

Aspectos empresariais do Japão de hoje

Cléber Aquino
(Professor do
Dep. de
Administração
da FEA/USP)

No período de outubro a dezembro de 1984 estivemos no Japão, participando de um Programa ("Industrial Relations Seminar") do Governo Japonês, cujo objetivo foi repassar aos participantes, as experiências japonesas de "Relações Industriais/Relações de Trabalho". Participaram do Programa representantes de várias partes do mundo, com predominância de países subdesenvolvidos e em desenvolvimento. Havia pessoas oriundas da Tailândia, Hong-Kong, Singapura, Indonésia, Filipinas, Iraque, Fiji, Brasil etc. O Programa constou de palestras ministradas por professores de universidades japonesas, altos funcionários do Ministério do Trabalho, executivos, empresários; visitas a empresas, a entidades sindicais, a centros de treinamentos, a principais cidades japonesas; e foi-nos dado um amplo conhecimento sobre a estrutura e funcionamento da sociedade nipônica. O produto final do programa era o estreitamento dos laços de relacionamento entre o Japão e as nações convidadas e a transferência para elas, das experiências japonesas, com a expectativa de que os participantes, ao regressarem aos seus respectivos lugares de origem tivessem condições de difundir as experiências vividas naquele país oriental desenvolvendo tentativas no sentido de aplicação das lições. O Programa insere-se na estratégia global do Japão em contribuir, sob todas as formas, para a paz mundial. A paz no mundo interessa ao Japão, principalmente, pelo fato de ser um país carente de recursos e de mercados para absorver sua elevada produção industrial e de ter sofrido os horrores na guerra de 45, na qual ficou praticamente destruído, com as bombas americanas lançadas em Tokyo, Hiroshima, Nagasaki, Osaka e em vários outros pontos. Por esta razão, eles precisam relacionar-se bem com todos os povos. Este Depoimento é fruto das nossas observações sobre o Japão, especialmente sobre a atividade empresarial e administrativa das empresas japonesas. Certamente, o Depoimento está eivado de subjetividade, dado o pouco tempo de permanência, período insignificante para entender-se tão complexo e fascinante país. Este relato é apenas uma contribuição no sentido dos leitores desta revista ampliarem a compreensão do Japão, que, pela liderança que conseguiu alcançar hoje no mundo, é particularmente, uma lição para o Brasil, porque o que nos falta (qualidade do material humano, compe-

tência empresarial e administrativa) é o que o Japão tem sobrando.

PRIMEIRAS IMPRESSÕES

O Japão é um fenômeno que nem os japoneses conseguem entender. Um país que saiu da guerra (em menos de 40 anos) numa situação deplorável, praticamente arrasado, país limitado geograficamente, pobre de recursos naturais (importa tudo), pequeno (um pouco maior que o Maranhão, do tamanho ou quase do tamanho do Rio Grande do Sul), populoso (hoje com 125 milhões de habitantes, semelhante ou igual à população do Brasil), distante dos grandes centros desenvolvidos do Ocidente (o vôo de New York a Tokyo, durou 15 horas). Mesmo assim, com todas estas limitações e dificuldades, emerge como um magnífico exemplo para todos os povos da Terra, pela capacidade de recuperação de situações difíceis e um testemunho do valor do trabalho humano produtivo e bem administrado. Se o Brasil, com os recursos disponíveis, tivesse a metade da capacidade administrativa dos japoneses, seria hoje uma nação de causar inveja ao mundo inteiro. A seguir algumas "notas" sobre o nosso primeiro contato com o Japão, com ênfase nas empresas, na administração e em outros tópicos, que poderão contribuir para dar aos leitores desta revista dados para uma melhor compreensão do Japão e estímulos para adaptar algumas de suas lições a nossa realidade.

A empresa japonesa, seja ela pública ou privada, mas principalmente a privada, funciona muito bem; é um padrão de eficiência e de eficácia, de produtividade e de qualidade dos serviços e dos produtos. Durante nossa permanência no Japão, não conseguimos constatar falhas em suas organizações. Inicialmente devemos relatar o vôo feito de New York até o aeroporto de Narita, em Tokyo, na Japan Air Lines (JAL), empresa aérea japonesa, hoje operando de São Paulo para o Japão. Durante toda nossa vida, nunca vimos uma empresa de aviação com maior demonstração de eficiência e qualidade dos serviços do que a JAL. Para começar, um profundo respeito ao horário e ao passageiro. O vôo saiu em cima da hora dos Estados Unidos e chegou do outro lado da terra, no Japão, exatamente no horário marcado. Podia-se

até acertar o relógio pelo horário cumprido. Este respeito pelo horário iria repetir-se durante todos os demais compromissos no Japão. A precisão dos meios de transporte (trens, metrô, ônibus, táxis etc) é total. Do ponto de vista tecnológico, não há grandes novidades a registrar. O Boeing da JAL está ao nível das outras companhias aéreas, inclusive as nossas do Brasil como a VARIG e a TRANSBRASIL. O que merece ser destacado, é a excelência dos serviços da JAL, que resultam da qualidade e profissionalismo da tripulação. Aqui, o visitante tem uma primeira amostragem das empresas japonesas. O material humano, que constituía a tripulação era de alto nível, não apenas em grau de escolaridade (apesar de todos eles de nível superior), mas acima de tudo, como padrão de educação, profissionalismo, gentileza (sem submissão), precisão, eficiência, pontualidade, presteza etc. Verificamos, durante o voo, ser uma equipe de trabalho muito bem selecionada, de excelente origem, treinada e acima de tudo estimulada e competentemente administrada. Este desempenho da tripulação da JAL iria se repetir em todas as outras organizações visitadas e observadas. O que se pode extrair, inicialmente, de lições deste "caso"? O que já imaginávamos aqui no Ocidente sobre o sucesso do Japão: a base de tudo, do fenômeno japonês, reside no material humano, que lá é de primeiríssima qualidade. O avião deste voo da JAL é semelhante ao de qualquer outra Cia de aviação, seja ela brasileira, americana ou européia. Mas, porque o voo da JAL caracteriza-se como o "melhor"? A explicação reside nos recursos humanos, na qualidade da gerência japonesa, nos valores, que predominam naquele país. Eles "aprenderam" depois de tantas dificuldades, que o único caminho para sobreviverem era tornarem-se os "melhores".

Chegando ao Aeroporto Internacional de Narita, Tokyo, a boa impressão causada no voo da JAL, do sistema empresarial/gerencial japonês, continuou a mesma através da eficiência do aeroporto. O aeroporto apresenta uma estrutura organizacional semelhante aos demais aeroportos internacionais. E por que o passageiro, sente-se tão bem neste aeroporto, sem um mínimo de problemas, com tudo funcionando a contento? Simplesmente pelo casamento feliz e eficaz entre a avançada tecnologia gerencial e o padrão cultural, educacional, profissional dos funcionários. O aeroporto de Narita é muito bem sinalizado, funcionários solícitos e com alta postura profissional, procurando facilitar a vida dos passageiros. Apesar do impacto, que se tem ao chegar em Tokyo, uma das cinco maiores cidades do mundo, sente-se no aeroporto segurança e muita tranquilidade por causa do desempenho dos funcionários e do sistema organizacional existente. Não acreditamos, pelo que vimos, que neste aeroporto um indivíduo por mais complicado que seja, que nunca tenha viajado, fique mais de trinta minutos preso no aeroporto por deficiência. No meu caso, a demora não ultrapassou dez (10) minutos - no aeroporto de N.Y. a demora foi de quase duas (2) horas. E na volta do Japão para o Brasil, a demora no aeroporto de S. Francisco (USA) foi de mais de duas (2) horas. O deslocamento do aeroporto até o centro de Tokyo foi feito de ônibus, que também se notabilizou

pela eficiência, pontualidade no horário, cortesia do motorista. A viagem durou aproximadamente duas horas e no caminho, houve um pequeno congestionamento, talvez a única falha presenciada no Japão. O trânsito representa uma ameaça pelo volume de carros, apesar da família japonesa ser moderada na aquisição de veículos. Geralmente, numa casa há apenas um automóvel. O dono da casa desloca-se para o trabalho usando os meios de transporte do Estado, como trem e metrô. O carro fica com a esposa. Do centro de Tokyo para a cidade de Hachioji, distante 35 km da Capital, onde foi desenvolvido o programa, a viagem foi de kombi, repetindo-se a eficiência dos serviços descritos nas experiências anteriores. E a chegada ao Centro foi uma outra demonstração do padrão das empresas japonesas. A recepção já tinha a programação a ser cumprida pelos bolsistas, o apartamento arrumado e todos os cuidados devidos. Assim, a primeira noite no Japão, foi uma bela lição de funcionalidade. E como sempre predominando o valor do material humano.

