

A administração japonesa*

Stephen Wood

Professor da London School of Economics

A administração japonesa tem atraído grande atenção devido ao seu sucesso e, particularmente, ao crescimento sustentado em produtividade e à alta qualidade de sua produção. A importância do modelo deve-se a alguns fatores, dos quais podemos citar, em primeiro lugar, o levantamento de questões teóricas interessantes, por exemplo, o taylorismo e a escola de relações humanas⁽¹⁾; em segundo, as empresas japonesas transnacionais estão se tornando crescentemente importantes no mundo; e em terceiro lugar, um número cada vez maior de administradores e estudiosos de administração estão tentando aprender com a experiência japonesa numa tentativa de aplicá-la⁽²⁾.

Nesta oportunidade, gostaríamos de levantar três questões principais sobre o tema: **Em que consiste a administração japonesa?** Esta é uma questão importante e não tão óbvia quanto parece à primeira vista. **Quais foram e quais são as condições de sucesso da administração japonesa?** E, por último, **Até que ponto, ou quão japonesa é realmente essa administração?** A razão desta questão refere-se à nossa preocupação com problemas de transferibilidade e aplicabilidade a outros países.

O QUE É ADMINISTRAÇÃO JAPONESA

A partir dos anos 80 o modelo de administração japonesa passou a ocupar lugar de destaque dentro da teoria da gerência, particularmente na área de recursos humanos e, mais recentemente, também na área de administração da produção⁽³⁾. Na prática, os administradores têm aplicado idéias inspiradas no modelo japonês, especialmente em novas áreas industriais (*greenfield sites*). Outra influência tem sido observada nas tentativas gerenciais de mudanças quanto à filosofia geral da empresa⁽⁴⁾.

À medida em que administradores e acadêmicos começaram a observar o Japão buscando pistas sobre uma **boa administração**, não encontraram, pelo menos no início da década de 80, grande liderança tecnológica naquele país. Em outras palavras, nem o capital, nem a tecnologia foram considerados como fatores importantes para explicar os di-

ferenciais de produtividade encontrados, por exemplo, entre o Japão e os Estados Unidos. Se os baixos salários vigentes há dez ou quinze anos poderiam constituir explicação para a vantagem de preços, atualmente o que mais se destaca é o reflexo da qualidade superior e da alta produtividade de seus produtos, portanto, baixos custos unitários de mão-de-obra. Assim, sem encontrar a explicação tecnológica, desenvolveu-se a suposição de que a administração japonesa e as relações de trabalho no país são, em primeiro lugar, distintas; em segundo, são fatores realmente importantes para explicar o sucesso da economia.

É preciso maior reflexão sobre em que consiste o modelo japonês de administração e o que está por trás dele. Inicialmente é importante distinguir esse modelo de administração de outros tantos métodos utilizados naquele país. Por exemplo, o setor de serviços apresenta baixos níveis de automação e elevados níveis de emprego em relação a outros países do Ocidente. O modelo japonês de administração é essencialmente o de melhor prática existente no país relativamente aos setores avançados industrial, manufatureiro, em especial a produção em massa. O debate atual seria sobre até que ponto esse modelo é aplicável a condições de não-produção em massa e a condições rapidamente mutáveis.

As duas principais inovações no modelo japonês de administração são o *Just-in-Time* (JIT) – na administração da produção – e o Controle Total da Qualidade, do qual os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ) são apenas um dos elementos. Este último é algumas vezes denominado de Toyotismo, a partir da empresa Toyota, do setor automobilístico, pioneira na utilização do método⁽⁵⁾.

Convém enfatizar ser o JIT muito mais que um sistema de estoque zero – é um sistema de administração da produção. No método convencional, também conhecido como aquele que **empurra**, as matérias-primas são **empurradas** através do sistema, com base em julgamento sobre pedidos e previsão de vendas. Diferentemente desse sistema tradicional, o JIT é caracterizado como um sistema que **puxa**, acionado, em última instância, pela pessoa alocada no próximo estágio na cadeia da produção, como se ela fosse

* Versão editada de palestras proferidas na EAESP - Fundação Getúlio Vargas e na Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, em 1989. Tradução: Profa. Sylvia Roesch, do Programa de Pós-graduação em Administração da UFRGS.

um consumidor a demandar algo do estágio anterior ou do sistema de estoques. Em cada estágio do sistema de produção a pessoa é tratada como se fosse um consumidor. Certamente, a idéia é a de que só se produz, nesse sistema, quando algo é requerido pelo consumidor e não por antecipação de uma demanda. O efeito desse procedimento, naturalmente, é chegar o mais próximo possível do estoque zero, eliminando estoques-reserva dentro do sistema.

