

*Mudanças e persistências nos modelos de gestão de pessoal em setores de tecnologia de ponta — o caso brasileiro em contraponto com o japonês**

Maria Tereza Leme Fleury

Professora Associada à Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo

Resumo

O objetivo deste texto é proceder a uma análise comparativa entre modelos de gestão de recursos humanos em setores de tecnologia de ponta no Brasil e no Japão. Para o caso brasileiro foi realizada uma pesquisa empírica, em empresas do setor de telecomunicações e informática; já para o caso japonês, recorreu-se a dados secundários: informações estatísticas e estudos de caso. Outros estudos realizados em países desenvolvidos mostram que, em setores de alta tecnologia, as mudanças de caráter tecnológico vêm ocorrendo acompanhadas por mudanças de caráter organizacional. Este texto investiga como essas mudanças estão ocorrendo e em que medida representam transformações ou permanências nos padrões vigentes de gestão de pessoal e de relações de trabalho nesses dois países.

Palavras-chave:

- modelos de gestão de RH
- comparação Brasil-Japão
- setores *high tech*

* Uma versão preliminar deste texto foi apresentada no Seminário Internacional *Autour du modele japonais* com o título: *Les politiques de gestion du personnel dans les secteurs de technologie de pointe-analyse du cas brésilien en contrepoint au japonais*, Paris - 1990.

INTRODUÇÃO

Apresentação

O impacto provocado pelo sucesso do Japão nas últimas décadas leva inúmeros pesquisadores, e também profissionais de empresa, a se debruçarem sobre o caso japonês, analisando-o, interpretando-o, ora enfatizando os traços culturais mais distintos, ora os inovadores aspectos tecnológicos e econômicos. Desde o trabalho pioneiro de Abegglen (1958), cuja interpretação culturalista sobre as formas de organização social japonesa vem influenciando gerações de estudiosos, muita tinta foi **derramada** sobre este tema.

O objetivo deste texto é, mais uma vez, procurar realizar uma análise comparativa entre a realidade empresarial de dois países bastante diversos: Japão e Brasil, tomando como foco central os modelos de gestão de pessoal, desenvolvidos em empresas de tecnologia de ponta. Com esta análise busca-se apreender o que há de específico e distinto no modelo de cada país e os problemas, os impasses e as soluções encontradas.

Outros estudos realizados em países desenvolvidos ou em desenvolvimento mostram que, em setores de alta tecnologia, as mudanças de caráter tecnológico (principalmente no caso de empresas fornecedoras e usuárias de equipamentos microeletrônicos) vêm ocorrendo acompanhadas por mudanças de caráter organizacional: nos sistemas de informação, no desenho da estrutura organizacional, no perfil de qualificação dos empregados (Peres, 1985).

Neste trabalho pretendemos investigar como essas mudanças estão ocorrendo, no caso das empresas brasileiras, e em que medida isto representa transformações nos padrões vigentes de gestão de pessoal e das relações de trabalho. Por outro lado, procuramos indagar sobre a permanência ou sobre os focos de mudança no sistema de gestão japonês, o que propicia o contraponto necessário ao encaminhamento deste debate.

Para o estudo do caso brasileiro, pesquisamos empresas do setor de telecomunicações e informática. Já para o caso japonês, recorreremos tão-somente a dados secundários: informações estatísticas e estudos de caso, procurando analisar com maior ênfase os setores de tecnologia de ponta⁽¹⁾.

O processo de gestão de recursos humanos

No Brasil, até a última década, as pesquisas sobre os modelos de gestão de recursos humanos e padrões de relações de trabalho eram relativamente escassas (Rodrigues, 1970; Humphrey, 1982). Os anos 70, marcando o aparecimento do **novo sindicalismo**, trazendo um diferente conteúdo às reivindicações e posicionamentos do movimento sindical, demarcou também uma vertente de estudos sobre a realidade das empresas, em termos de processo de trabalho, relações de trabalho, sistemas de gestão.

Pesquisas foram feitas em diferentes setores de atividades, em empresas com natureza jurídica diversa (estatal, privada nacional ou multinacional) focando o perfil, as relações, a própria identidade das várias categorias ocupacionais (operários, técnicos, gerentes). Estas pesquisas, em sua

maioria, configuraram-se como estudos de caso de empresas ou, eventualmente, de setores produtivos.

Numa tentativa de sistematizá-los, situando-os numa perspectiva histórica, procuramos, em trabalho anterior (Fleury, M.T. & Fischer, 1989), delinear um quadro geral de como foram se configurando as políticas de gestão e padrões de relações de trabalho nas organizações brasileiras. Embora correndo o risco de excessiva generalização, foi possível **amarrar** certas conclusões a partir deste quadro histórico.