Durante o trajeto de Narita até Hachioji, pudemos sentir a pujança empresarial/industrial do Japão de hoje. Muita propaganda e logotipos luminosos em grande tamanho das grandes empresas japonesas, como Toyota, Nissan, Nec, Sony e muitas outras. Cabe aqui extrair duas ilações. Primeiro, a atividade empresarial gira em torno das grandes empresas (*Big Companies*). O parque empresarial japonês divide-se em organizações de grande porte e as de pequeno porte (*Small Business*), que giram em torno das grandes empresas. O Japão é coerente com o capitalismo moderno: ou se é muito grande ou se opta por ser pequeno. Até a contratação e políticas de RH para os empregados giram em torno destas duas categorias. A outra ilação é o volume de propaganda. O Japão pela sua pujança industrial é um grande mercado. Ademais, a estrutura salarial vigente e o número ínfimo de desempregados, e outros fatores, levaram o Japão a se transformar num grande centro comercial. Comparar, no Japão, é uma eterna festa. E a propaganda das empresas, além da ênfase nos produtos, concentra-se bastante na fixação de uma imagem da Cia. junto ao público. Por onde se anda, depara-se com os nomes das grandes empresas.

Nas primeiras semanas, procuramos sentir como vive o japonês, como funciona aquela sociedade. O Japão é um país no qual o povo vive feliz em todas as situações: seja em família, seja no trabalho, nos restaurantes e bares, nos esportes, nas férias, nos templos religiosos, nos parques. Todas as condições são proporcionadas para a felicidade, a satisfação pairar entre eles. Esta felicidade significa que o japonês, hoje, tem suas necessidades plenamente atendidas. Trabalha com gosto, porque dispõe de condições favoráveis neste sentido. Possui um excelente salário (principalmente os empregados das grandes Cias. após um certo período na empresa), usufrui de sólidos benefícios, amplas possibilidades de crescimento e desenvolvimento. Tem um elevado padrão cultural e educacional. O japonês lê muito. Nos trens, metrô, em qualquer situação ele está lendo jornal, revista, ou livro. As livrarias estão sempre lotadas. O Japão pos-

sui um número considerável de jornais, revistas, livros e uma infinidade de outras publicações. Ademais, desde criança, a sua educação é muito rígida e as empresas estimulam este eterno processo de desenvolvimento intelectual do povo japonês. As promoções são muito calculadas na capacidade do trabalhador elevar-se intelectualmente. Ele é ajustado em família, treinado desde criança em viver em grupo, em cultivar hábitos sadios de cooperação, harmonia. E tem muita segurança em relação ao futuro. O salário deles permite uma poupança mensal da ordem de 30% e quando se retiram das empresas com 56 anos, podem curtir uma aposentadoria saudável, tranqüila, decente. O velho no Japão é muito tranqüilo e saudável. Não vimos idosos com aspecto deprimente, sofrido, como se vê em toda esquina aqui no Brasil. E mesmo saindo da empresa com 56 anos, ele continua trabalhando, seja por conta própria, seja em outra empresa de menor porte. Além destes fatores de satisfação, o japonês gosta em demasia do seu país. Fazem tudo para transformar sua nação na melhor do mundo. E além das facilidades materiais, o nível cultural e intelectual deles, permite que vivam em sociedade como civilizados, ou seja, uns ajudando e respeitando aos outros. Nos mínimos pormenores nota-se o profundo respeito e consideração que o japonês tem pela pessoa humana. O grau de satisfação comentado agora pode ser medido pelo volume mínimo de conflitos e pela limpeza da cidade. Eles não sentem necessidade de deprender os bens públicos, pois o grau de frustração é quase nulo; e sentem-se seguros no país. Tokyo, por exemplo, um verdadeiro formigueiro humano, é a cidade mais segura e tranqüila do mundo. Durante os dois meses em que lá permanecemos, não tomamos conhecimento de assalto, de assassinatos, de trombadinhas. Pode-se circular a qualquer hora da noite, sozinho nessa cidade, que nada acontece. O processo político, a credibilidade dos governantes também concorrem para este estado geral de satisfação do povo. Este traço cultural reflete-se dentro das empresas. Os trabalhadores trabalham muito motivados e com muita dedicação. Diferente de um povo, que vive massacrado num país de injustiças, de desigualdades, de pobreza, de insegurança, de dificuldades de emprego, de acintosas diferenças salariais, como é o caso do Brasil.

A ADMINISTRAÇÃO NO JAPÃO

Se formos analisar os princípios administrativos utilizados pelas empresas japonesas, não encontramos novidades em relação ao ocidente. São semelhantes e até iguais aos princípios praticados nas empresas ocidentais. Mesmo porque, durante muito tempo e ainda no momento, o Japão copia o que o ocidente 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 sobre planejamento estratégico; mas a cultura vigente, tradicionalmente retroativa, mormente no Brasil, impede que as empresas trabalhem este valioso instrumento de gestão. No Japão, eles

falam pouco, mas todas as grandes empresas e até o governo federal, trabalham sob as diretrizes de um plano estratégico. Todas as organizações têm suas projeções de longo prazo e aqui entre nós, não sabemos o que queremos ser na próxima semana. Portanto, é o componente "cultural" que dá "vida", diferencia a administração japonesa. O planejamento estratégico nada pode fazer se a cultura lhe é adversa. O japonês é um estrategista por natureza. O planejamento estratégico, está inoculado no espírito deles, sem prejudicar, no entanto, o acentuado espírito operacional de que são possuidores. Foi por causa desta competência (estratégica e operacional) que eles conseguiram superar suas deficiências, competir e em pé de igualdade com os Estados Unidos e, continuando no mesmo ritmo de trabalho, com certeza, cruzarão o século na liderança do mundo. O sucesso da indústria automobilística é ilustrativo da mentalidade estratégica do japonês.

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, de filosofias, que pautam o desempenho da organização. É comum à alta administração das *Big Companies* cuidarem da formulação filosófica da empresa e inocularem nos empregados o hábito de recitarem diariamente, antes do início do trabalho, o credo da empresa. O Grupo Matsushita (Panasonic, National etc), um dos maiores grupos do mundo, ainda se orienta sob sete crenças formuladas pelo seu criador, hoje com 95 anos de idade. O mesmo acontece com a Toyota, Nissan e muitas outras. São empresas que têm as vistas voltadas para o mundo, têm uma nobre missão a cumprir e não vivem pobremente, contaminadas apenas 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 em seus ambientes de trabalho. Os escritórios são simples, sem divisórias, todos trabalham juntos, todos são avaliados conjuntamente e, desta forma, não há condições para o trabalhador enganador, do "picareta" trabalhar na empresa japonesa. Mesmo contando com a simpatia do chefe, ele é, severamente, vigiado pelos demais membros do grupo, não permitindo que a chefia conceda mordomias e vantagens ilícitas a quem não produz. As estruturas, principalmente os *lay-outs* das fábricas, são montados de forma a permitirem alterações, caso a empresa decida reformular suas estratégias, alterar ou entrar em outros negócios. O local de trabalho é muito limpo, sóbrio, porém sem afetação e tudo muito funcional.