É de se supor, como consequência, processo de produção muito mais disciplinado além de simplesmente redução do nível de estoques. O fato de não haver folga no sistema faz com que não haja possibilidade de erros e enganos. Exemplificando, o leitor pode imaginar estar cozinhando e que a receita a ser executada pede uma cebola pequena e ele dispõe apenas de uma grande a ser partida pela metade. Pode acontecer que, distraído, venha a cortar essa metade de forma inadequada e poderá decidir: **Não, isso aqui não serve. Vou usar a outra metade.** A verdade é que se ele tivesse apenas uma cebola do tamanho previsto na receita não haveria possibilidade de cometer erros.

Outro efeito do JIT é a maior pressão colocada por grandes firmas que comandam o sistema sobre seus fornecedores, para que haja 100% de qualidade em qualquer material, sem partes defeituosas e com entrega feita no tempo apropriado.

Dois elementos básicos do JIT são o sistema **Kanban** e o sistema de **Controle Autônomo de Defeitos (CAD)**. O Kanban é essencialmente o sistema de informações requerido para operacionalizar o *Just-in-Time*. Quanto ao CAD, todos os que dele participam são responsáveis pela sua própria qualidade. O controle de qualidade não está centralizado e confinado aos inspetores, já que cada um é responsável por auto-inspeção. Por exemplo, vamos aplicar esse conceito ao trabalho de uma secretária: sabe-se que algumas secretárias, ao datilografarem um trabalho, não se importam em lê-lo e revisá-lo; outras, conferem seu trabalho e corrigem os erros cometidos antes de entregá-lo. A idéia, no sistema CAD, é cada secretária revisar o seu trabalho antes de apresentá-lo para ser assinado.

Além desse controle individual de qualidade, fazem parte do sistema *Just-in-Time* o trabalho em equipe e o trabalho multifuncional. Dessa forma, quando uma pessoa tem um problema que vai afetar todo o sistema, supõe-se que imediatamente os demais participantes do grupo irão ajudá-la a resolver esse problema o mais rápido possível.

Esse tipo de comportamento implica em certas atitudes, particularmente, definição subjacente de aceitação de responsabilidade coletiva. O treinamento e a avaliação das pessoas não se atêm ao âmbito restrito de desempenho no cargo, mas envolve atitudes e, especialmente, habilidades interpessoais, além da aceitação de responsabilidade coletiva. Portanto, o *Just-in-Time* é muito mais do que Kanban ou sistema de administração de produção – é todo um sistema de atitudes e normas.

A segunda inovação percebida no sistema japonês, como anteriormente mencionado, é a idéia de controle total de qualidade e dos Círculos de Controle de Qualidade. Os CCQs são tentativas genuínas de utilizar, e também desen-

volver, o conhecimento existente dos trabalhadores. No Japão, o Círculo de controle de qualidade não tem o sentido de ser propriamente voluntário; é considerado implicitamente como parte do contrato de trabalho. São comuns situações em que os trabalhadores podem ser chamados a fazer horas extras para participar de CCQ, sem qualquer remuneração por essas tarefas.

Obviamente, os CCQs são orientados para que os empregados introduzam melhorias no trabalho e, ponto a ser destacado, os trabalhadores são treinados em métodos como espinha de peixe, métodos estatísticos e *brainstorming*, o que lhes proporciona condições de pensar em como melhorar a qualidade. Mesmo quando as equipes estão preocupadas com um problema que parece ser puramente técnico, começam por analisar a maneira como o grupo trabalha e conduzem estudos sobre si mesmos, seus comportamentos e relações.

CONDIÇÕES PARA O SUCESSO DA ADMINISTRAÇÃO JAPONESA

A segunda indagação proposta para discussão refere-se às condições que estimularam o desenvolvimento bem-sucedido dessas inovações, particularmente o modo pelo qual os trabalhadores participam da melhoria do controle de qualidade e da produtividade de suas fábricas. O sistema japonês de relações de trabalho preocupa-se em criar condições nas quais os trabalhadores são encorajados a cooperar com idéias, propiciando-lhes, ainda, clima que inibe a sonogação de informações, seja por julgar que informação significa poder ou, simplesmente, por irresponsabilidade ou má intenção. Além disso, o sistema provê, em maior grau, a possibilidade de flexibilidade funcional, ou seja, a rotação de cargos, comparativamente a outros sistemas de relações de trabalho.

Uma descrição simplista da diferença entre um trabalhador ocidental e um japonês seria aquela que afirma serem as pessoas, no Japão, muito mais orientadas para a companhia, enquanto no Ocidente, para sua ocupação e para o valor de mercado de sua própria qualificação. Exemplificando, se o leitor perguntar a uma pessoa que está viajando de trem, na Inglaterra, qual o seu trabalho, provavelmente ela mencionará inicialmente a sua ocupação, depois indicará a localização da empresa e, por último, o nome da companhia onde trabalha. No Japão, a tendência é ocorrer o inverso, com ênfase na companhia em que o indivíduo trabalha. Essa orientação é efeito do sistema japonês de administração e não pode ser usada para caracterizá-lo.

O que se pode questionar, então, é se essa lealdade resulta do sistema de emprego vitalício (*lifetime employment*). Alguns analistas enfatizam o sistema de emprego vitalício, apesar de ser esse aspecto superficial, havendo necessidade de proceder-se a uma análise mais profunda desta questão.

