2
Nº de segurados pelo plano de Seguro de Saúde em 31/03/80

Número total: 115.896

Unidade: 1000 pessoas



Nota: As cifras das Associações de Auxílio Mútuo são relativas a 31/3/79.
Fonte: *Notícias do Japão*, 1980.

Há dois tipos de seguro de saúde, um controlado pelas sociedades de seguro, outro, pelo Governo. Às empresas com

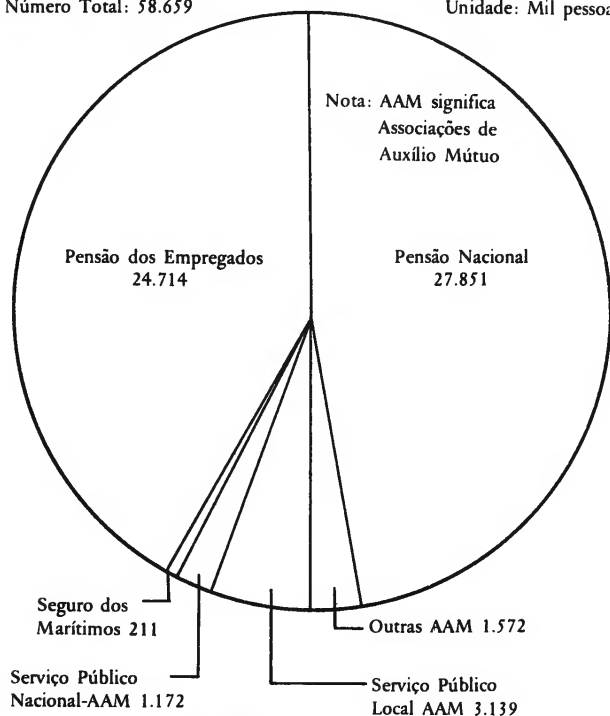
1000 empregados ou mais, é permitido criar suas próprias seguradoras, e neste caso, a taxa de prêmio é decidida pelos regulamentos da seguradora de modo a situar-se nos limites de quatro a nove por cento da renda mensal padrão. O pagamento do prêmio geralmente é partilhado entre o empregador e o empregado, numa base de cinquenta por cento para cada um, mas os regulamentos da seguradora, podem estipular que mais da metade do prêmio seja pago pelo patrão.

É também possível a concessão de benefícios acima do mínimo legal, desde que os recursos financeiros assim o permitam.

QUADRO 3
Nº de segurados nos planos de Pensão em 31/03/80

Número Total: 58.659

Unidade: Mil pessoas



Fonte: Notícias do Japão, 1980

Os empregados não segurados em sociedade de seguro são cobertos pelo seguro de saúde governamental. Seu prêmio corresponde a 7,2% de renda mensal padrão, igualmente partilhado meio a meio entre empregador e empregado. Em ambos os sistemas o valor do prêmio é calculado multiplicando o percentual pelo salário mensal padrão do segurado.

Além de pagar os benefícios do seguro, ambos os sistemas possuem ou, administram hospitais, clínicas, casas de repouso e unidades móveis de exame médico.

O seguro de pensão de bem-estar foi instituído para segurar o bem-estar dos trabalhadores e, suas famílias através do pagamento de benefícios, em caso de velhice, doença ou morte. Os benefícios são divididos em: pensão para idosos, pensão cumulativa para idosos, seguros por acidente, auxílio por acidente, pensão à família sobrevivente, auxílio por afastamento etc.

A maior parte deste seguro é constituída para a pensão de idosos, freqüentemente chamada "pensão dos 50.000 ienes. O valor do benefício é composto de uma importância básica acrescida de quantias adicionais.

Relacionado com o sistema de bem-estar há um sistema de pensão coordenado: o fundo de bem-estar. Por este plano, parte dos fundos para pensão para idosos, fica sob controle individual de cada empresa.

O empregador acrescenta então uma importância suplementar para estabelecer um fundo para o bem-estar do trabalhador. Este fundo pode ser estabelecido por acordo, entre uma companhia com 1000 empregados ou mais, e seus empregados, com a condição da empresa adicionar um montante suplementar de cerca de 30% dos fundos de pensão existentes. Neste caso, os prêmios do seguro não precisam ser pagos ao governo.

Quanto ao seguro por desemprego, os benefícios pretendem assegurar o bem-estar dos empregados e suas famílias durante períodos em que o trabalhador está apto e deseioso de trabalhar, mas está desempregado involuntariamente. Por estes vários tipos de programas de bem-estar os empregados estão normalmente qualificados a receber o seguro contra desemprego, benefícios por lesões, auxílio para ensino técnico e habitação, auxílio para famílias etc.

QUADRO 4
Comparação Internacional dos Padrões Pensionários em Casos de Velhice

País	Pensão mensal	Padrão pensionário (proporção com relação ao salário médio nas indústrias manufatureiras)
Japão (set. 1980) (Seguro de Pensão dos Empregados)	100.812 ienes	44.3%
França (jul. 1977) (Esquema Geral)	47.223 ienes	34.5%
Reino Unido (nov. 1979) (Seguro Nacional-componente básico)	75.381 ienes	44.0%
Suécia (fev. 1980) (Seguro Nacional AFP)	95.083 ienes	43.6%
Estados Unidos (dez. 1979) (Seguro por velhice, invalidez e sobrevivência)	97.005 ienes	40.9%
Rep. Fed. da Alemanha (jan. 1980) (Média do Seguro de Pensão de Assalariados)	107.885 ienes	42.6%

Fontes: Ministério da Saúde e do Bem-estar, Notícias do Japão, 1980.

Notas: 1. Salário no Japão é a média anual de renda em dinheiro (inclusive abonos) dos trabalhadores nas indústrias manufatureiras que empregam mais de 30 trabalhadores publicada na "Pesquisa Mensal Trabalhista", Ministério do Trabalho. Os salários em outros países foram retirados do "Relatório Mensal sobre Trabalho Ultramarino e Economia", Ministério do Trabalho.

2. A conversão em ienes japoneses é baseada na média anual de taxas de conversão publicada em "Estatísticas Financeiras Internacionais" do FMI.

O mais importante deles, é naturalmente o seguro contra desemprego. Os benefícios geralmente equivalem a 60% do salário mensal, com a duração dos mesmos dependendo do tempo de contribuição do empregado para o plano. A taxa do prêmio é de 1,3% dividido igualmente meio a meio entre patrão e empregado.