As políticas de gestão de recursos humanos apresentam caráter reativo às forças externas (como à ação do Estado, no processo de regulação da ordem social e econômica, na formulação das políticas públicas; à ação dos movimentos sociais; à relação com o mercado de trabalho) e à dinâmica das relações internas às organizações (mudanças no processo produtivo, mudanças no perfil da força de trabalho, em termos de qualificação, valores, expectativas, mudanças culturais no quadro diretivo das empresas). O caráter reativo é sempre acentuado por uma certa defasagem no tempo, isto é, as políticas de recursos humanos respondem mais lentamente às mudanças do que as de outras áreas na organização, como marketing, finanças e mesmo tecnologia.

Isto é justificado por um traço muito característico das organizações brasileiras, em que os recursos humanos são considerados recursos abundantes, facilmente encontráveis e substituíveis. O argumento econômico reforçando esta visão é que a mão-de-obra abundante e barata consiste na principal vantagem comparativa das empresas brasileiras competindo no mercado interno e externo.

Dois eixos marcaram a definição dos modelos de gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras: o disciplinamento da força de trabalho e a concessão de benefícios apresentados sempre como **dádivas** ou de um Estado protetor, legislando a favor dos trabalhadores (as primeiras leis trabalhistas no Brasil datam dos anos 20 e 30; a CLT — Consolidação das Leis do Trabalho — é de 1943), ou de um padrão **paternal**.

Jamais as mudanças nas condições de trabalho, ou nas relações de trabalho, são apresentadas como resultado de lutas e conquistas dos trabalhadores (as comissões de fábrica, introduzidas em alguns setores industriais nos anos 80, talvez sejam exceção).

Aspectos ligados à qualificação, desenvolvimento e participação dos trabalhadores tiveram sempre importância secundária.

A organização das áreas de gestão de pessoal das empresas brasileiras seguiu, em grande parte das vezes, o modelo introduzido pelas empresas multinacionais na década de 50. Assim, muitas das práticas e dos instrumentos de gestão foram implantados sem a necessária tradução e adaptação, reproduzindo os modismos de forma insistente com as demais diretrizes e com as relações de poder vigentes na empresa (caso, por exemplo, de certos programas de treinamento comportamental, na década de 70, ou mesmo dos Círculos de Controle de Qualidade nos anos 80).

No caso japonês, o modelo de gestão de pessoal assumiu contorno mais definido a partir do final da década de 40, embora muitos de seus traços principais tenham se originado nas primeiras décadas deste século.

Segundo Yoshino (1968), nos primeiros estágios de industrialização japonesa, a competição e a necessidade de acumulação de capital levaram as empresas a adotarem padrões de relações de trabalho tão predatórios quanto as ocidentais (européias e americanas). A mão-de-obra era abundante, as condições de trabalho precárias e os contratos de trabalho temporários, com alta taxa de rotatividade.

Em 1911, o governo promulgou o *Factory Act* regulamentando as condições de trabalho. Isto provocou forte reação entre empresários, que afirmavam não haver necessidade da intervenção do Estado na questão das relações de trabalho.

Com o crescimento econômico, a necessidade de uma mão-de-obra mais estável, qualificada, com baixa taxa de rotatividade e absenteísmo tornou-se prioritária. Foram sendo modificados os padrões de relações de trabalho, passando os empregados a serem contratados diretamente pela empresa; reforçava-se a idéia da empresa como uma grande família.

E assim, gradualmente, definiram-se os traços mais característicos do sistema de gestão japonês: o emprego vitalício, os salários e as promoções baseados na senioridade, idade e educação, o processo decisório (sistema *right*), a importância do grupo e não do indivíduo, gerando o comprometimento a uma cultura corporativa extremamente forte.

Tanto no caso japonês como no brasileiro, o processo inicial de industrialização ocorreu sob condições de trabalho e padrões de relações de trabalho extremamente predatórios; a intervenção do Estado legislando a esse respeito foi, inclusive, de grande importância em ambos os casos.

O desenvolvimento social, econômico e político de cada país assumiu, entretanto, principalmente a partir da segunda metade deste século, contornos próprios bastante diferenciados entre si. Delimitaram-se sistemas de gestão das relações de trabalho em que os recursos humanos têm pesos diferentes: no caso brasileiro é um recurso abundante, barato, substituível; no caso japonês é dos recursos mais valorizados. O sucesso do Japão em termos econômicos e tecnológicos tornou-o um modelo paradigmático para os países ocidentais.