Eles destacam as seguintes funções da empresa: marketing, produção, relações industriais (RH), pesquisa e tecnologia. O marketing, principalmente o marketing internacional, é muito ativo. Dão muito valor à propaganda interessam-se em fixar, positivamente, a imagem da empresa e dos seus produtos. É sagrado o carimbo *Made in Japan*. A função de produção é altamente produtiva; motiva ao visitante assistir uma fábrica funcionando. A linha de produção não

permite ao operário respirar. O tempo dele é utilizado 100% e aqui devemos destacar o papel de liderança do controle de qualidade. É comum a figura do "diretor de qualidade"; todos os operários assumem o papel de inspetores de qualidade. Comum em cima da linha de produção painéis com luzes vermelhas, verde e amarela. Qualquer operário tem poderes para parar uma linha de produção. Basta ele notar alguma alteração que possa comprometer a qualidade do produto, que está sendo fabricado. Se a luz vermelha acende, toda a linha pára, corre todo mundo para, rapidamente, ajudar o operário que deu o alarme.

A função, porém, de maior prestígio é a de Relações Industriais (RH), pois a única e maior riqueza do Japão é o *HOMEM*. Num tópico especial deste depoimento, trataremos das Relações de Trabalho no Japão, sobre as quais, repousa a explicação maior para o sucesso japonês. Ultimamente, eles têm investido verdadeiras fortunas em pesquisas de novas tecnologias. Até bem pouco tempo, o Japão copiava tecnologia do mundo inteiro, principalmente dos Estados Unidos. Hoje, já produz a maior parte da tecnologia que precisa. Eles construíram uma cidade distante 60 km de Tokyo, só para hospedar cientistas de alto nível e executar um ambicioso programa de pesquisas. A capacidade de inovação tecnológica da empresa japonesa é elevada. O lançamento de novos produtos acontece a todo instante. Tem até colunas nos jornais noticiando o surgimento de novidades. Na área da computação, pelo que fomos informados, já superaram os Estados Unidos. Acabam de lançar um computador de 5ª geração. O *Robot* é pioneirismo japonês e atualmente é usual nas empresas. E como é a vida dentro das empresas japonesas?

Tivemos a oportunidade de visitar fábricas como a Magda (terceira indústria automobilística, só superada pela Toyota e Nissan), o Grupo Matsushita (líder do império National-Panasonic) e outras de menor porte. Todo mundo trabalha "pra valer" e com elevado nível de motivação e produtividade. O número de horas trabalhadas supera o de todos os demais países do mundo, inclusive os Estados Unidos e a Alemanha Ocidental. Não há lugar para malandros, enganadores, "picaretas", conversadores, dramaturgicos, dentro das empresas japonesas. O *lay-out* das fábricas e dos escritórios, a seriedade das gerências, os valores predominantes nas organizações e no país, as origens do trabalhador, os incentivos dados e um elenco de outras características, levam a este cenário de trabalho e produtividade. A segurança das fábricas atua com muita seriedade e competência. Os seguranças são cidadãos bem apessoados, sérios, e corteses. A recepção é sempre entregue a moças jovens, atenciosas, delicadas, finas, educadas, mas compenetradas e eficientes. Não vimos uma recepcionista fazendo algazarra, telefonando para namorados, conversando futilidades com as amiguinhas. Dentro das fábricas tudo é muito limpo, simples, porém, percebe-se o tom de sobriedade. Aliás, a limpeza no Japão é uma constante. Nos restaurantes industriais, todos almoçam juntos, não importando os níveis hierárquicos. Não é difícil falar com um alto dirigente de empresa, 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, eles não atrasam um minuto, usando o tempo adequadamente. A agenda é tratada no horário combinado, sem perda de tempo. O horário de trabalho nas empresas japonesas começa cedo, geralmente em torno das oito, nove horas da manhã prolongando-se, além do horário normal, dada a afeição que eles tem pelas suas organizações. Esta dedicação, merece ser salientada, 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 dentro das empresas é o hábito de reuniões proveitosas, que produzem decisões, mesmo que as decisões sejam demoradas. Há muita participação nessas reuniões de trabalho. Quando terminam o expediente, eles continuam juntos nos restaurantes, bares, diversões. A convivência grupal, desde criança, o *lay-out* 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, divertem-se juntos, mas no dia seguinte, num clima de muita maturidade, todos estão em suas respectivas funções, cumprindo atribuições, executando 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 11 horas da noite, com a aprovação da família, inclusive da esposa. Se chegam cedo em casa é motivo de preocupação, pois levanta-se a suspeita de que não estão indo bem no emprego. Os vizinhos ficam surpresos. Há uma íntima ligação entre o ambiente familiar e a empresa. O trabalhador não é atormentado pela família, pelo contrário, é estimulado.

O EMPRESÁRIO JAPONÊS

Comparando o empresário japonês com o empresário ocidental, diríamos que quanto ao "lucro", não há diferenças consideráveis a serem observadas. No Japão, o homem de negócios visa ganhar dinheiro com o seu empreendimento. A diferença quanto ao "lucro" localiza-se na maneira de tratá-lo e administrá-lo. No Ocidente, o empresário percebe o lucro como um benefício pessoal, com fins predatórios e resultado da exploração do trabalhador. No Japão, o "lucro" é resultado de uma empresa bem administrada, sobre o qual outros públicos tem o direito de usufruir. Eles tem uma dimensão acima do simples ato de ganhar dinheiro. Até sobre a maneira de utilizar o dinheiro auferido nos negócios, o empresário japonês tem uma postura diferente do seu colega ocidental. Em torno do local, onde estávamos hospedados, residem empresários bem sucedidos pelo fato de ser uma região privilegiada pelo clima de tranquilidade, distando apenas 40 minutos de Tokyo de carro. E pelas residências lá localizadas, não dá nem para notar que na região habitam homens de negócios. São residências simples, pequenas, com carros novos, porém de

tamanho médio. Talvez a maior excetividade que vimos neles, foi o uso de motoristas particulares. No entanto, não vimos casas ou apartamentos suntuosos e o acinte existente, a exemplos da maioria dos empresários do Nordeste do Brasil, região miserável, atrasada, com a maioria das empresas construídas e incentivadas com recursos públicos. Não só no Nordeste, mas no restante do Brasil. Assim, os valores de lucratividade do empresário japonês (pelo que vimos) mudam fundamentalmente, dos seus colegas ocidentais e, principalmente, dos colegas brasileiros. São reações culturais diferentes em relação ao ato de ganhar dinheiro. A idade média do empresário japonês em plena atividade é de 65 e até mais de 70 anos. Alguns exemplos: Ichiro Isoda (Sumitomo Bank), 71 anos; Keizo Saji (Presidente do "Suntory"), 65 anos; Hisao Tsubouchi, 71 anos; são empresários e executivos.

Outra característica dos empresários japoneses é o profundo respeito e admiração que têm pelos empregados; além de fornecerem todos os incentivos ao trabalho, de estimularem a promoção e o desenvolvimento da mão-de-obra, os empresários, autenticamente, sem demagogia, vivem próximos aos seus empregados. Os restaurantes nas empresas, não têm o refinamento dos restaurantes das empresas brasileiras. Lá todos comem próximos uns dos outros. Não sendo divididos por categorias sociais. Quando muito a alta administração tem um restaurante mais destacado para receber visitantes e convidados, onde possam ter conversas mais reservadas. Ademais, há muita confiança mútua, não havendo por parte dos empregados a impressão de que seus patrões querem "lhes botar pra trás", como é comum em nossas empresas. Pelo fato de o empregado japonês ter um profundo respeito pela sua mão-de-obra, as empresas têm uma madura política de RH, traduzida em salários honestos, benefícios, incentivos, treinamentos, avaliações e promoções criteriosas e justas, ambiente e clima saudáveis de trabalho, segurança no emprego (no Japão não se demite, como ocorre no Brasil, onde qualquer chefe manda um pai de família embora, sem nenhuma explicação). O respeito do empresário pela mão-de-obra é traduzido por medidas concretas, objetivas, relevantes, bem intencionadas e de resultados mensuráveis. E por estas e outras razões entendemos porque, antes do trabalho, os empregados cantam o hino da empresa, fazem exercícios, chegam no horário, ficam conversando (e até trabalhando) além do horário normal, etc. e, no Brasil, os empregados contam os minutos para deixar a empresa. Além da política de RH, o empresário japonês tem prazer em proporcionar oportunidades para a mão-de-obra desenvolver-se. Não há o receio que ela suba de nível, desenvolva-se, cresça e apareça. A elite não tem insegurança com o crescimento da mão-de-obra, pelo contrário, é a partir do nível educacional e intelectual que as empresas japonesas as selecionam e promovem os seus empregados. Este estímulo cultural e educacional gerou uma mão-de-obra competente. Este exemplo deveria ser seguido pelas empresas brasileiras. Em lugar dos nossos empresários ficarem rabisando organogramas e manuais, deveriam dar cultura, compe-