O quadro comparativo entre empresas inglesas e japonesas, baseado em Dore⁽⁶⁾, apresenta descrição das principais diferenças entre uma fábrica típica do Japão e uma da Inglaterra. A fábrica inglesa, assim como ocorre em outros

Alguns Aspectos Contrastantes das Organizações Inglesas e Japonesas

Aspecto	Japonês	Britânico
Princípios de Emprego	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compromisso para toda a vida para empregados permanentes que têm uma progressão de carreira definida. Para trabalhos não-especializados utiliza mão-de-obra temporária ou subcontratada. 2. O recrutamento de empregados permanentes para os mais diversos tipos de trabalhos é feito dentro dos grupos de Q.I. mais elevado. 3. O contrato de trabalho envolve a garantia de uma terceira parte; a idéia de que as habilidades pertencem ao indivíduo não é bem clara. 4. O treinamento preocupa-se com a moralidade em todos os níveis; a responsabilidade por padrões de qualidade é da companhia e do Estado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Não há emprego permanente; distinções de status e de compromisso entre gerentes, trabalhadores especializados e operadores. Incerteza sobre as perspectivas de carreira. 2. O recrutamento para trabalhos específicos envolve pessoas com diferentes níveis de Q.I. 3. O contrato de trabalho é individual; as habilidades pertencem ao indivíduo. 4. O treinamento atém-se à competência profissional do indivíduo; padrões são garantidos pelo Estado, organizações profissionais e sindicatos
Salários	<ol style="list-style-type: none"> 1. O mercado domina as decisões de salários para os empregados iniciantes e para os temporários. 2. O potencial de desenvolvimento é um fator crucial para decidir o nível de salário (outros são: idade, sexo, mérito, responsabilidade de família). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. O mercado domina todas as decisões de salário. 2. Os diferenciais de salário são baseados em níveis de competência.
Relações de Trabalho	<ol style="list-style-type: none"> 1. O sindicato da empresa inclui trabalhadores de escritório, pessoal de supervisão e de gerência em níveis mais baixos. 2. O sindicato tem organização formalizada. 3. A negociação de salário a nível de empresa é formalizada 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Há variedade de sindicatos para servir diferentes ocupações e níveis de emprego. 2. Costume e prática são importantes. 3. Negociação de salário a nível de indústria. A nível de local de trabalho há contínua negociação sobre produtividade.
Gerência	<ol style="list-style-type: none"> 1. A organização gerencial e as responsabilidades de grupo são formalizadas. 2. Capatazes, líderes de grupos. 3. Maior aceitação da autoridade gerencial pelos trabalhadores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. A responsabilidade individual e o desempenho são avaliados. 2. Capatazes, supervisores de grupo. 3. A exploração dos gerentes, pelos trabalhadores.

Fonte: DORE, R. P. *British factory-japanese factory*, p.70-73, 110-113, 197-200 e 260-263, 1974

países do Ocidente, está situada num contexto de mercado de trabalho. No Japão, a ênfase é dada muito mais em mercados internos de trabalho, já que a mobilidade da mão-de-obra está, em grande parte, confinada a grupos periféricos que trabalham em firmas pequenas. Aliada ao mercado interno de trabalho está a alta lealdade que se espera dos trabalhadores. É importante enfatizar que a descrição refere-se às fábricas centrais do Japão, às grandes empresas.

No Ocidente os sindicatos operam na base de ocupações e não na de companhias, enquanto no Japão há os sindicatos por empresa. Portanto, comparações entre companhias individuais não nos ajudam muito a entender totalmente o sistema, uma vez que o compromisso para toda a vida com a empresa refere-se apenas às empresas centrais do Japão. Além disso, mesmo nesses casos, a lealdade no sistema japonês é condicionada, ou seja, não é independente de como o trabalhador é tratado. A assim chamada lealdade do trabalhador japonês é resultado:

- do sistema de segmentação hierárquica existente em relação à população ativa, o qual gera, em última análise, a dependência que a minoria privilegiada tem relativamente à companhia;
- do sistema de supervisão, recompensa e treinamento dentro das empresas centrais.

Vamos analisar mais detalhadamente esses dois elementos.

Segmentação hierárquica da força de trabalho

A primeira diferenciação a ser observada seria entre os que trabalham nas firmas centrais e aqueles exercendo atividades em outras firmas. Em segundo lugar, diversidade dentro das próprias grandes empresas, com sistemas bastante complexos. Há diferenciação entre força de trabalho masculina e feminina e, mesmo dentro do trabalho regular masculino, há três tipos distintos de trabalhadores. Há ainda diferenças entre trabalhadores temporários e os de tempo parcial. Assim, por exemplo, as mulheres poderão fazer parte do sindicato, mas sem integrarem o sistema de emprego vitalício e sem estabilidade. As grandes empresas também podem subcontratar trabalhadores de empreiteiras de mão-de-obra e vice-versa.