O seguro por acidente no trabalho, foi estabelecido para indenizar os trabalhadores e suas famílias por lesão, doença, invalidez e morte devido a causas ocupacionais, e administrar instalações de seguro necessárias ao bem-estar do empregado.

Sob seguro de acidentes de trabalho, estão incluídos: benefícios de assistência médica, indenização sem obrigação, indenização por acidente, indenização ao sobrevivente, auxílio funeral, e indenização por doença de período longo.

As várias instalações administradas pelo sistema incluem hospitais para acidentes no trabalho, instalações para reabilitação, casas de repouso, facilidade para pagamento de fundos e outros.

Os prêmios de seguro são pagos pelos empregadores com o percentual decidido de acordo com o nível de risco de acidente no trabalho da empresa. Nível este baseado no sistema de mérito, que analisa o número de acidentes no trabalho ocorrido nos últimos três anos. Os benefícios deste sistema são também pagos em casos de acidentes, durante a ida ou volta do local de trabalho.

As medidas de bem-estar proporcionadas pela empresa completam o sistema governamental no Japão. Há dois tipos: o estatutário e não estatutário. O primeiro tipo refere-se ao prêmio pago pelos empregadores como parte de sua participação em programas de seguro social, como seguro de saúde, de pensão, de bem-estar, seguro contra o desemprego, e outros.

O segundo tipo, o bem-estar não estatutário, refere-se a medidas voluntárias adotadas pelas companhias que cobrem principalmente: habitação, assistência médica, assistência para despesas de subsistência, facilidades de crédito para ajuda mútua e culturais, esportes e atividades recreativas, e facilidades.

A disponibilidade de tais serviços e facilidades, depende do porte da companhia. Em geral, em companhias de grande porte é maior o âmbito das facilidades oferecidas, relacionadas principalmente às áreas de habitação familiar, exames médicos para adultos, casa de repouso, clubes culturais, clubes atléticos, benefícios adicionais em acidentes de trabalho e seguro de saúde suplementar.

Treinamento na empresa japonesa

O treinamento vocacional dos empregados tem sido tradicionalmente promovido pela companhia onde trabalham. Nos meados da década de setenta, entretanto, a legislação de treinamento vocacional japonês deu origem ao estabelecimento de 447 centros e escolas de treinamento profissional (com uma capacidade total de 250.000 treinandos) por todo o país.

Estas instituições foram criadas com o intuito de aumentar a disponibilidade total de treinamento vocacional público, não obstante o fato de que na maioria das empresas todo o treinamento profissional é ministrado no próprio local de trabalho.

De acordo com um estudo sobre treinamento vocacional realizado pelo Ministério do Trabalho japonês em 1973 (Notícias do Japão, 1974), 80,4% de todas as empresas promovem o treinamento de seus empregados no próprio local onde trabalham. Conforme a classe dos empregados o treinamento é proporcionado aos novos empregados regulares em

75,5% de todas as empresas, a empregados não regulares em 52,7%, aos empregados de médio escalão em 64,9%, ao corpo administrativo e diretor em 55,7% e aos chefes e supervisores em 50,6%. Estes números reforçam a observação acima, isto é, os novos empregados (recém-diplomados) constituem o principal objetivo de qualquer programa de treinamento da companhia.

Se classificarmos as firmas que proporcionam treinamento profissional interno de acordo com o seu porte, segundo a mesma fonte de dados temos os seguintes resultados. Apenas 48,7% de todas as empresas com 30-100 empregados oferecem tal treinamento enquanto que o número eleva-se para 75% no grupo com 100 a 300 empregados, e salta para 96,7% entre as firmas com 1.000 a 5.000 empregados. Cada empresa no Japão com mais 5.000 empregados oferece um programa de treinamento vocacional. É assim óbvio que embora a maioria das companhias enfatize o treinamento no próprio local de trabalho, este fenômeno é mais pronunciado em empresas de grande porte. O treinamento vocacional necessário nas firmas de pequeno e médio porte depende em maior extensão dos centros cooperativos estabelecidos com ou sem a ajuda governamental.

Neste sentido é interessante observar que para gerenciar o desenvolvimento das pequenas e médias empresas japonesas são inúmeros os órgãos de apoio tanto na área privada quanto na área governamental. (2)

O treinamento dentro da empresa foi desenvolvido no Japão nas suas proporções atuais porque é tão necessário à produtividade de cada firma e ao controle administrativo. Assumiu a forma de treinamento interno porque este demonstrou ser o mais eficaz dos treinamentos para as empresas. No Japão não há tradição de contratos de treinamento e ao contrário do que acontece em geral na Europa Ocidental, as firmas contratam diplomados com treinamento acadêmico mas sem habilidade vocacional. A companhia precisa realizar a tarefa de adaptar o empregado às suas necessidades em suas próprias instalações. Isto ocorre principalmente através do treinamento no trabalho. A esperada elevação contínua da técnica do treinamento é refletida nos sistemas de antiguidade empregado pelo patrão.

A característica principal deste sistema é a de que trabalhadores potencialmente habilitados, contratados como empregados regulares, recebem treinamento no trabalho e são influenciados diretamente pelo ambiente de negócios que os cerca, ficando assim embebidos das tradições e do espírito da empresa.

Treinamento contínuo é ao mesmo tempo componente e objetivo do sistema de emprego vitalício japonês. Este sistema sem uma política de treinamento estagnaria, e, de forma recíproca, o treinamento sem uma perspectiva de longo prazo não permitiria às organizações obter um retorno nos investimentos de treinamento.

O processo de rotatividade de cargos dentro da organização caracteriza o sistema de treinamento japonês e operacionaliza seu propósito de oferecer aos funcionários uma ampla experiência e visão abrangente da organização. Neste modelo, diferentemente do que ocorre no modelo ocidental todos os funcionários de um nível específico aprendem as tarefas deste nível, facilitando não só a compreensão de toda a organização, como as relações interpessoais, a coordenação e a cooperação.

Também de forma diversa do que ocorre no ocidente onde o treinamento é específico e enfatiza a aquisição de novas competências, funcionários japoneses não esperam um incremento financeiro associado ao treinamento adicional. Deste

modo, pode-se concluir que o sistema de treinamento no local de trabalho, aliado à rotatividade de cargos, e o sistema de emprego vitalício complementam-se reciprocamente nas empresas japonesas.