Aspectos empresariais do Japão de hoje

tência e condições aos seus empregados, que certamente o desempenho de suas empresas seria outro. Para ilustrar estas considerações sobre o empresário japonês, vejamos um caso:

Tivemos a oportunidade de visitar uma empresa do Grupo Matsushita (líder do império National-Panasonic). Um grupo de milhares de empregados com uma gama enorme de produtos, com fábricas em várias partes do mundo, um verdadeiro império. O pioneiro do Grupo é o senhor Konosuke Matsushita, hoje com 94 anos, lúcido e dedicado a uma causa de muita grandeza: contribuir para a promoção da paz do mundo. Eventualmente, vai à sede da empresa em Osaka (onde ele reside) para trocar idéias com os seus executivos. Um homem dotado de uma rara sensibilidade humana e estratégica e de um profundo amor ao progresso da humanidade. Criou uma Academia de Ciência Política dentro da própria empresa e mantém (foi pioneiro) um avançado programa de desenvolvimento de executivos do seu grupo com a Universidade de Harvard dos Estados Unidos para a preparação de dirigentes do seu grupo. Tivemos a oportunidade de ler uma entrevista dele no *The Japan Times*, jornal japonês redigido em Inglês, onde ele diz que o futuro da humanidade (entenda-se também empresa) está na combinação da racionalidade do Ocidente com a espiritualidade oriental e que a grande missão do seu grupo é contribuir para a satisfação, progresso e desenvolvimento da humanidade. "Não é o 'lucro', o objetivo principal, 'mas preciso dele' ". O Grupo é regido por sete princípios filosóficos, desenvolvidos por ele próprio, que são lidos, internalizados e cantados por todos os empregados de suas empresas no mundo inteiro. Fomos informados, que até na "National" em São José dos Campos, SP, estes princípios são recitados.

O EXECUTIVO JAPONÊS

Trata-se de um profissional muito competente, altamente motivado para o trabalho, simples, sem afetação, detesta a dramaturgia, relaciona-se com muita facilidade com os subordinados, está sempre trajado simplesmente, muitos até usam farda. A diferença mais evidente em relação aos executivos brasileiros é quanto à dramaturgia. Valorizam o comportamento produtivo e não o comportamento dramático e a preparação deles é muito rigorosa. Os executivos das grandes empresas (Sony, Toyota, Nec, Nissan etc) 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 já têm grandes possibilidades de se tornarem diretores e presidentes destas Cias no futuro. Eles intensamente são treinados para o resto da vida. As empresas têm treinamentos internos e eventualmente contratam professores externos para ministrarem palestras e conferências. O executivo japonês lê muito; tem uma sede enorme de informações. A cota mínima de leitura de jornais por dia é de quatro, sem incluir leituras de revistas, livros e várias outras publicações. Dentro das empresas praticam um relacionamento amistoso com

os empregados, mas são muito rigorosos no cumprimento das tarefas e obrigações. São viajados e sentem-se superiores (sem demonstrarem) em relação aos executivos ocidentais. São indivíduos que têm uma postura cultural e civilidade adiantada. Sabem comportar-se em qualquer ambiente, mesmo quando estão bebendo após a jornada de trabalho e mesmo "tomados" pela bebida, são educados, gentis e tratáveis. O ponto principal de diferenciação com os executivos brasileiros é que eles, no Japão, valorizam o trabalho duro, a dedicação à empresa, geram resultados, colocam a "mão na massa", ao passo que, a maioria dos executivos brasileiros endeusam mais a dramaturgia, a teatralização do que o desempenho produtivo. Não pode produzir um executivo que chega às 10 horas no escritório, sai para almoçar às 12:30, volta às 15 horas ou mais depois de muito vinho e whisky, saindo às 19 horas, além de freqüentar reuniões sociais à noite. Claro que numa rotina como esta somente a dramaturgia pode encobrir as deficiências de desempenho. Além da dramaturgia ser um recurso de sobrevivência numa sociedade de classes de superficialidades e de *status*.

A promoção do executivo japonês merece ser destacada. Inicialmente, o indivíduo chega ao nível de diretoria depois de 30 a 40 anos de trabalho dentro da empresa, sendo intensamente avaliado. Não existe o caso do indivíduo tornar-se diretor depois de um ou dois anos ou mesmo de alguns meses como empregado da mesma. E no Japão, 40 anos para ser promovido depois de ter passado por todos os setores da empresa, depois de intensos treinamentos, de viajar pelo mundo, de ter lido muito, de ter revelado muita dedicação a organização e de ter mostrado resultados mensuráveis além de ser muito competente. E depois não entendemos por que as empresas japonesas têm o elevado padrão de eficiência, hoje admiradas e procurados pelo mundo inteiro, inclusive pelo Ocidente, que sempre nos foi mostrado como modelo para o mundo. O trabalho para eles é a grande religião e extra-empresa vivem uma vida completa. Valorizam o esporte, o lazer, a família, as viagens, o *cooper* e muito exercício. Comum em fins de semana, todo mundo correndo. Assim, é a trajetória do executivo japonês, sem empolgação.

AUTOCRACIA VERSUS CONSENSO NA ADMINISTRAÇÃO JAPONESA

A Revista *Fortune* (January 7, 1985) publicou uma reportagem denominada *Japan's Autocratic Managers*, na qual analisa alguns casos, destacando um aparente paradoxo entre a tradição japonesa de trabalhar com o consenso e trabalhar, sob as mãos de ferro de líderes autocráticos. Há um aspecto da administração japonesa muito admirado pelos executivos americanos que é o "consenso", a liberdade dos gerentes de linha encontrarem suas próprias direções. E, ultimamente, os japoneses tem admirado o estilo do *one man*, como se fosse o *one-man-show*. E cita como exemplo uma reportagem publicada pelo *Nihon Kei-*

zai Shimibun, um jornal de negócios editado no Japão, em agosto último, com a lista de excelentes firmas japonesas e as duas primeiras eram de Cias conduzidas de maneira autocrática.

O executivo japonês como foi dito em partes anteriores deste trabalho é muito enérgico. Também há uma tradição cultural no Japão de administrar-se as empresas na base do consenso, das trocas de opiniões, das reuniões de grupo, num clima de muita cooperação. Fala-se inclusive, que as decisões japonesas são demoradas por causa da utilização destes processos grupais. Acontece que o mundo está passando por profundas mudanças, o Japão tem "pressa" e, desta forma, é de fundamental importância, que no topo das organizações haja executivos com ações fortes e decisivas, mesmo que, em muitos casos seja atropelada pela tradição cultural de haver muitos debates para que os problemas sejam resolvidos e decididos. O que se nota ultimamente na empresa japonesa é um fenômeno até diferente deste insinuado pela revista. Pelo menos no *Sumitomo Bank*, um dos casos citados é que o Sr. Ichiro Isoda, *chairman* deste banco (pertencente ao *Sumitomo Group*, que também controla a NEC, a gigante da eletrônica), aprovou a reorganização do Banco em seis divisões e deu à gerência de cada unidade uma autoridade ilimitada, chegando ao ponto de afastar a hipótese de puni-la no caso de cometer erros. O que se nota é um prestígio acentuado ao executivo, que gradativamente passa a agir com maior liberdade de ação para trabalhar com maior rapidez. O que se sente é a preocupação dos japoneses em adaptar seus estilos de gestão aos novos tempos que estão exigindo rapidez e firmeza nas decisões. E a rapidez nas decisões implica em maior autocracia, visto que, o processo democrático é mais demorado.