Neste texto, propomos discutir as mudanças e persistências nos modelos de gestão de pessoal no Brasil e no Japão, em setores de tecnologia de ponta. A nossa hipótese é a de que nestes setores, em que mudanças de caráter tecnológico e de formas de organização do trabalho vêm ocorrendo com maior intensidade, transformações também estão acontecendo nos modelos de gestão das relações de trabalho⁽²⁾. E, questionamos em que medida, num caso e no outro, estão se alterando os principais parâmetros das políticas de pessoal, em termos de estabilidade, treinamento, carreiras, influenciando o comprometimento do indivíduo e do grupo com a organização.

UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES E INFORMÁTICA

Breve apanhado histórico

A estrutura atual da indústria brasileira de telecomunicação deve ser entendida a partir de dois eventos fundamentais.

O primeiro, associado aos planos de desenvolvimento e

expansão das telecomunicações, estabelecidos e operacionalizados na segunda metade da década de 60 e início dos anos 70. O segundo evento é a miscigenação das empresas de telecomunicações com as de informática, decorrente de convergência das tecnologias de produção ocorrida a partir dos anos 80 com o advento da microeletrônica.

O período que antecede 1965 caracteriza-se pelo grande volume de importação de equipamentos para telecomunicações e pela presença de algumas multinacionais no país (Standard Electric, Siemens, Philips), que executavam operações de montagem, especialmente dos grandes equipamentos de telefonia.

Com a subida dos militares ao poder e a emergência da doutrina da integração e segurança nacional, a questão das telecomunicações assumiu caráter estratégico. Os planos para a modernização e a expansão do sistema de telecomunicações, de nacionalização do setor produtivo e da criação de capacitação tecnológica local foram traçados a partir dessa época. Este movimento levou, em 1967, à instalação do Ministério das Comunicações.

Um conjunto de programas de fomento à criação de empresas nacionais foi executado enquanto as multinacionais aqui instaladas e/ou em instalação eram obrigadas a mudar a sua estrutura acionária para se tornarem **empresas de capital nacional**. Assim, por exemplo, a Ericson passou a ser associada aos Grupos Monteiro Aranha e Atlântica-Boa Vista; a Standard Electric (subsidiária da AT&T) associou-se ao Grupo Brasilinvest; e a Philips retirou-se desse mercado.

Do ponto de vista do desenvolvimento tecnológico, houve inicialmente grande estímulo a grupos ligados à universidade, para criar-se então uma instituição governamental voltada para P&D, no caso o CPQD — Centro de Pesquisa e Desenvolvimento, quando da instalação da Telebrás, em 1972.

Surgiu, nessa época, considerável número de empresas nacionais associadas não só à expansão do setor de telecomunicações, mas também ao desenvolvimento da indústria aeroespacial, cuja relação com a área de comunicações é muito estreita.

O segundo evento notável foi a institucionalização da Política Brasileira de Informática, a partir de 1975. O movimento da Informática originou-se e por muito tempo foi centrado em computadores, especialmente os de pequeno porte.

Tal como no setor de Telecomunicações, a área de Informática era altamente dependente de importações e havia duas grandes multinacionais instaladas no país: a IBM e a Burroughs. A política de Informática foi conduzida de maneira distinta da de telecomunicações, ao se reservar determinados segmentos de mercado para empresas com capital 100% nacional.

Ao mesmo tempo, incentivou-se a pesquisa tecnológica realizada na universidade para posteriormente criar-se o CTI — Centro Tecnológico da Informática, subordinado à SEI — Secretaria Especial de Informática.

Com isto, o setor foi inicialmente caracterizado por dois tipos de empresas: as recém-criadas (COBRA, SCOPUS, LABO, SISCO, entre outras) e aquelas que migraram de outros setores, especialmente do setor de eletrônica de

consumo (SID, DISMAC, entre outras).

Durante a década de 80, o desenvolvimento das tecnologias de base microeletrônica consolidou uma tendência antes observada, de que telecomunicação, informática e eletrônica de consumo devem ter a mesma base tecnológica: são todas áreas associadas a tecnologias de informação. Assim, a nível mundial, observa-se um confronto entre duas potências industriais: a IBM invadindo a área de telecomunicações e a AT&T invadindo a área de computação.

No Brasil este movimento já se faz notar com as empresas da informática entrando no setor de telecomunicações (por exemplo, a SID, licenciada pela IBM) e as empresas de telecomunicações (ELEBRA e ABC) competindo na área de informática.

Ao mesmo tempo, observa-se um movimento de diversificação dos grandes grupos industriais que, a partir de empreendimentos nas áreas de automação industrial, estão se introduzindo nas áreas de informática e telecomunicações. É o caso dos grupos Metal Leve e Varga.