Por fim, resta comentar que, naturalmente, o sistema pode ser criticado por ser excessivamente pragmático, treinando o homem apenas para seu trabalho imediato e por falta de amplo teor social. Não obstante, satisfaz consideravelmente a crescente exigência moderna de ensino contínuo durante toda a vida.

Promoções e aposentadoria

Conforme foi dito, no decorrer de um emprego vitalício, o *status* do empregado na companhia é baseado no sistema de idade e antigüidade. Este determina não apenas o seu salário, mas também a época de sua promoção. No Japão, embora haja casos ocasionais de rebaixamento de cargo ou *status* eles são bastante raros, da mesma forma que é igualmente raro encontrar um empregado trabalhando subordinado a outro com menos antigüidade, em termos de tempo de serviço, se ambos têm educação similar.

Por formação educacional, no modelo japonês, entende-se o estabelecimento de ensino de mais alto nível que o empregado freqüentou antes de ingressar na empresa. Diplomados por universidades e outros estabelecimentos de ensino superior quase sempre são admitidos automaticamente nas categorias de empregados de escritório e dentre eles surge o núcleo do *staff* da empresa: este grupo é treinado para funções futuras de direção e tratado de conformidade.

Os diplomados por ginásio de primeiro e segundo graus, por outro lado, tornam-se geralmente trabalhadores uniformizados e são treinados inicialmente para funções na linha de montagem ficando suas promoções e transferências efetuadas dentro do escopo da especialidade que lhes foi designada.

Até meados da década de setenta, a mais alta função que um empregado uniformizado poderia aspirar alcançar antes da aposentadoria era de chefe de seção ou supervisor. Recentemente, todavia, tem havido um número crescente de companhias que estão abrindo as portas dos cargos de direção aos trabalhadores uniformizados, oferecendo-lhes oportunidades mais atrativas para uma longa carreira.

Os empregados de escritório das empresas japonesas, têm suas promoções freqüentemente acompanhadas por transferência e, em certos casos, até por tipos de trabalho inteiramente diferentes. Se a companhia tem instalações espalhadas por uma ampla área, as transferências podem ser de uma parte do Japão para outra. Tais mudanças de função e local são raras entre os empregados uniformizados.

Por outro lado, como o sistema de emprego vitalício cria um *pool* de trabalho estável ou mercado de trabalho da companhia, um alto grau de mobilidade é permitido à administração da empresa quando decide realocar parte da força de trabalho transferindo trabalhadores de uma oficina para outra em função das necessidades. Dentro destes limites o empregado uniformizado pode ser transferido de uma função para outra e adaptado ao novo trabalho pelo treinamento da companhia. Esta possibilidade de mobilidade do operário é baseada diretamente na existência de um grupo estável de mão-de-obra e grande número de empregados regulares.

A maioria dos empregados japoneses atinge a idade da aposentadoria através da promoção por antigüidade, acompanhada por várias transferências de função. O fato, entretanto,

não significa que o indivíduo "se aposenta" no sentido usado no Ocidente. No Japão significa simplesmente que seu emprego numa certa companhia chegou ao fim.

A idade de aposentadoria fixada em 55 anos, é considerada prematura para uma nação com uma média de esperança de vida de 72 anos e, aos poucos tem sido alterada para os 60 anos, quando é possível usufruir dos benefícios da pensão governamental.

Os aposentados que precisam continuar trabalhando criam uma força de trabalho secundária que ajuda a aliviar a escassez de mão-de-obra. Para este grupo de trabalhadores restam duas opções: continuar realizando o mesmo trabalho recebendo 1/3 do salário anterior ou ir trabalhar para uma organização menor com um salário menor. Esta opção só é viável devido a grande diferença entre os níveis salariais de uma grande corporação e de uma pequena empresa. Em 1982, salários em pequenas empresas constituíam aproximadamente 80% dos das grandes corporações (Weiner, 1982).

Problemas de demissão e afastamentos temporários

Não há restrição legal ao direito do empregador de demitir seu empregado. Na realidade, entretanto, as condições que prevalecem presentemente no Japão tornam tal demissão extremamente difícil; e portanto, o sistema de emprego vitalício resulta num alto grau de estabilidade no emprego.

Como nenhuma empresa japonesa é capaz de demitir um empregado sem uma séria e justificável razão, os encargos financeiros do patrão são extremamente pesados em épocas de depressão ou durante uma queda dos negócios. Mesmo nestes períodos, a demissão do empregado não é fácil, pois tais problemas, naturalmente, não são considerados faltas dos empregados.

Uma alternativa em situações sérias consiste na concessão de férias temporárias, pagas porém na base de 60% do salário normal ou mais, conforme estipulado pela Lei de Padrões Trabalhistas. Mas, mesmo este suave alívio é geralmente evitado ao máximo possível pelos patrões que receiam prejudicar suas estreitas relações de confiança com os empregados. Segundo a filosofia tradicional de gerência japonesa é importante a manutenção tanto da estabilidade do emprego como da confiança entre patrões e empregados apesar das flutuações nos negócios.

Em tais circunstâncias, seria extremamente conveniente se o Japão pudesse seguir o *layoff* do estilo americano, isto é, a demissão temporária acompanhada pelo reemprego automático tão logo permitam as condições, com o seguro contra o desemprego ajudando o trabalhador no período em que não recebe o salário. Mas sua adoção no Japão é dificultada por problemas psicológicos arraigados à cultura, à mentalidade e à educação do povo. Mesmo que o empregado despedido por este sistema soubesse que poderia voltar, sofreria ansiedade devido a esta demonstração de dispensabilidade e ficaria preocupado com a possibilidade de uma demissão permanente. Para os patrões, também haverá sempre o perigo de que os trabalhadores capazes encontrem outro emprego neste ínterim, recusando-se a voltar quando necessário.

Salários

Os salários nominais no Japão dobram em cinco anos mas, os reais, em dez. Tais aumentos salariais decorrem de três fatores:

- aumentos anuais resultantes de contratos coletivos;
- pagamento de fim de período aumentado seguindo-se a um surto nos negócios;
- ajustes salariais regulares independentemente do tipo de trabalho, mudança de emprego ou nível de habilitação.