AS RELAÇÕES DE TRABALHO

O mundo inteiro sabe que os maiores fatores de sucesso da empresa japonesa são as relações de trabalho. É o clima de harmonia, cooperação, convivência madura que há entre empresários, executivos, chefes e subordinados/empregados. Toda esta gente se gosta mutuamente e acima de tudo gosta do seu país e de suas empresas. E esta satisfação é reforçada, estimulada, incrementada pelas sadias políticas de Recursos Humanos/ Relações Industriais das empresas japonesas. Esta prática madura de convivência entre o Capital e o Trabalho começou logo depois da Segunda Guerra Mundial, quando, em menos de 40 anos (1945) atrás, o Japão foi arrasado pelas bombas da aviação americana. E, a partir deste fato, percebeu-se que somente com muito trabalho, excelentes relações trabalhistas, poderiam recuperar e desenvolver o Japão. Afinal, o único fator de produção e a única riqueza disponível que o Japão possuía era o *HOMEM*. Então, 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 entender-se as Relações de Trabalho no Japão sem encaixá-las dentro do padrão cultural vigente no país. Elas se manifestam dentro das formas de comunicação, expressão e organização do povo

japonês dentro de seu longo processo histórico. Há um conjunto de fatores externos que contribuem para dentro das empresas, ocorrerem a produtividade, a harmonia e a cooperação tão decantadas e ressaltadas no mundo inteiro.

O sindicato no Japão, é por empresa. Basta que dois empregados se reúnam, resolvam fundar um sindicato e comuniquem o fato à direção da empresa, para que ele surja e inicie toda prática de negociação, que é estimulada pela empresa e pelas leis vigentes. O nível do povo, do trabalhador, dos prejuízos do sindicato politizado extra-empresa como ocorreu logo após a guerra, são fatores que permitem 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 sejam uma constante. O nível de harmonia e maturidade entre a direção sindical e a empresa chega a um ponto tal, que em nossas visitas às fábricas, geralmente as exposições sobre a estrutura e funcionamento das empresas eram apresentadas pelo líder sindical com a maior satisfação possível. Dava a sensação de que eles eram os “donos” da empresa. 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 se orgulha e estima a empresa porque lhe foram dadas condições positivas neste sentido. Ele “aprendeu” a gostar e a orgulhar-se de sua empresa. No Brasil é completamente diferente. A empresa gera tantos desestímulos, que o trabalhador “aprende” a não gostar dela. Apesar de, no Brasil haver outros fatores de ordem externa (um país em profundas dificuldades), que se refletem no estado de ânimo dos trabalhadores. E, também, as nossas origens contribuíram para o brasileiro não ser muito apegado ao ambiente de trabalho. É tanto que o Sul, constituído de empresas formadas de imigrantes apresenta o maior índice de produtividade.

O sindicato japonês, mesmo sendo ao nível interno das empresas, pode filiar-se às Federações e Centrais sindicais, que exercem mais um papel político, de orientação, e de mobilização das grandes causas. Mas a negociação que ocorre no mês de abril (negociação salarial, porque os demais pactos podem ocorrer em qualquer período do ano) limita-se, inicialmente, com a direção da empresa. Ademais, há um excelente entendimento entre Sindicato, Governo, Empresas, que maduramente resolvem qualquer conflito num clima recíproco de respeito e confiabilidade. A reposição salarial, objeto maior das negociações, visa a cobrir a inflação (uma das menores do mundo) e a produtividade, não permitindo o trabalhador perder o seu poder aquisitivo. O Estado não intervém nesse relacionamento patrão e empregado.

Como é a política de RH nas empresas japonesas? É muito proveitosa; vamos destacar alguns pontos:

- do ponto de vista econômico, os trabalhadores são otimamente contemplados. Ganham bem e são mínimas as distâncias salariais entre os empregados mais humildes e os mais graduados. Inicialmente, os recém-contratados são admitidos no mesmo nível

salarial, não importando o tamanho da empresa, seja grande, média ou pequena empresa; os recém-admitidos entram com o mesmo salário. Ao longo da carreira profissional, porém, os empregados das grandes Cias passam a ganhar mais. Outra característica da política salarial japonesa: internamente, as diferenças salariais entre todos os empregados são mínimas. Vamos imaginar que um jovem ingresse na *Sony* com 150.000 yens. O Presidente desta mesma grande corporação, o *Chairman*, depois de quase 40 anos de trabalho produtivo, ganha somente oito vezes mais do que o salário do aludido jovem recém-contratado. Os altos executivos japoneses são os que ganham menos no mundo comparados com os colegas ocidentais. Este exemplo, não invalida que haja entre eles salários altos. No centro de treinamento, onde ficamos instalados, o diretor, alto funcionário do governo, ganhava aproximadamente 500.000 yens e os funcionários da recepção, 200.000 e os técnicos intermediários em torno de 300.000. Estas diferenças mínimas de remuneração aproximam os indivíduos, evitando desarmonia e frustração entre eles. Agora compare o salário de um Vice-Presidente brasileiro com o gerente e entenda o “porque” do mal estar entre eles. E com uma agravante, este alto salário para o Vice-Presidente fazer dramaturgia. Ainda do ponto de vista econômico, o empregado no Japão usufrui de benefícios normais, tais como, restaurantes dentro da empresa, assistência médica, proteção, segurança, etc.

- do ponto de vista psicológico, de estímulo ao ego, o trabalhador japonês usufrui de uma rica política de RH. Em primeiro lugar, como já mencionamos em partes anteriores deste trabalho, eles gozam de total segurança, estabilidade e garantia de emprego. Podem ir para casa, divertir-se com a família que nada lhe acontecerá ao regressar a empresa. Não há esta história de demissão, de “tirar o tapete” e outros jogos sujos comuns entre nós. São constantemente treinados, estão sempre aprendendo e a empresa orgulha-se disto. São promovidos por mérito e não pela arte de manipular a vaidade da chefia, nem pelo fato de serem ligados a pessoas importantes e influentes. São estimulados a participarem da vida da empresa, tanto dando sugestões, como no dia-a-dia, em reuniões com os superiores, e no lazer. São respeitados como seres humanos com necessidades a serem atendidas, sem discriminação. Trabalham sem precisarem fazer dramaturgia e “jogo de cintura” para sobreviverem. Funcionam os Planos de Carreira e todos estão convencidos 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 especializar-se em funções.

Outra característica da política de RH de grande sucesso junto ao empregado é que todos os anos, no mês de abril, há uma solenidade coletiva, com a presença da alta administração da empresa na admissão de novos empregados. Esta solenidade é emocionante. Significa garantia e estabilidade no emprego para o

resto da vida. Nesta solenidade participa toda a família do jovem recém-contratado. A entrada na empresa é um ato cultural respeitado e admirado. Significa o indivíduo ingressar no mundo do trabalho, num espaço de desenvolvimento e crescimento. Significa ele realizar-se como pessoa, como profissional, enfim, realizar-se em toda a sua extensão. Na empresa brasileira, o indivíduo ingressa na 5ª feira, e na segunda-feira já está mobilizando-se, fazendo contatos, para se acercar de garantias, porque a qualquer momento poderá ser demitido ou poderá pedir demissão por desinteressar-se do novo emprego em função das adversidades que lhe são proporcionadas, tais como relacionamento com a chefia, injustiças salariais, falta de perspectivas de crescimento e outras distorções. Somando a política de RH descrita aqui de maneira muito sumária, com as condições gerais do país, pode-se entender porque o trabalhador japonês é o melhor do mundo e porque as empresas são tão produtivas. Como também, por comparação, pode-se entender o padrão de desempenho da empresa brasileira e a "dedicação" da nossa mão-de-obra.