A noção de segmentação hierárquica da força de trabalho é um conceito muito importante para o entendimento de como, no Japão, a gerência mantém total discricção referente à utilização de mão-de-obra em cada segmento. Por exemplo, enquanto na Inglaterra a possibilidade de empresas utilizarem mão-de-obra temporária é muito rara, no sistema japonês as firmas têm discricção total quanto ao emprego de trabalhadores, como também quanto às promoções destes a um *status* de trabalhadores estáveis (*core workers*).

Um dos efeitos da segmentação pode ser constatado ao se perguntar a uma pessoa sobre o seu trabalho. Se ela estiver empregada em uma das pequenas firmas, ficará envergonhada de dizer onde trabalha, algo contrastante com a reação do trabalhador estável, como discutido anteriormente.

A organização interna da Empresa e a cadeia de supervisão-recompensa-treinamento

Inicialmente, há o sistema de sindicato por empresa⁽⁷⁾. O ponto a ser destacado é que muitos dos papéis dentro do sindicato confundem-se com papéis da companhia. Frequentemente, o supervisor é representante sindical e as promoções estão ligadas a esse papel de representante sindical. Não há descrição de cargos, nem ênfase em restrições quanto à mobilidade interna imposta pelo sindicato.

O segundo elemento da organização interna da empresa é o sistema de promoção-recompensa-treinamento. Nas companhias centrais, pelo menos, todos os trabalhadores são avaliados, não apenas com base no desempenho restrito do cargo, mas envolvendo outras dimensões, entre as quais, habilidade de aprender e participação em CCQs. Há, também, o elemento de pagamento por mérito no salário, relacionado com essa avaliação. Isso significa que o salário não está diretamente ligado ao cargo ou aos níveis de qualificação como no Ocidente. O salário é uma função do mérito, do tempo de serviço e idade – chamado sistema *Nenko* –, muito mais um sistema misto de meritocracia e faixa etária, do que simplesmente de antiguidade no emprego. O elemento de meritocracia torna-se fator de maior importância na medida que o Japão se defronta com a competição.

O elemento-chave dentro do sistema é o supervisor, a quem é atribuído grande poder. Geralmente do sexo masculino, avalia seus subordinados e é responsável pela engenharia industrial e pelo treinamento. Habitualmente tem encontros diários com as equipes para discutir o desempenho, encorajando-as a exercer *Kaizen* – mentalidade de aprendizagem contínua. Além de avaliar seus subordinados para promoção, o supervisor frequentemente é também o representante sindical. Assim, muitas vezes é o juiz, o júri e o advogado do trabalhador. Dessa forma, se o trabalhador recebe uma má avaliação, não adianta reclamar porque o supervisor é também o representante sindical.

No Brasil, e em quaisquer outras sociedades, existe hierarquização, significando segmentação hierárquica da força de trabalho; mas o segundo elemento, o sistema *Nenko* – alta valorização do supervisor –, diferencia a organização japonesa. Um dos efeitos do sistema *Nenko*, muitas vezes despercebido, é o encorajamento de um sistema de individualismo altamente competitivo⁽⁸⁾, o qual coexiste com o sistema de trabalho em equipe. Um de seus efeitos mais importantes é a tendência contínua de crescimento dos salários à medida que a força de trabalho envelhece, o que exagera a pressão para reduzir custos. Algumas pessoas vêem essa particularidade como fator que irá, inevitavelmente, levar o sistema *Nenko* a ser extinto. Na verdade, deverão ser feitas adaptações, pois existem muitas maneiras de redução de custos dentro do sistema.

Há quatro fatores que sugerem a continuidade do sistema *Nenko* sem mudanças radicais. Primeiro, pela tendência de a avaliação por mérito tornar-se mais importante. Segundo, pela possibilidade de redução de emprego nas empresas centrais, por exemplo, pelo cargo de janela (*window job*), no qual as pessoas trabalham próximas à janela, para ficar

olhando para fora até perceberem não ser mais necessárias e acabarem por se aposentar mais cedo. Além disso, as grandes empresas transferem seus trabalhadores para empresas que subcontratam mão-de-obra e, depois de um ou dois anos, é provável o seu pedido de aposentadoria. Terceiro, as firmas japonesas tendem a se diversificar muito mais do que suas congêneres ocidentais. Quarto, a tendência constante de redução de custos e aumento de produtividade, significando que, apesar do sistema de emprego vitalício, os custos de mão-de-obra são variáveis, mesmo em curto período de tempo.

De muitas maneiras, um dos aspectos distintos da administração japonesa é a contínua tendência de reduzir custos, principalmente devido à filosofia do *Kaizen*. Para avaliar esse sistema, precisamos ir além da relação empregado-empresa e examinar os objetivos da firma e as relações entre empregadores.

Vamos observar um ângulo do Japão que não recebe muita atenção dos estudiosos: as áreas de marketing e contabilidade. Os estudos sobre a administração japonesa têm enfatizado a área de recursos humanos sem aprofundamento no conjunto da cultura empresarial. No Ocidente essa cultura é orientada para finanças e visão de curto prazo, enquanto no Japão a orientação é muito mais para a produção.