O mais importante dos três fatores mencionados é o primeiro.

Desde 1955, são discutidos anualmente os reajustes salariais entre patrões e empregados visando aceleração de contrato coletivo dentro de cada empresa. Estes encontros denominam-se "Ofensiva de Trabalho da Primavera" ou "Luta da Primavera" (*).

Tais negociações levaram a aumentos salariais anuais, reproduzidos no quadro 5.

QUADRO 5
Aumentos comparativos nos salários, segundo níveis de preço para o consumidor (taxas anuais)

Anos	Nível de Salário Nominal	Preço para o consumidor	Nível de Salário real ¹
1955-60	+ 5,6%	+ 1,5%	+ 4,0%
1960-65	+ 10,3%	+ 6,2%	+ 3,8%
1965-70	+ 13,8%	+ 5,5%	+ 7,9%
1970-72	+ 15,3%	+ 5,3%	+ 9,5%

Os salários no Japão não são determinados pela classificação ou ocupação no emprego. O diferencial primário de salários é baseado nos critérios de antigüidade/idade e educa-

ção. O nível educacional é considerado como reflexo da tarefa ocupacional, e a idade está relacionada com o desempenho no trabalho. Os diferenciais educacionais são refletidos nos salários iniciais e — devido ao sistema de idade/antigüidade — são mantidos para aqueles que entram no mesmo ano. Estes salários iniciais são considerados baixos em relação à produtividade dos novos empregados devido à garantia de que serão incrementados com a idade/antigüidade. No que diz respeito à produtividade, o sistema japonês tende a ter níveis salariais baixos para jovens trabalhadores paralelo a altos níveis salariais para os mais antigos, o que contrasta com o modelo ocidental, no qual novos funcionários são pagos além de sua produtividade para que sejam atraídos para a organização.

NENKO é a prática de incremento anual de pagamento nas bases de idade e antigüidade e, através deste sistema, é possível uma estrutura salarial onde enquanto os níveis salariais aumentam as diferenças de salários diminuem.

O quadro 6 ilustra esta estrutura salarial e nos mostra como o salário dos trabalhadores da linha de produção nas companhias com mais de 1000 empregados aumentaram 2,5 vezes entre 1967 e 1972 no caso dos trabalhadores jovens, elevando-se apenas 1,8 vezes para os empregados na faixa etária de 40 a 49 anos durante o mesmo período. Em comparação os preços para o consumidor aumentaram 1,3 vezes durante este período de modo que os salários reais dos trabalhadores com menos de 17 anos, subiram 1,9 vezes enquanto que os desempregados na faixa de 40 a 49 anos elevaram-se apenas 1,3 vezes. Esta tendência tornou-se cada vez mais evidente a partir de 1958.

QUADRO 6

Remuneração média mensal dos trabalhadores nas manufaturas com 1000 ou mais empregados

Idade	Trabalhadores na produção			Empregados de escritório		
	abril de 1967	junho de 1972	aumento (x)	abril de 1967	junho de 1972	aumento (x)
17	¥ 16.000 (US\$ 57,14)	¥ 39.900 (US\$ 142,50)	2,5	—	—	—
18-19	22.800 (81,43)	53.600 (191,43)	2,4	¥ 21.300 (US\$ 76,07)	¥ 48.300 (US\$ 172,50)	2,27
20-24	30.500 (108,93)	67.300 (240,36)	2,2	29.300 (104,64)	63.500 (226,79)	2,17
25-29	41.500 (148,21)	84.700 (302,50)	2,0	37.500 (133,93)	81.600 (291,43)	2,18
30-34	51.800 (185,00)	100.900 (360,36)	1,9	50.400 (180,00)	102.000 (364,29)	2,02
35-39	59.800 (213,57)	110.800 (395,71)	1,9	63.100 (225,36)	119.700 (427,50)	1,90
40-49	72.600 (259,29)	127.200 (454,29)	1,8	80.600 (287,86)	141.600 (505,71)	1,76

Fonte: Ministério do Trabalho, "Estudo estatístico básico das Estruturas de Salário" *Relações Trabalhistas no Japão*, 1976.

A prática japonesa de recrutar em geral novos graduados do mercado externo do trabalho, permite estabelecer salários sem considerar o mercado e possibilita ao sistema de relações de trabalho focalizar prioritariamente considerações internas às organizações. Os aumentos salariais de 1965 acom-

* *Relações Trabalhistas no Japão*, 1976.

panham ou estão na frente da inflação devido principalmente aos processos de barganha coletiva e aos incrementos de produtividade. Em 1979 por exemplo a produtividade aumentou de 8% enquanto que os salários subiram de 7%.

A situação dos salários de uma empresa privada em 1973, pode ser obtida no quadro 7.

QUADRO 7
Salário médio e níveis salariais por função

Tipo de função	idade média	salário médio abril de 1973	Observações
Gerente de filial	47,1	¥ 224.280 (US\$ 801,00)	Dirige mais de 50 empregados
Gerente de fábrica	47,9	¥ 202.747 (274,10)	Dirige mais de 50 empregados
Gerente técnico	47,7	208 633 (745,12)	Controla 3 seções ou mais de 30 empregados categorizados
Chefe de seção técnica	42,6	161.029 (575,10)	Controla mais de 2 sub-seções ou mais de 10 empregados categorizados
Assistente-chefe técnico	38,0	122.294 (436,76)	Supervisiona mais de 4 empregados categorizados.
Corpo técnico diplomados por Universidade	28,2	80.211 (286,47)	
(Diplomados por ginásio)	28,5	77.014 (275,05)	
Datilógrafas (texto japonês)	27,3	59.941 (214,08)	
Telefonistas	27,4	58.263 (208,08)	
Motoristas	40,9	94.011. (355,75)	
Vigia	49,9	90.914 (324,69)	

Fonte: *Relações Trabalhistas no Japão*, 1976.

Nos quadros 8 e 9 a seguir, podemos observar como os salários diferiam de acordo com a função e educação exercida.