“CASOS” EMPRESARIAIS

- **Akihabara** - Significa uma das principais ruas próximas ao centro de Tokyo. Diríamos uma ampla zona comercial do centro da cidade. Faz lembrar, em parte, a avenida São João e funciona como um sofisticado centro comercial do Japão, especializado em produtos eletrônicos. O visitante aqui tem uma excelente amostra do alto nível de desenvolvimento industrial deste grande país, mormente no campo de produtos eletrônicos. O interessado pode comprar o que ele imaginar desde produtos de alto padrão tecnológico, fruto da precisão e da qualidade do trabalho das indústrias japonesas até produtos sofisticados, porém, de tecnologia menos avançada. Da visita a *Akihabara* extraímos as seguintes observações, que ilustram muitos pontos de vistas esposados neste trabalho:

Os preços variam de uma loja para outra. A pechincha também funciona aqui. Mas curiosamente uma pechincha ética e transada com muito calor humano. O japonês é um povo muito afável, amável, leve no relacionamento e muito ético. Se o cliente tem com eles um tratamento delicado, atencioso (sem enrolação), abre perspectivas de fazer boas compras por preços módicos (comparados com a moeda deles - o Yen - e não com o cruzeiro). A pechincha, no entanto, ocorre com maior freqüência nas pequenas lojas. Nas grandes lojas de departamentos, torna-se mais difícil e até impossível o freguês pechinchar. Um esclarecimento: em qualquer uma destas situações, em qualquer loja, 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*. Neste ponto o freqüentador de *Akihabara* precisa acautelar-se. Mas dos japoneses não se "leva cano".

A visão geral de *Akihabara* é de total tranqüilidade. Não há malandros, não há "marreteiros", nem se

fala em "trombadinhas" e o clima de confiança é tão grande, que produtos refinados ficam expostos na via pública, sem controle e, pelo menos, em nossa permanência no Japão, não tomamos conhecimento de furtos. Dentro das grandes lojas, mesmo havendo circuito interno de TV, o controle é mínimo e muito discreto. Policiamento é quase inexistente. Trata-se de um conjunto de ruas que é uma grande festa comercial, onde todos os estímulos são criados para se comprar. Os vendedores são jovens, universitários em sua maioria, bem apessoados, educados e deixam o cliente a vontade. Não há pressões para o indivíduo comprar. O comprador é soberano e fica completamente à vontade. Uma outra característica: o japonês prestigia as suas indústrias e o seu comércio. Fins de semana, durante a semana, qualquer dia e hora, o pessoal está comprando. Este comportamento também é um indicador do alto poder aquisitivo do povo. A propaganda e o marketing são intensos no Japão. Em *Akihabara*, por exemplo, o consumidor é bombardeado de apelos de compra por todos os lados. Mesmo assim, não vimos a volúpia neurótica para comprar como mecanismo de compensação de outras deficiências existenciais. O japonês não é angustiado. Vive tranqüilo. Dentro das lojas, o relacionamento deles com os vendedores é muito agradável, amistoso e objetivo. Só vimos um caso de irritação de uma vendedora. Foi com um grupo de latinos, que virou toda a loja, pechinhou preços, manuseou demoradamente os produtos, fez perguntas e depois não comprou nada. Analisando *Akihabara* comprava-se mais uma vez a fórmula de sucesso do Japão: o material humano. A estrutura das grandes lojas de departamentos é igual às lojas brasileiras e do Ocidente. Os produtos estão distribuídos por andares, o *lay-out* em pouco difere, o caixa, o sistema administrativo, poucas alterações nas rotinas de compra/venda, pagamento, empacotamento etc. O que muda então para o indivíduo sentir-se tão bem neste bairro comercial? Apenas o clima de relacionamento humano e profissional que o comprador tem com os vendedores e com a gerência. 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, que o vendedor agradece e faz questão de embrulhar o produto e colocá-lo num saquinho de plástico de excelente qualidade. Fundamental para eles o ato comercial, de vender e principalmente de comprar. Não vi um vendedor irritado (com exceção do caso citado). Em qualquer situação, eles sempre têm um sorriso e uma palavra de atenção e de agradecimento. Não existe aquela volúpia típica da casa comercial brasileira de querer vender "por cima de pau e pedra". Do tipo de *Akihabara* há muitos outros centros comerciais em Tokyo, atestando a pujança econômica do Japão, as relações de trabalho excelentes, a qualidade do vendedor e de todas as pessoas e sistemas envolvidos no processo.

- **Departamentos Stores** - Conforme ficou evidenciado no relato sobre *Akihabara*, o Japão é um grande centro comercial. O movimento de compras

é muito grande. A todo instante o japonês está sempre comprando. Primeiro, pelo hábito de comprar; segundo, pelo poder aquisitivo (todos ganham bem e têm emprego garantido); terceiro, pelas condições proporcionadas pelas casas comerciais. Vamos comentar um tipo de comércio: os Departamentos Stores.

Estas organizações são verdadeiras cidades por dentro. Vendem de tudo. A estrutura interna é semelhante ou igual às lojas de departamentos no Brasil. Os produtos são distribuídos por andares. Geralmente os departamentos stores japoneses têm uma média de 10 andares. A movimentação de pessoas é muito alta. Costumam abrir às 10 da manhã e fechar às 18:30 horas. Funcionam aos sábados, domingos e feriados, pelo menos a maioria deles. Visitamos o *SOGO*, um dos maiores do Japão e estivemos em vários outros. O que eles apresentam de diferente em relação aos nossos? Em primeiro lugar, a qualidade dos serviços. O excesso de gentileza, educação, profissionalismo dos funcionários, chefes, gerências etc. Geralmente são jovens com a predominância de moças, a maioria universitários, falando mais de um idioma. Não há vendedores no sentido que conhecemos no Brasil. O cliente é a razão de ser de todos os esforços da organização. O cliente, mesmo assim, não se sente sufocado, quando entra ou circula nestas organizações para comprar alguma coisa ou mesmo para usufruir da infra-estrutura e do conforto delas. O vendedor só se aproxima do cliente, quando solicitado e mesmo assim com muita discrição e ética. Não há o sentido de querer empurrar o produto de qualquer maneira. A venda decorre de um ato natural, maduro, civilizado entre quem deseja comprar e quem deseja vender. A materialização desse desejo processa-se de maneira muito madura. As portas dos departamentos stores japoneses abrem às 10 horas. É uma festa entre a chegada da multidão de compradores ou meros visitantes e a recepção de boas vindas dadas pelos jovens funcionários. Estes chegam antes das nove, quando então se reúnem com as suas chefias para receberem a orientação de trabalho num clima de muita harmonia e cooperação. Há casos em que os funcionários e chefias cantam o hino da empresa, fazem exercícios, visando produzir mais e melhor atender ao público. E após o expediente, como acontece com as fábricas, funcionários e chefias (e até os altos executivos) se reúnem nos bares, restaurantes para os tradicionais "bate-papos" após o expediente. Há satisfação entre eles de continuarem juntos e de conversarem sobre a empresa. Assim, o consumidor sente-se bem, seguro, tranquilo, orientado, prestigiado ao interagir com esta qualidade de funcionários e vendedores. É o resultado de muito profissionalismo, com muita ética e postura humanística.

Outro aspecto dos departamentos stores japoneses é a programação cultural. Há teatros, cinemas, exposições de quadros, museus, exposições, mostras fotográficas, ricas decorações, todas as alternativas de restaurantes, bares etc. É comum às famílias japonesas aos sábados, domingos escolherem estas casas comerciais para fazerem turismo, lazer, programas culturais no meio da rotina de compras. O ambiente é muito limpo, seguro, civilizado com uma excelente

convivência entre todas as pessoas que desfilam no interior destas empresas. Eles se localizam próximas às grandes aglomerações e nos grandes centros como Tokyo, Osaka, Nagoya, Hiroshima etc. Os preços dos produtos são elevados (para nós), não há pechincha, porque o valor de cada produto está claramente etiquetado. O comprador desfruta de total liberdade para comprar e de uma rotina muito simplificada. Vai a prateleira, escolhe o que quer comprar, vai ao caixa, paga o que a etiqueta mostra e vai embora. E recebe uma série de agradecimentos, desde o caixa até os demais funcionários.