Nos Estados Unidos e na Grã-Bretanha a Bolsa de Valores é muito importante, refletindo de forma relativamente honesta, pelo preço das ações, o desempenho das empresas e o seu futuro. As ações estão em poder de acionistas cujo objetivo é a maximização do lucro. Na Bolsa de Valores do Japão o preço das ações é fixado, manipulado (*inside dealing* é o exemplo clássico de fixar preços nas Bolsas de Valores). Os bancos possuem quantidade considerável de ações das companhias e, assim, estão mais interessados em negociar financeiramente com as empresas – como a Hitachi, por exemplo – do que em obter retorno das ações em seu poder, atraídos muito mais pelas perspectivas de longo prazo.

Percebe-se padrão complexo de relações entre as companhias. Por exemplo, a Nissan possui ações da Hitachi e vice-versa. A Nissan, e outras grandes empresas, são detentoras de grande quantidade de ações de seus fornecedores, motivo pelo qual têm perspectivas muito mais de longo prazo que uma empresa típica do Ocidente.

As empresas japonesas são estereotipadas como orientadas para a produção, porém, poderíamos argumentar serem também voltadas para marketing uma vez que dispõem nessa área, relativamente ao PNB, valores mais elevados do que qualquer outro país da OECD. Esse sistema coloca pressão nos gerentes de produção para a redução de custos, através de uma série de medidas.

Nos países do Ocidente era típico que os preços dos produtos fossem totalmente determinados com base nos custos – acrescidos, por exemplo, da margem de lucro de 20% (*cost plus pricing*). No Japão, os preços são fixados visando a atingir certas fatias do mercado no longo prazo. A curto prazo as empresas japonesas podem até vender produtos com prejuízo. O preço médio é fixado objetivando redução de custos e aumento do volume de produção. Dessa maneira, através da redução de custos e de preços, à

medida que as vendas atinjam o alvo, o lucro aumentará de forma desproporcional.

Quanto aos sistemas de contabilidade, são parte importante do processo de controle de custos. Exemplificando, os custos fixos são alocados com base em custos de mão-de-obra direta, objetivando a sua redução. Os japoneses sabem quantificar custos em cada estágio da produção com riqueza de detalhes, o que facilita a identificação dos segmentos nos quais ainda há possibilidade de maior redução de custos.

As decisões de investimento não são estritamente baseadas em números financeiros, incluindo melhoria de custos ao longo do tempo e atingimento de maiores fatias de mercado. As informações do sistema de contabilidade também são utilizadas para alimentar o sistema de controle total de qualidade.

Dessa forma, ao analisar o exemplo japonês, estamos estudando uma lógica diferente de negócios e a vantagem comparativa encontrada reside, basicamente, em uma boa administração estratégica. Um dos aspectos talvez não enfatizado suficientemente é a idéia de o mercado interno no Japão ser extremamente competitivo, o que permeia toda a vida do país. Em mercados oligopolistas há intensa rivalidade entre as firmas principais (se eu fosse um pesquisador a visitar a Toyota, jamais chegaria lá dirigindo um carro da Nissan); exemplificando, Toyota e Nissan preferem não usar os mesmos fornecedores, ao contrário do Brasil, onde, por exemplo, a Albarus fornece peças para as cinco mais importantes indústrias automobilísticas do país.

A TRANSFERIBILIDADE DA ADMINISTRAÇÃO JAPONESA

Ao enfatizar as inovações gerenciais, autores como Schonberger⁽⁹⁾ desviaram o foco da atenção do aspecto cultural, antes tão proeminente na literatura sobre organizações japonesas. Obviamente, adotando esse ponto de vista, a tarefa de transferir inovações gerenciais do Japão para outros países parece mais factível. Parte da motivação por trás da proliferação de trabalhos sobre os métodos gerenciais japoneses tem sido definir precisamente o que deve ser copiado, o que alguns⁽¹⁰⁾ chamaram de **modelos recebidos** de gerência japonesa. Existem riscos evidentes na utilização de visões estereotipadas do Japão, um dos quais é o modelo freqüentemente usado, descrevendo a organização japonesa como sendo totalmente consensual. Se tratarmos o *Just-in-Time* como elemento central e distintivo do modelo de administração japonesa, poderemos evitar esse risco, pois, mesmo no Japão, ele é considerado como um modelo.