QUADRO 8
Salários médios por grupo de idade
(em junho de 1972)

Idade	Trabalhador em indústria de móveis (masculino)	Operador de torno (masculino)	Cozinheiro (masculino)	Telefonista (feminino)
20-24	¥ 51.400 (US\$ 183,57)	¥ 53.600 (US\$ 191,43)	¥ 53.100 (US\$ 189,64)	¥ 47.800 (US\$ 170,71)
30-34	67.100 (239,64)	75.000 (267,86)	80.200 (286,43)	60.500 (216,07)
40-49	67.000 (239,29)	85.600 (305,71)	85.500 (305,36)	76.200 (272,14)

Fonte: Ministério do Trabalho, "Estudo Estatístico Básico das Estruturas de Salário"

Nota: Os abonos não estão incluídos nestes números.

QUADRO 9
**Diferenças nos salários iniciais de diplomados
por ginásio de primeiro e segundo graus ***

Empregados em Firma		1955	1960	1965	1970	1973
Diplomados por ginásio de 1º grau (sexo masculino)	mais de 500 empregados	¥ 5.130 (US\$ 18,32)	¥ 6.430 (US\$ 22,96)	¥ 13.030 (US\$ 46,54)	¥ 23.800 (US\$ 85,00)	¥ 36.900 (US\$ 131,79)
	30-99 empregados	3.847 (13,74)	5.800 (20,71)	13.260 (47,36)	23.900 (85,36)	37.700 (134,64)
Diplomados por ginásio de 2º grau (sexo masculino)	mais de 500 empregados	7.406 (26,45)	9.160 (32,71)	16.720 (59,71)	28.900 (103,21)	45.700 (163,21)
	30-99	6.113 (21,83)	7.980 (28,50)	16.350 (58,39)	27.900 (99,64)	44.100 (157,50)

Fonte: pesquisa do Ministério do Trabalho *Relações Trabalhistas no Japão*, 1976.

Os salários japoneses quando comparados aos de outros países mostram as seguintes características:

São quase sempre calculados em montantes mensais mesmo nos contratos de trabalho com trabalhadores na produção e operários. Frequentemente, os salários são pagos mesmo se o empregado é forçado a faltar durante muito tempo ao trabalho. Uma pesquisa do Ministério do Trabalho de 1969 (Notícias do Japão, 1969) apurou que 60% de todos os empregados de escritório e 12% de todos os outros empregados, tinham garantido seu salário integral, ainda que ausentes de seus empregos por períodos de tempo variáveis.

Em outro tipo de sistema salarial, o assalariado é descontado por cada dia que falta. Pelo sistema japonês também não se deduz o salário de domingo, feriados nacionais, salários de feriados de fim de ano e ano novo ou das férias de verão. Assim, os salários mensais são relativamente estáveis representando garantia financeira da subsistência do empregado.

Como segunda característica existe a pouca diferença de salário entre os assalariados comuns e os empregados categorizados. Pela lei de Padrões Trabalhistas, todos estes salários entram na categoria de "salários" o que obriga o patrão a dispensar tratamento idêntico a todos os empregados no que concerne ao pagamento de horas extraordinárias e adicional noturno. Além disto, os sindicatos não fazem qualquer distinção entre estas classes de empregados. Todos são membros do mesmo sindicato. Por este motivo é difícil classificar sistematicamente os indivíduos ou cargos numa ou noutra categoria.

Uma terceira característica do sistema salarial japonês é a distinção entre a parcela paga pelo trabalho do empregado e a paga por sua condição de empregado. Enquanto que a primeira parcela paga pelo trabalho do empregado ajusta-se ao conceito geral de salários pagos de acordo com a eficiência, progresso, capacidade etc, a parcela paga pela condição do empregado refere-se a "auxílios generalizados" pagos pelos patrões japoneses, e não se baseiam no montante ou qualidade dos serviços prestados pelo empregado.

Por fim, a estrutura salarial japonesa quando comparada com os modelos ocidentais também apresenta uma variante interessante. Em geral, os ocidentais apontam que os custos de produção japonês é baixo devido aos baixos níveis salariais. Segundo a opinião do diretor da Agência Econômica de Planejamento do Ministério Japonês (1982), Takao Sasaki no que diz respeito ao baixo custo de produção no Japão, isto era inteiramente verdadeiro até os anos cinquenta, ou parcialmente verdadeiro nos anos sessenta quando os salários japoneses eram baixos, e isto ajudaria na elevação das exportações. Hoje, na indústria automobilística por exemplo, quase não existe uma diferença entre estes níveis salariais japoneses e ocidentais. Algumas estatísticas provam isto, como podemos observar no Quadro 10:

QUADRO 10
Salários anuais do trabalhador metalúrgico: comparação de níveis salariais japoneses e ocidentais em 1977 (em ienes)

Toyota	¥ 3.470,000
Nissan	¥ 3.770,000
General Motors	¥ 5.150,000
Ford	¥ 4.670,000
Fiat	¥ 2.740,000

Em outras indústrias também, as comparações mostram que as diferenças salariais entre trabalhadores japoneses e ocidentais eram negligenciáveis. Portanto, o custo de produ-

ção no Japão se mantém baixo independentemente do aumento dos níveis salariais, já que ele está associado à alta produtividade.

As características descritas acima são agregadas e compõem, a determinação do pagamento básico. Este pagamento básico é estipulado usando-se o salário inicial dos novos empregados regulares, como número de partida. A direção da empresa decide então o valor do aumento mínimo anual do salário a ser pago a todos os empregados, acrescido de um valor extra pelo mérito pessoal onde fora apropriado. As proporções destas duas parcelas do aumento anual diferem naturalmente de empresa para empresa.

Os vários processos para determinar o salário básico e seu uso em todo o Japão em 1972 são mostrados no Quadro 11.

QUADRO 11
Fatores de avaliação do emprego usados por firmas para determinar salários básicos*

Pagamento de acordo com avaliação compreensiva (incluindo 26,7% com escala móvel de salário)	50,8%
Pagamento de acordo com a habilidade na função	10,0%
Pagamento exclusivamente de acordo com o tipo de trabalho	15,7%
Pagamento de acordo com a experiência e capacidade	12,0%
Pagamento exclusivamente de acordo com a idade, educação e antigüidade	11,5%
TOTAL	100,0%

Nota: As percentagens referem-se ao número das companhias

* Fonte: *Relações Trabalhistas no Japão*, 1976.

No Japão pós-guerra não há remuneração por eficiência, exceto para casos raros de ajuda suplementar ou para pagamento do trabalho por peça ou tarefa. De acordo com a pesquisa do Ministério do Trabalho de 1972 (Notícias do Japão, 1972) apenas 4833 de um total de 70.845 companhias utilizava o fator eficiência para determinar o salário básico. A maioria usou este fator para aumentar o tempo de serviço.