● **HITC** - A sigla do "*Hachioji International Training Center*, local do treinamento do qual participamos sobre "Relações Industriais". Pelo fato de termos ficado quase dois meses (sete semanas), neste centro vamos relatar as nossas percepções concluindo assim, os casos apresentados como ilustrações deste depoimento.

O HITC localiza-se na cidade de "Hachioji" de 400 mil habitantes, distante de Tokyo aproximadamente uma hora e meia de carro ou ônibus e uns 40 minutos de trem. É um dos vários centros de treinamento da JICA - *Japan Internacional Cooperation Agency*, 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 completada em julho de 1976. Já passaram por este centro participantes oriundos de mais de 40 países de todas as partes do mundo, com predominância dos países em desenvolvimento ou subdesenvolvidos como alguns costumam rotular. O Centro proporciona aos alunos que lá se hospedam treinamentos, recreação, facilidades e todas outras possibilidades de recursos e apoio para o indivíduo sentir-se bem e desfrutar de um programa proveitoso. A estrutura é muito funcional. Tem três andares. No térreo funcionam a recepção, a sala de recreação, o escritório e a administração do Centro, o serviço de segurança, alguns apartamentos. No segundo andar os demais apartamentos, restaurantes, sala de leitura, sala de música, sala de repouso, máquinas para comprar cigarros e refrigerantes, máquina de lavar roupa. E no último andar, as salas de aula, conferências, copa, salas de jogos e apartamentos diferenciados para alguns visitantes. O número de funcionários, incluindo os dirigentes, é de aproximadamente 30. As instalações são boas, funcionais, porém de muita simplicidade. Em nada se encontra o fausto. A estrutura é administrada em função da razão de ser do Centro: o Bolsita não é um modelo fechado e muito menos burocratizado. Novamente vem a pergunta de sempre, que estamos fazendo desde o começo deste relato? O que muda neste "caso?" Quais as "diferenças" significativas? O que se pode ressaltar, se pela descrição acima a estrutura em nada difere dos nossos centros de treinamento?

As diferenças são de ordem cultural e qualitativa: a personalidade dada ao Centro pelo trabalho das pessoas lotadas no Centro. A começar pelo horário das obrigações do Centro para com os alunos. O café da manhã iniciava-se às 7:00 horas. Exatamente nesta hora, sem o atraso de um segundo, o café tinha início.

E terminava às 9:00 horas em ponto. A alegria dos funcionários da cozinha servindo os alunos, em qualquer dia da semana eles estavam satisfeitos, sorrindo, dedicados, prestativos. Este estado de espírito irradiava-se junto a todas as pessoas. Nunca presenciamos um funcionário do Centro, desde o mais humilde da cozinha, até o diretor, dando uma demonstração de aborrecimento, de má vontade, de grosseria ou qualquer outra manifestação de frustração. O serviço de manutenção do Centro é perfeito. Limpeza constante e total. Em qualquer hora do dia e da noite, o Centro sempre estava limpo. Os funcionários do escritório são de uma eficiência a toda prova. Idem os funcionários da recepção, que estavam disponíveis para quaisquer informações e orientação. Os professores, mesmo que não fossem brilhantes didaticamente, executavam suas funções com muito conteúdo. Sentimos que o Centro cumpria suas tarefas com elevado nível de patriotismo, dedicação, boa vontade. E como sempre, as diferenças existentes residiam na qualidade do material humano, que dava "vida" própria à estrutura e funcionamento do Centro. Tudo funcionava a contento. Em torno do Centro existem muitas residências e apartamentos de particulares. A região onde se localiza o Centro é zona residencial, até certo ponto refinada, por causa do clima e da tranqüilidade. Esta vizinhança também contribuía para o clima organizacional do Centro. Uma vizinhança simpática, educada, atenciosa. Quando qualquer um dos habitantes cruzava com algum aluno, sempre tinha uma palavra de atenção, fazia um cumprimento amistoso, numa demonstração de uma sociedade feliz. O mesmo acontecia com as crianças, pois a poucas quadras do Centro existe um colégio. A criança japonesa é muito feliz pelo ambiente em casa, pela educação, pelas condições gerais do país, pela convivência com as outras crianças. E isto se refletia nas crianças que iam para o colégio ao lado do Centro.

O "OUTRO LADO" DO JAPÃO

Nem tudo são flores no Japão. É uma grande nação e com certeza irá liderar o mundo, apesar das tremendas limitações de recursos; tem o melhor povo do planeta, mas pudemos também identificar alguns problemas, que estão preocupando o governo e todas as pessoas. O primeiro deles é com a "nova geração", nascida depois da guerra. Ela está surgindo com valores diferentes, e, conseqüentemente, com comportamentos diferentes. As formas de trabalhar, diferem da "velha guarda" e isto está ocasionando sintomas de conflitos no relacionamento da chefia com o subordinado, quanto aos padrões e critérios de avaliação. São duas gerações com óticas diferentes sobre o rendimento no trabalho. Os mais velhos acham que produzir é produzir muito. E a juventude entende que produzir não é trabalhar muito, mas trabalhar bem, com qualidade, com maior habilidade. A nova geração, talvez pelo fato de testemunharem a rotina do pai e sentindo alguns aborrecimentos da mãe em relação a rotina dele, tem sido um pouco refratária ao casamento. A juventude está preferindo a vida livre, a vida de curti-

ção e de viagens. É comum dentro dos bares, restaurantes, grupos de jovens (moças e rapazes), bebendo, fumando, brincando, ficando até tarde da mesma forma que seu pai. As próprias senhoras mais idosas, também, têm saído dos afazeres domésticos para irem curtir a vida nos bares e restaurantes.

Quando estivemos lá, tomamos conhecimento de uma pesquisa, que atestava um grau de frustração dos filhos com o ambiente familiar. E neste sentido, a motivação maior para eles, estava em conversar com os amigos, formar rodas com os colegas da mesma idade. Atribui-se isto, a ausência dos pais no diálogo com os filhos. A religião junto a juventude, não está despertando o mesmo interesse que desperta ou despertava junto aos mais velhos. O sistema de ensino muito competitivo está trazendo alguns problemas. Fala-se em casos de suicídio de jovens, que não conseguem aprovação em seus estudos. Percebemos também focos de poluição, apesar de haver um ministério só cuidando desta questão, por sinal entregue a uma mulher eleita ao poder, fato que não acontecia há 22 anos. Quanto à situação da mulher, a discriminação é evidente. O Japão não é um país simpático à mulher. Também pudemos observar algumas "fumaças" da reação à estrutura organizacional nas empresas japonesas. Talvez como reação, está florescendo no Japão a atividade de novos empreendedores, jovens com menos de 25 anos de idade, recém-saídos de grandes universidades constituindo-se por conta própria. Outro problema identificado foi quanto à imagem que o público tem dos "políticos". A política no Japão é tranqüila. Há o Imperador, figura histórica de conciliação, o primeiro ministro (hoje o Nagasone) e os Ministros de Estado. E o país é dividido por áreas semelhantes aos Estados no Brasil. O Nagasone foi reconduzido ao governo por mais dois anos e a constituição proíbe a presença de militares em postos de comando. Mesmo assim, apesar da competência da administração pública (todas as empresas públicas funcionam e os serviços são excelentes), uma parcela do povo, com a qual conversamos, faz restrições à atuação da classe política, mesmo com o elevado grau de seriedade com que eles conduzem os negócios do Estado.