A principal questão referente à transferibilidade torna-se, então, a extensão em que o JIT pode ser introduzido, sem ser acompanhado por mudanças correspondentes na supervisão e nas políticas de pessoal. No atual debate sobre a metodologia no Brasil, essa é a questão que tem ocupado posição de destaque. Para alguns autores, a japonização é um processo total; adoção incremental e/ou parcial dificilmente produziriam os mesmos resultados obtidos pelos japoneses e nem mesmo conseguir-se-ia aplicar o gerencia-

mento JIT no sentido pleno do termo. Outros, mais otimistas, vêem possibilidade de adoção do JIT sem total adaptação dos comportamentos e das instituições existentes. Humphrey⁽¹¹⁾, por exemplo, é contrário ao tratamento do modelo japonês como *best practices*, tratamento este considerando que quaisquer adaptações ou adoções seletivas seriam de cunho inferior. Ao discutir a possibilidade de implantação do JIT no Brasil, refere-se, portanto, a um tipo de metodologia taylorista, à medida que especula sobre seu desenvolvimento sem a responsabilidade dos trabalhadores por sua própria qualidade, numa espécie de continuidade do contexto de práticas gerenciais coercitivas e não-participativas.

Para o expoente **purista** da produção JIT, essa metodologia não seria o verdadeiro JIT, mas uma adaptação que nega a sua essência. Em termos de ciência social, pelo menos, tal julgamento pode ser um tanto irrelevante, pois, a questão de interesse é precisamente saber o que ocorre quando são feitas tentativas de aplicar novas formas de gerenciamento da produção, com ou sem as suas presumidas **pré-condições**. Mais ainda, uma atitude por demais depreciativa em relação a adaptações poderia levar a negligenciar a maneira incremental de ocorrência de mudanças e à negação da possibilidade de que desenvolvimentos incrementais possam constituir, em última instância, um passo em direção a sistemas mais completos, ou a esforços autênticos de experimentação.

O modelo purista pode, também, estar transmitindo visão exagerada do JIT no Japão, negligenciando seu desenvolvimento histórico, o qual é bem relatado por Cusumano⁽¹²⁾. Primeiramente, as próprias empresas japonesas introduziram essas idéias de forma incremental; como mostra o livro de Ohno, o sistema JIT da Toyota não surgiu da noite para o dia, foi criado e evoluiu de maneira consciente e estratégica. Em segundo lugar, idéias como a de círculos de qualidade basearam-se em concepções originadas fora do Japão; além disso, uma das principais motivações para o desenvolvimento do *Just-in-Time* e do Controle Total de Qualidade foi a necessidade de resolver problemas persistentes das linhas de montagem fordistas, sem o rompimento radical com os princípios tayloristas convencionais. Por último, o JIT não é aplicado de maneira universal, mesmo na manufatura japonesa, e quando o é pode assumir formas distintas. Por exemplo, a extensão em que estoques de reserva existirão variará, de acordo com as partes, inclusive dentro de uma única fábrica. O JIT é, portanto, em grande parte, uma questão de grau.

Tais considerações podem nos levar a encarar a transferibilidade de maneira mais favorável. Não se pode negar, que empresas estão de fato tentando – ingenuamente, diriam os puristas – adotar métodos japoneses e/ou adaptá-los às suas condições. À medida em que isso ocorre, estão provendo os cientistas sociais de um laboratório necessário à avaliação das questões referentes a transferibilidade. O apelo do JIT pode residir no fato de as pessoas acreditarem que o método possa ser adotado sem mudanças fundamentais nos sistemas de emprego ou outros arranjos institucionais. Analiticamente, parece aconselhável separar o método de

produção JIT do sistema de emprego, o qual até o presente tende a sustentá-lo no Japão, justamente no sentido de avaliar se realmente esse sistema é condição para o sucesso do *Just-in-Time*. De outra forma, o tema da japonização perde muito de seu interesse e relevância.

A pesquisa sobre a questão da transferibilidade pode abordar tanto a transferência de modelos de firmas japonesas para outros países, quanto o esforço feito por empresas não japonesas para incorporarem esses métodos. Evidentemente, as organizações do Japão têm obtido grande sucesso quando se estabelecem nos Estados Unidos e em outros países. Krafchick⁽¹³⁾, na última série de estudos do Massachusetts Institute of Technology sobre a indústria automobilística, demonstra que a diferença de desempenho entre fábricas de carros japonesas nos Estados Unidos e suas congêneres no Japão é bem menor do que aquela existente entre fábricas americanas convencionais e as japonesas **transplantadas**. Na maioria dos casos, se não em todos, as empresas japonesas adaptaram-se ao ambiente local e, até o presente, não tentaram japonizar totalmente suas operações. As formas de adaptação variam e a questão a ser pesquisada é precisamente a extensão e o tipo de adaptações. A evidência disponível até o momento sugere que, em muitos casos, as adaptações feitas envolveram o próprio sistema JIT. As firmas japonesas tendem a introduzir o *Just-in-Time* de modo incremental e, em casos como o da Nissan (Reino Unido), a prioridade tem sido o desenvolvimento de boas políticas de pessoal e de boas relações com os fornecedores, antes da implantação da produção JIT⁽¹⁴⁾.