Por fim, a maioria das empresas japonesas mantém várias instalações que podem ser denominadas remunerações invisíveis, porque existem para manter o bem-estar e os padrões de vida dos empregados. A mesma pesquisa de 1972 (Notícias do Japão, 1972) mostra que as empresas japonesas reservam verbas no montante médio de 15,5% dos salários pagos para tais instalações de bem-estar. Grandes empresas (com mais de 5000 empregados) gastam uma importância média equivalente a 2,8% dos salários em habitação para os empregados. Esta média era de 1,8% para todas as companhias. Além disto, outras facilidades de bem-estar, tais como assistência médica hospitalar, refeições e gêneros alimentícios, instalações culturais, esportivas e recreativas, seguro saúde e outras modalidades de seguro são todas fornecidas pelo empregador.

Sindicatos e Relações Industriais

O número de sindicatos no Japão durante a época anterior à guerra atingiu o seu máximo em 1936, mas mesmo neste ano o número de associados era baixo se comparado com nações ocidentais. A comparação reflete o desenvolvimento tardio do Japão nesta área. Mesmo durante o período de mais alta filiação sindical antes da guerra, apenas aproximadamente 8% da força de trabalho era sindicalizada.

Durante o início do pós-guerra a promoção dos sindicatos era uma das principais políticas japonesas, e fruto disto,

os sindicatos realmente começaram a se expandir e a progredir.

Por volta de 1946, já existiam 3.679.971 sindicalizados e a taxa de organização do trabalho atingiu um pico de 45% em 1947 com um número absoluto de filiação sindical de 5.690.000. Em 1975, esta mesma taxa declinou para 34,4% embora o número de filiação crescesse para 12.600.000 devido ao grande incremento da força de trabalho. Em 1980, a taxa manteve-se em torno de 30% e a filiação pouco variou — 12.300.000 associados, mantendo níveis comparáveis à porcentagens de sindicalizados nos Estados Unidos e Europa.

A característica mais importante da estrutura sindical japonesa é o número de unidades individuais muito maior que o de qualquer nação ocidental. Geralmente cada empresa ou cada filial local ou fábrica de uma empresa no Japão tem seu próprio sindicato. Este sistema único de organização sindical tem sido dominante desde o fim da guerra. Por exemplo, em 1946 funcionavam 12.000 entidades sindicais e por volta de 1953 seu número aumentou para 30.129. O número de sindicatos aumentou na proporção direta do crescimento da sindicalização.

O sistema japonês é baseado no sindicato por empresa. As maiores organizações sindicais nacionais são o SOHYO (Conselhos Gerais dos Sindicatos do Japão) e a DOMEI (Confederação Japonesa do Trabalho). Enquanto a SOHYO apóia o Partido Socialista do Japão de tendência esquerdista, a DOMEI está no campo do mais moderado Partido Socialista Democrático.

Apesar da estrutura complexa das federações e filiação, o sindicato japonês é essencialmente uma unidade independente organizada dentro de uma única empresa. Isto torna necessário para quase todas as empresas no Japão concluir acordo de trabalho em separado com seu sindicato.

Um dos motivos pelos quais os acordos entre patrões e empregados são incluídos por cada sindicato numa base de empresa por empresa, é o de que tais sindicatos, exclusivamente permitem a seus associados participar diretamente nos assuntos e atividades sindicais.

O sindicato por empresa como organização unitária é o elemento mais importante do sindicalismo japonês. Mesmo em casos em que o direito a deflagrar uma greve é delegado à federação, esta delegação respeita a independência do sindicato por empresa.

Para o Japão, o sindicato de empresa é vantajoso principalmente para permitir, de forma relativamente simples, o estabelecimento de um "sindicato misto" compreendendo todos os empregados uniformizados, os empregados de escritório e todos os outros empregados; se constituir numa força construtiva e de ajuda eficaz no trato de problemas como reformas técnicas, investimentos em fábricas, equipamentos novos, racionalização da produção etc.

Por outro lado, este sistema sindical não é vantajoso à medida que limita a sindicalização apenas aos empregados de uma determinada empresa.

As discussões de contrato coletivo são regidas pela Lei do Sindicato baseada na Constituição de Pós-Guerra que garante os direitos básicos de todos os trabalhadores.

No que diz respeito a reivindicações salariais, o processo de negociação se passa da seguinte forma: a entidade sindical reivindica a fixação do novo salário anualmente em fevereiro e março, e os novos acordos coletivos após negociados entram em vigor em abril ou no início de maio. Este fenômeno anual tornou-se institucionalizado a partir de 1955, e é conhecido como "Ofensiva Trabalhista Primavera"il

Segundo informação do Ministério do Trabalho (Notícias do Japão, 1972), em 1972 havia 65.000 Sindicatos no Japão, e o Sindicato em cada Companhia ou fábrica celebrava o seu próprio contrato.

Os percentuais de aumentos salariais devido à Ofensiva Trabalhista Primavera de 1965 a 1973 foram incrementados de aproximadamente 10% ao longo destes anos.

As federações sindicais por indústrias servem de coordenadores e de fontes de informações bem como de órgão de orientação da empresa para cada sindicato.

Estas federações formulam os padrões para o aumento reivindicado e, baseado neles, cada sindicato local apresenta sua exigência às empresas. O progresso desta discussão separada é cuidadosamente observado pela federação interessada e pelos sindicatos que a integram. Quando necessário, a organização formula táticas sindicais, e orienta sua implementação. Estas táticas podem incluir a recusa de trabalho extraordinário, reuniões em oficina, uma ou duas horas de greve, greve de duração limitada etc. A execução de tais medidas não indicam que as negociações entraram em impasse, pois são usadas mais para exercer pressão, e assim fortalecer as posições do sindicato nas discussões.

O Governo japonês não participa de nenhuma forma das discussões sobre salários, apesar da elevação resultante nos preços. Há dois motivos para esta política de não interferência:

Antes de mais nada, as reivindicações individuais são formuladas exclusivamente dentro dos limites da capacidade de uma única companhia. Mesmo que certas exigências pareçam exceder a capacidade financeira da empresa, a cooperação do sindicato nos esforços de economia de mão-de-obra e na elevação da produtividade, mais a ausência de ações prejudiciais às metas da empresa, resultam no equilíbrio geral.