Há um excesso de população. Um país do tamanho ou pouco maior do que o Maranhão, com 125 milhões de pessoas, enfrenta sérios problemas de explosão populacional. O trânsito, principalmente em Tokyo, é difícil. O ensino estava sendo reformulado. Os currículos passando por alterações consideráveis, direcionando-se para dar aos jovens uma formação internacional. E, logo no momento da nossa saída, o governo aprovou uma lei, permitindo que profissionais liberais bem-sucedidos, empresários de sucesso, tenham o direito de ministrar aulas nas grandes universidades, porque até o presente momento, estas universidades, acobertavam somente o professor acadêmico, sem muita experiência profissional. Isto estava sendo criticado e resolveu-se, abrir as portas da universidade a leigos do meio exterior, mas dotados de competência prática.

Portanto, devemos reconhecer que o Japão, mesmo sendo um exemplo para o mundo como uma

sociedade humana, fruto do trabalho humano, conseqüentemente, com todas as falhas inerentes às limitações do homem, também tem suas deficiências. A diferença para nós é que eles reconhecem (vivem fazendo pesquisas para diagnosticar falhas) e tratam de resolver, essas deficiências como fizeram por ocasião da crise do petróleo, enquanto aqui no Brasil ainda estamos debatendo a questão.

AS LIÇÕES DO "CASO" JAPONÊS

Estivemos apenas dois meses ou melhor sete semanas no Japão, tempo curto para apreender-se o perfil do país. Até mesmo para eles é difícil entender o Japão. Mesmo assim, foi possível coletar informações registradas neste texto, fruto do programa que participamos e do nosso interesse em entender este grande país e suas práticas empresariais e administrativas. Com o mínimo de informações em mãos vamos relacionar, dentro do nosso ponto de vista, algumas "lições do caso japonês".

- 1 - A maior lição do "caso" do sucesso do Japão é o valor do material humano. Quando motivado, competente, com boa base cultural e de valores, como é o caso do povo japonês, o material humano consegue realizar milagres. O povo japonês, particularmente a classe trabalhadora, é dotado de valores elevados, nobres, bem intencionados, revestidos de uma sólida base cultural e educacional. Pauta o comportamento desse povo uma sadia estrutura emocional. Trata-se hoje a nosso ver do povo mais desenvolvido da face da terra. E o desempenho eficaz do país, de suas organizações repousa em cima deste riquíssimo material humano. Não adianta um país ser rico materialmente, ter uma vasta extensão territorial, ter potencialidade, ser a oitava economia do mundo, como é o caso do Brasil, se não tiver como base de suas realizações um rico material humano.
- 2 - O comportamento do povo japonês como descrito acima não "caiu do céu". O povo "aprendeu" a atingir este nível de conduta e de desenvolvimento. Isto nos leva a uma lição. Seja dentro das empresas, nos Estados ou no País, o comportamento resulta de trajetórias de "aprendizagens" e estas são dadas pelo poder político, surgem das condições próprias do próprio país ou resultam de situações difíceis, de crise, de desafios. No caso do Japão, foi fruto de todos estes fatores, principalmente das condições sob as quais a nação vive e das crises oriundas da última guerra. O povo japonês não é potencialmente superior a qualquer outro povo do mundo. Apenas "aprendeu" a ser superior, como o povo brasileiro também pode "aprender" a ser melhor, desde que as condições lhe sejam dadas, o que não acontece atualmente.
- 3 - Outra lição ao nível das empresas, diz respeito à composição ótima que vimos entre os recursos humanos, sólidas e competentes estruturas organizacionais e avançadas tecnologias administrativas e gerenciais. Aliás o termo "avançadas" está exagerado. São as tecnologias administrativas

que usamos no Ocidente, inclusive no Brasil. Não há a mínima novidade na tecnologia/administrativa/gerencial do Japão. Tudo é igual ao Ocidente com algumas técnicas diferenciadas, como é o caso do CCQ. Vamos mais além: os japoneses copiaram as lições administrativas do mundo inteiro, principalmente dos Estados Unidos. A diferença é que as empresas japonesas "praticam" os conhecimentos de administração, eles estudam a fundo o *management* moderno, e há um casamento feliz entre a cultura japonesa com os princípios da moderna administração. No Ocidente a administração não funciona (principalmente no Brasil), porque a distância entre a motivação e o padrão cultural dos empregados e executivos é muito grande não havendo estímulos para "aplicar" o que a ciência administrativa recomenda.

- 4 - Associada à lição esposada no item anterior nos vem a mente uma outra magnífica lição quando lemos a entrevista do Sr. Matsushita, Presidente do grupo Matsushita, hoje com 94 anos, um dos gênios do Japão empresarial. Ele disse que o futuro da humanidade (e das empresas), reside na combinação da "racionalidade do Ocidente com a espiritualidade do Oriente". Hoje, no Japão, encontramos, na prática, esta combinação que falta entre nós. Qualquer livro de administração no Japão é o mesmo encontrado aqui no Brasil. Mas lá eles dão "vida" com a base espiritual e motivacional do povo e do trabalhador, às lições do livro ou de qualquer outra fonte de aprendizagem de administração. O empresário brasileiro precisa convencer-se que a administração é uma atividade cultural, é uma forma de expressão, de comunicação de um povo e como tal, somente *peessoas* devidamente motivadas estão habilitadas a praticar com êxito ou fracasso a administração.
- 5 - Outra lição refere-se ao profundo amor que o japonês dedica ao seu país. Talvez as dificuldades de localização, de recursos, as inclemências da guerra, o fato de ser uma única raça e outros fatores geopolíticos/estratégicos conduziram os japoneses a provas de dedicação ao país. Assim, o trabalho para eles não é um fato novo, não é incômodo, mas um meio de realização pessoal, profissional e de promover o desenvolvimento e engrandecimento do Japão. Querem tornar-se os primeiros do mundo.
- 6 - Outras lições: o valor da tecnologia, os investimentos nesta área têm sido elevados. A integração das empresas com a família dos empregados, as estruturas de ensino e universitárias e a integração da sociedade como um todo. O japonês é um povo solidário. As organizações no Japão trabalham entrosadas. O índice de conflito interno no Japão é mínimo. A polícia é um exemplo. Ela conta com a simpatia, o apoio, o aplauso, a reverência de toda a sociedade. Quando há um delito, roubo (fatos raros) é a própria população que se encarrega de punir o infrator. No caso dos conflitos

tos trabalhistas, o leitor percebeu neste texto que tudo é resolvido com muita cordialidade e entusiasmo.

- 7 - Outra lição digna de registro: o valor das empresas trabalharem sob diretrizes estratégicas e valorativas. Assim, as organizações japonesas traba-

ham orientadas, projetando-se para o futuro; executivos e empregados sabem para onde estão indo. Isto reflete a necessidade do Japão sempre se voltar para o futuro, pois até por sobrevivência, eles não podem ficar acanhados, onde eles se encontram hoje.

INSTRUMENTOS DE APRENDIZADO

desenvolvimento organizacional • treinamento de executivos
treinamento de supervisores • treinamento de vendas

Dorsey, Rocha & Associados - Consultores e Editores empresa prestadora de serviços especializados de consultoria, assessoria, treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, contribuindo para equacionar o treinamento e desenvolvimento empresarial em todos os níveis da organização, coloca à disposição das empresas ou consultores autônomos os Instrumentos de Aprendizados da Teleometrics Int'l, renomada empresa na área de tecnologia gerencial.

Apresentados em forma de questionários estratégicos que são preenchidos, tabulados e interpretados pelos próprios usuários, os Instrumentos de Aprendizado da Teleometrics Int'l, visam principalmente a diminuir a lacuna existente entre o entendimento intelectual das teorias do comportamento e sua efetiva utilização em situação de trabalho.

Para maiores esclarecimentos, solicite folheto explicativo.

Edição e Comercialização

DORSEY, ROCHA & ASSOCIADOS - CONSULTORES E EDITORES LTDA.

Av. Paulista, 1159 - 13º andar - Conjs. 1304/5/7 - CEP 01311

Telefone (011) 251-5800 - São Paulo - SP