Da mesma forma que podemos questionar se o sucesso japonês é baseado na adoção de seus métodos, podemos igualmente indagar se esse sucesso não estaria baseado em uma adaptação hábil – curto ou longo prazos – às circunstâncias locais e/ou ao seu modo incremental de lidar com seus investimentos no exterior. Deve-se, ainda, ter em mente que a administração de suas operações tem sido, em grande parte, orquestrada do Japão e, frequentemente, com tecnologias experimentadas e testadas. Como tal, isso pode não constituir um teste especialmente adequado para a transferibilidade dos métodos japoneses.

A evidência quanto à adoção dos métodos japoneses por firmas não japonesas é menos explícita. Encontramos desde os casos de instalações aparentemente bem-sucedidas, como os relatados pela Harvard Business School, os quais sugerem ser a transferibilidade apenas um problema de bom gerenciamento, até estudos mais detalhados, realizados por cientistas sociais preocupados, por exemplo, com a questão dos efeitos do JIT sobre o nível das exigências feitas aos trabalhadores, ou com os impactos dos círculos de qualidade sobre as relações trabalhador-gerência. O quadro fornecido por tais estudos é indefinido. No Reino Unido a avaliação geral aponta para poucas adoções do método JIT feitas com seriedade e para os consideráveis problemas enfrentados pela gerência referentes à geração de comprometimento, seja dos trabalhadores, seja da média gerência, no sentido de aumentar o grau de envolvimento, em particular através dos círculos de qualidade. Os casos publicados até agora, relativos a tentativas de implementação do JIT, sugerem muito mais tentativas de transferir os

custos de manutenção de estoques para os fornecedores, do que esforços sérios para transformar a produção conforme as diretrizes do modelo *Just-in-Time*. Tais considerações não diferem de evidências disponíveis nas quais a extensão parece relativamente baixa e a transferência dos custos de manutenção de estoques para os fornecedores pode, de forma geral, constituir umas das principais motivações (embora até esse aspecto seja prejudicado pelos altos níveis inflacionários vivenciados pelo país).

Como Humphrey sugere⁽¹⁵⁾, a aplicação do JIT – pelo menos de alguma forma – pode não ser problema tão intenso quanto à modificação das práticas trabalhistas, apesar de deverem ser consideradas as relações com fornecedores. No Brasil e na Grã-Bretanha há poucas evidências de tentativas mais amplas de modificação dos sistemas de supervisão, treinamento e remuneração, dentro do sugerido por nós como sendo as linhas centrais do sistema japonês.

No caso de ocorrerem essas tentativas, com maior intensidade, será necessário o tratamento do JIT com a abstração do contexto japonês de **relações humanas**, não apenas por motivos analíticos, mas precisamente por, muito provavelmente, ser observada por algum tempo maior preocupação com o sistema JIT do que com a japonização das relações empregatícias. É de se supor, do mesmo modo ocorrido com o Taylorismo – nunca houve nos sistemas de produção taylorismo ou fordismo puros –, que o *Just-in-Time* assuma diferentes formas, podendo ser válida a polêmica sugestão de Humphrey quanto à expressão **JIT taylorista**, supondo o desenvolvimento de taxonomia dos diferentes tipos do sistema. Ou, se não isso, desenvolver um esquema de referência para observar as diferentes rotas, com suas diferentes prioridades, a serem seguidas pelas empresas para a adoção do método. Neste aspecto, a distinção entre adoção incremental e totalizante pode ser heurística-mente útil, à medida que nos auxilie a gerar hipóteses como a questão: mudanças de atitude devem preceder a adoção do JIT ou podem ser induzidas por ele?

O grau em que, no longo prazo, as adoções menos incrementais mostrem-se mais bem-sucedidas do que outras pode constituir interessante tema para o estudo empírico de vantagens competitivas. A amplitude desses elementos *ad hoc*, contudo, pode ser menos significativa do que o propósito estratégico possuído pela gerência. O fator mais decisivo a ser mostrado pela gerência ao adotar o JIT de forma incremental, é fazê-lo de forma altamente consciente, com clara visão de para onde quer conduzir a empresa no longo prazo, com a lição aprendida do Japão. Sem essa visão é improvável que organizações implementando o JIT dentro dos contextos pressupostos por Humphrey sejam capazes de obter, a longo prazo, resultados comparáveis aos das firmas japonesas.

CONCLUSÃO

Finalizando, consideramos, em primeiro lugar, que a administração japonesa é importante por levantar questões teóricas relevantes, especialmente sobre a noção de taylorismo. Além disso, salienta a necessidade de estudar a gestão de recursos humanos dentro do contexto de estraté-

gia empresarial e os tipos de teorias administrativas, mostrando a importância de se estimular maior interdisciplinaridade entre as áreas no estudo da administração.

Em segundo lugar, contrastando com outros sistemas, a administração japonesa coloca muitas demandas sobre o trabalhador e envolve, de forma intensa – diária – a alta gerência na administração operacional, cuja importância não deve ser menosprezada.