Em segundo lugar, a análise de longo prazo mostra que todos os aumentos salariais são concedidos estritamente dentro dos limites do crescimento econômico geral do Japão. Conforme enfatizou-se anteriormente a taxa de crescimento dos salários brutos no Japão (tanto real quanto nominal) foram sempre inferiores ao aumento real e nominal na produtividade nacional.

Esta comparação é válida não apenas a nível nacional (conforme nos mostra o quadro 12) como também a nível internacional (conforme observado no quadro 13).

QUADRO 12
Comparação da elevação da renda do empregado com a elevação da produtividade nacional japonesa
(Taxa Anual)

	1955-1972	1955-1960	1969-1965	1965-1972
Renda per capita do empregado (%)	11,5	6,8	12,8	14,1
Nominal	6,6	4,9	6,2	8,1
Real				
Produtividade Nacional (%)	13,5	11,0	13,7	15,2
Nominal	8,7	7,4	8,4	9,9
Real				

* Fonte: *Relações Trabalhistas no Japão*.

QUADRO 13

Comparação internacional de produtividade e de salários reais (Unidade: Taxa de crescimento %)

	(1) Produtividade Econômica Nacional			(2) Salários p/ horas nas indústrias manufaturados			(3) Preços consumidor			(4) Salários reais			(5) (1) - (4)		
	1978	79	80	78	79	80	78	79	80	78	79	80	78	79	80
U.S.A.	0.1	0.4	-0.5	8.6	8.4	8.7	7.7	11.3	13.5	0.8	-2.6	-4.2	-0.7	2.2	3.7
Japão	4.7	4.5	3.2	5.9	7.4	8.1	3.8	3.6	8.0	2.0	3.7	0.1	2.7	0.8	3.1
Alemanha	3.3	3.2	1.1	5.0	5.5	6.2	2.7	4.1	5.5	2.2	1.3	0.7	1.1	1.9	0.4
França	3.0	3.4	1.0	12.9	13.0	15.1	9.1	10.8	13.6	3.5	2.0	1.3	-0.5	1.4	-0.3
Inglaterra	2.3	0.3	0.5	14.6	15.5	17.8	8.3	13.4	15.0	5.8	1.9	-0.2	-3.5	-1.6	0.7
Itália	2.1	3.8	2.5	16.2	19.0	22.5	12.1	14.8	21.2	3.7	3.7	1.1	-1.6	0.1	1.4
Canadá	0.1	-1.2	-2.6	7.2	8.6	10.1	9.0	9.1	10.1	-1.6	0.5	0.0	1.7	-0.7	-2.6

* Sumitomo Quarterly.

Por fim, para complementar o breve panorama das relações de trabalho no Japão é interessante comentar que as estatísticas oficiais de 1972 apresentam 5.808 dissídios trabalhistas, sendo que 4.966 dos quais foram acompanhados de greves envolvendo 3.620.000 sindicalizados (Notícias do Japão, 1972) mas, 3.531 destes casos envolviam greves de menos de 4 horas, "A greve de curta duração" como é chamada, é, de fato, uma tática típica dos sindicatos japoneses. Mesmo em casos extremos que exigem greve de um dia, as paralisações coletivas de trabalho raramente excedem 48 ou 72 horas no máximo.

Esta quase que inexistência de situações de conflito aberto é associada em geral à prática de negociação coletiva, e além disto ao fato de que os representantes de sindicato no Japão têm poder de impor ou vetar normas de trabalho.

CONCLUSÕES

Quando se pensa nas práticas de administração de recursos humanos no Japão imediatamente se sugere uma questão:

Quais os elementos ou causas determinantes destas características?

A literatura (Weiner, 1982) pertinente responde à esta pergunta enfocando, em geral, duas vertentes: a primeira relacionada a fatores culturais e a segunda relacionada a fatores estruturais.

Dentro da perspectiva cultural tem-se que as tradições japonesas, fortemente calcadas no evangelho Budista refletem as organizações políticas gerenciais bastante individualizadas.

No Evangelho Budista onde são feitos ensinamentos que após a morte de Buda, no Japão assumiram a forma ZEN (com origens Taoístas e Budistas) são definidas regras práticas de conduta que influenciam os mecanismos de integração indivíduo-organização via respeito aos direitos individuais. Esta perspectiva é válida quando se considera que, se por um lado o ZEN tem um aspecto ideológico com facetas místicas, por outro tem um aspecto metodológico.

Portanto, dentro deste enfoque, a herança das regras ZEN (direta ou indiretamente) é associada à grande valorização do trabalhador japonês como ser humano respeitado pela organização desde o momento de seu recrutamento, até o seu treinamento e aproveitamento na firma.

Por outro lado, a perspectiva estrutural apresenta diversos fatores que podem ser considerados como pressões

para mudanças nas organizações japonesas como: taxa de crescimento econômico decrescente, idade de crescimento da população, avanços tecnológicos etc., e que influenciam as decisões a nível organizacional, e especificamente a nível de administração de recursos humanos.

A conjugação destas variáveis, permite ideologias e práticas gerenciais onde cabem frases como:

- "é preciso fazer o homem antes de fazer o produto" — princípio filosófico de K. Matsushita, fundador das Ind. Matsushita (National, Technics, Quasar e Panasonic), atualmente a maior indústria eletrônica do Japão;
- "não se pode demitir os trabalhadores por causa da recessão econômica. Os trabalhadores não são responsáveis pela recessão" — frase de Akio Morita, fundador-presidente das Indústrias Sony.

Takao Sasaki (Sumitomo Quarterly), diretor da Agência Econômica de Planejamento do Ministério do Trabalho Japonês, em resposta à pergunta:

"se o senhor tivesse que indicar uma razão para o sucesso da economia japonesa" coloca:

- "Acredito que foi uma grande quantidade de sorte. Por exemplo, a fundação da economia e tecnologia japonesa foi completada mais ou menos nos anos sessenta. Esta era a década dourada quando todo o mundo alcançou grande desenvolvimento. Se o Japão tivesse que fazê-lo nos anos setenta, quando os mercados mundiais estavam ociosos, poderia ser uma história diferente. Foi portanto um caso de "luckytiming"

Observa-se através do artigo que: O sistema de emprego vitalício no Japão é instrumental na difusão de um senso de lealdade corporativa nos funcionários. O sistema de promoção permite à gerência avaliar as capacidades dos funcionários numa perspectiva de longo prazo. A rotatividade dos funcionários pelas várias funções da companhia viável pela falta de especificidade das funções tem a vantagem de lhes oferecer experiência e visão ampla da organização. Os sindicatos por empresa ajudam a criar a sensação de unidade entre a gerência e o trabalho. O processo decisório de baixo para cima estimula aos funcionários à participação.

Enfim, em todas estas páginas enfatiza-se de alguma forma que a administração de recursos humanos no Japão facilita aos membros da organização a divisão de um objetivo comum; gerando portanto eficácia organizacional.

Esta contribuição entretanto, em geral enfatiza apenas os aspectos potencialmente bons da gerência de recursos

humanos japonesa, principalmente com base nas estatísticas decorrentes. Isto não significa que só existam qualidades neste sistema. Para citar apenas algumas desvantagens tem-se por exemplo que o sistema de emprego vitalício dificulta a flexibilidade organizacional na formulação da política de emprego. O sistema de idade e antigüidade quando aplicado em promoções, algumas vezes impede a colocação da pessoa certa no lugar certo etc.

Portanto, a grande conclusão deste artigo é que,

embora fuja ao seu escopo a análise qualitativa das informações (conforme foi colocado na introdução), acredita-se importante ressaltar que qualquer estilo de gerência tem defeitos potenciais, assim como qualidades potenciais. A essência da gerência eficaz consiste na capacidade de desenvolver e realizar apenas os potenciais positivos. O estilo de gerência japonesa é apenas mais uma perspectiva possível de gerência eficaz; decorrendo disto mais uma vez a noção de que gerências de sucesso não têm nacionalidade, não têm fórmulas; são contingenciais.

NOTAS

- (1) Sobre o tema ver o artigo de Yuichi Tsukamoto, "Processo Decisório no Japão" *Revista de Administração de Empresas* (RAE). Fundação Getúlio Vargas, outubro/dezembro de 1980. p. 73-77.
- (2) Sobre questão é interessante o artigo "Japan's Small and Medium Enterprises" da *World Market Review TRADESCOPE*, de agosto 1983, vol. 3 (8), onde são expostas várias políticas para pequenas e médias empresas, e são apresentados diversos órgãos ligados ao apoio de PMEs, e respectivas funções; como por exemplo: "Small and Medium Enterprise Agency", "Small Business Institute Tokyo" "Small Business Information Centers" "Small Business Automation Systems Centers" "Small Business Finance Corporation" "Japan Small Business Corporation" etc.
- (3) Sobre a questão ver:
 - **ABEGGLEN**, James C. — *The Japanese factory: aspects of its social organization*. Glencoe Ill., The Free Press, 1958.
 - **OUCHI**, William, *Teoria Z, como as empresas podem enfrentar o desafio japonês*, Editora Fundo Educativo Brasileiro, 1981.
 - **HEDBERG**, H. — *O desafio japonês*. Rio de Janeiro, Lia Ed., 1970.
 - **LOW**, A. — *Zen and creative management*. New York, Anchor Books, 1976.
 - **DENISON**, E. & W.K.Chung — *How Japan's economy grew so fast*. The Brooking Institution, 1976.
 - **PASCALE**, R.T. — Zen and the art of management, *Harvard Business Review*, Boston, Grad. School of Business Administration, 56(2):153-62, mar/apr. 1978.
 - **OUCHI**, W.G. & **JAEGER**, A.R. — Type Z organization: a corporative alternative to village life. *Alumni Bulletin*, Fall 1977-78, Stanford Business School.
 - **JOHNSON**, R.T. & **OUCHI**, W.G. — Made in America (under Japanese management). *Harvard Business Review*, sep/oct, 1974.
 - **PASCALE**, R.T. & **ATHOS**, Anthony, *As artes gerenciais japonesas*, RJ, Record, 1982.

BIBLIOGRAFIA

- ABEGGLEN**, J.C. — *The Japanese factory: aspect of its social organization*. Glencoe, Ill. The Free Press, 1958.
- DENISON**, E. & **CHUNG**, W.K. — *How Japan's economy grew so fast*. The Brooking Institution, 1976.
- HEDBERG**, H. — *O desafio japonês*, Rio de Janeiro. Lia Ed., 1970.
- JETRO NEWS** — *Jornal do Japan External Trade Organization*. Ed. por JETRO, Rio de Janeiro Office. São Paulo, The Branche Office of Japan Trade Center.
- JOHNSON**, R.T. & **OUCHI**, W.G. — Made in America (under Japanese management). *Harvard Business Review*, sep/oct., 1974.
- LOW**, A. — *Zen and creative management*. N.Y., Anchor Books, 1976.
- NOTÍCIAS DO JAPÃO** — Serviço Informativo e Cultural do Consulado do Japão.
- OUCHI**, W. G. & **JAEGER**, A.M. — Type Z Organization: a corporative alternative to village life. *Alumni Bulletin*, Fall 1977/78, Stanford Business School.
- OUCHI**, W. — *Teoria Z, Como as empresas podem enfrentar o desafio japonês*. Ed. Fundo Educativo Brasileiro, 1981.
- PASCALE**, R.T. — Zen and the Art of Management. *Harvard Business Review*, Boston Grad. School of Business Administration, 56(2): 153-62, Mar/ Ap, 1978.
- PASCALE**, Richard & **ATHOS**, Anthony. — *As artes gerenciais japonesas*. R.J., Record, 1982.
- SUMITOMO QUARTERLY** — by Sumitomo Quarterly Publication Committee, prod. by Toyo Keitan Shimposha.
- TRADESCOPE**, *World Market Review*, publ. by Jetro Import Department.
- TSUKAMOTO**, Yuichi — Processo decisório no Japão. *Revista de Administração de Empresas* (RAE). R J Fundação Getúlio Vargas, out/dez., 1980, p. 73-77.
- WEINER**, Nam — The Japanese wage system. *Compensation Review*, First Quarter, 1982, p. 46-56.
- YAKABE**, Katsumi — *Relações Trabalhistas no Japão*, Rio. Consulado Geral do Japão, 1976.