Finalmente, deparamo-nos com algumas questões relevantes sobre o Japão, em relação às quais ainda não podemos ter posições definidas:

- Será que a rede de relações entre as firmas e outros fatores infra-estruturais (como a segregação do trabalho feminino) são mais significantes do que qualquer componente cultural? Quanto significativa é o fator da propriedade de ações?
- Qual a importância da cultura? Por exemplo, as relações familiares são bem diversas no Japão e a socialização das crianças, na escola, pode ser diferente. A criança aprende, entre outras coisas, a limpar sua sala depois da aula. Isso faz com que, quando trabalhador adulto, não veja problema algum se tiver como tarefa a limpeza da fábrica nos intervalos de seu trabalho.
- Qual a importância relativa de um comprometimento econômico comparativamente a um comprometimento moral com a firma japonesa?
- O que se pode dizer das mudanças que estão ocorrendo no Japão? O país está se tornando mais ocidentalizado? Quando nos referimos à **japonização**, ao que estamos realmente nos reportando? Estamos falando da adaptação de novas idéias (modificação de sistemas de supervisão, por exemplo), ou da transformação da sociedade objetivando torná-la igual à japonesa?
- E como última, e muito importante, uma questão de valor: será que queremos realmente viver em uma sociedade na qual cada pessoa tem uma forte associação com a companhia, sendo ainda possível haver casos em que supervisores **arranjam casamento** para funcionários?

NOTAS

- (1) Ver, por exemplo, Dohse, K.; Jurgens, U. & Malsch, T. From **fordism** to **toyotism**? The social organization of the labor process in the Japanese automobile industry. *Politics and Society*, v. 14, n. 2, 1985, p. 115-146. S. 1989, v. 16, n. 4, p. 446-460, para discussões sobre a extensão pela qual a administração japonesa constitui uma ruptura com o taylorismo; Kenney, M. & Florida, R. Beyond mass production: production and the labor process in Japan. *Politics and Society*, v. 16, n. 1, 1988, p. 121-158; Piore, M. & Sabel, C. *The second industrial divide*. New York: Basic Books, 1985, sobre pontos de vista que argumentam ser a administração japonesa um protótipo de uma nova forma não-taylorista de organização, pós-fordismo no primeiro caso, especialização flexível no último.

- (2) Conforme Ouchi, W. *Theory Z*. Reading (Mass.): Addison-Wesley, 1972; Morgan, G. *Riding the wave of change*. San Francisco and London: Jossey-Bass, 1988.
- (3) Por exemplo, ver Lubben, R. *Just-in-time manufacturing*. New York: McGraw-Hill, 1988; Monden, Y. *Toyota production system*. Atlanta: Industrial Engineering and Management Press, 1983; Ohno, T. *Toyota production*. Philadelphia: Production Press, 1988; Schonberger, R. *Japanese manufacturing techniques*. New York, London: 1982.
- (4) As altas taxas de juros na Grã-Bretanha podem ter ocasionado uma queda na demanda por ações, independentemente de quaisquer idéias sobre *Just-in-time*. Jurgens e outros têm apontado a influência do desenvolvimento organizacional e dos conceitos suecos de produção sobre a **descentralização da responsabilidade da produção**. Ver Jurgens, U. The transfer of Japanese management concepts in the international automobile industry. In: Wood, S. *The transformation of work?* London: Unwin Hyman, 1989, p. 204-218.
- (5) Conforme Monden e Ohno, *op. cit.*
- (6) Dore, R. *British factory-Japanese factory*. London: Allen and Unwin, 1974.
- (7) Ver Nomura, M. *Model Japan? Characteristics of industrial relations in the Japanese automobile industry*. Discussion paper IIVG/d85-207, West Berlin: Wissenschaftszentrum, International Institute for Comparative Research.
- (8) Conforme Kumazawa M. & Yamada, J. Jobs and skills under the lifelong *nenko* employment practice. In: Wood, S. *The transformation of work?* London: Unwin Hyman, 1989, p. 102-127.
- (9) Ver Schonberger, *op. cit.*
- (10) Ackroyd, S.; Burrell, G.; Hughes, M. & Whitaker, A. The japanisation of British industry. *Industrial Relations Journal*, v. 19, n. 1, Spring, p. 11-23.
- (11) Humphrey, J. *The Japanese model and Brazil*. Sussex: Sussex University, Institute of Development Studies, 1990 (mimeo).
- (12) Cusumano, M. *The Japanese automobile industry*. Cambridge: Cambridge University Press, 1985.
- (13) Krafchick, J. High performance manufacturing: an international study of auto assembly practice. Working paper *International moto vehicle program*, Cambridge (Mass.): Massachusetts Institute of Technology, 1988.
- (14) Por exemplo, Dawson, P. & Webb, J. New production arrangements: the totally flexible cage? *Work, Employment and Society*, v. 3, n. 2, June 1989, p. 221-238; Turnball, P. Industrial restructuring and labour relations in the automotive components industry: **Just-in-Time** or **Just-too-Late**? In: Tailby, S. & Whitson, C. (eds.) *Manufacturing change*. Oxford: Basil Blackwell, p. 124-162.
- (15) Conforme Humphrey, *op. cit.*

Recebido em janeiro/91