Características básicas do processo de produção

A característica mais importante na empresa deste setor é a de ser intensiva em tecnologia. A rápida e intensiva evolução das tecnologias de base microeletrônica, associada a forte processo de competição a nível internacional torna os ciclos de vida dos produtos cada vez menores, exigindo grandes esforços nas áreas de desenvolvimento e projeto de produto, assim como qualidade e produtividade a nível dos processos de produção.

A criação de capacitação tecnológica local foi induzida no setor de telecomunicação a partir da política de compras do setor público, especialmente da Telebrás que, a partir do suporte tecnológico do CPqD, tem definido as especificações dos equipamentos que devem ser produzidos em território nacional. Assim, apesar da permanência das grandes multinacionais no setor, houve desenvolvimento de capacitação tecnológica ao nível das empresas nacionais (Hobday, 1985), não obstante haja críticas com relação à dependência das multinacionais que o setor ainda apresenta (Goranson, 1984).

Quanto ao processo produtivo, este é bastante peculiar e quase que totalmente centrado em operações de montagem. Estas operações não envolvem o uso de tecnologia de ponta, mas o sistema de gestão de pessoal recebe os impactos das políticas definidas a nível empresarial.

Simplificando a realidade do processo pode-se dizer que o produto é constituído de placas de circuito impresso (CI), sobre as quais são inseridos componentes microeletrônicos e eletrônicos. Estas placas são interligadas e montadas em gabinetes e caixas.

A preocupação com a qualidade é primordial apesar de os produtos nacionais apresentarem ainda baixo nível de qualidade. Uma pesquisa realizada em 1985 verificou que o custo da assistência técnica (pós-venda) nos produtos brasileiros constitui cerca de 16% dos custos totais, enquanto no Japão e nos Estados Unidos estas porcentagens são de 0.5 e 1%, respectivamente (FCAV, 1985).

Nas quatro empresas pesquisadas, as principais linhas

de produtos (componentes para computadores, periféricos, trópicos, controladores lógicos programáveis) são feitas para o mercado interno; o principal requisito para competir neste mercado é, segundo opinião de diretores entrevistados, a qualidade do produto. O fator preço não foi considerado primordial por qualquer das empresas, em função do segmento de mercado em que atuam, protegido pelas políticas governamentais, entre outros aspectos.

Procurando implantar o que denominam de **filosofia de qualidade** estas empresas estão investindo em áreas de Administração de Produção, Engenharia e Pesquisa e Desenvolvimento.

Em termos de introdução de novas técnicas de organização do trabalho, apenas uma empresa introduziu os sistemas *just-in-time* e Controle Estatístico de Processo; as demais pretendem introduzi-los quando o processo produtivo estiver implantado de forma mais definitiva. As mudanças mais significativas vêm ocorrendo na área de informática, criando-se nestas empresas sistemas de informações computadorizados.

As políticas de gestão de recursos humanos

A preocupação com a elaboração de estratégias consistentes para gestão de recursos humanos levou as empresas pesquisadas à formulação de documentos explicitando a **filosofia** da organização, ou seja, suas principais diretrizes sobre esta questão⁽³⁾.

Nos vários documentos consultados foi possível observar alguns traços comuns, como a ênfase em captar, desenvolver e manter na organização o chamado **indivíduo empreendedor**. Para tanto, as empresas propõem-se a criar condições de valorizar este indivíduo, investir no seu potencial, remunerá-lo de forma atraente, premiando o seu desempenho; propõem, também, criar um clima participativo, com canais de comunicação entre os vários níveis hierárquicos, buscando gerar o comprometimento com os objetivos organizacionais⁽⁴⁾. As empresas deste setor destacam-se assim da maioria das empresas brasileiras, em que a preocupação com a gestão de pessoal é bastante limitada. A própria explicitação de uma **filosofia de gestão de pessoal** em documentos é dificilmente encontrada.

A categoria profissional fundamental a este tipo de empresa é a dos técnicos, principalmente os de nível superior⁽⁵⁾. Os indivíduos empreendedores, tão valorizados, pertencem, em primeiro lugar, a esta categoria e, em segundo, à categoria gerencial.

Estes indivíduos são recrutados nas melhores escolas de engenharia, ou nos casos dos técnicos de nível médio, nas melhores escolas técnicas. Duas das empresas investem significativamente em criar, nas escolas, uma imagem de empresas produtoras de tecnologia nacional. As pessoas recrutadas passam por programas de *trainees*, com duração aproximada de um ano, quando rodiziam pelas várias áreas da empresa, participando de cursos e seminários técnicos.

Outra estratégia adotada pelas empresas é a de captar esses profissionais *seniors* em institutos de pesquisas ou em outras empresas (o chamado caso de **pirataria**, isto é, rou-

bo de profissionais de uma concorrente pela outra).

Uma das empresas pesquisadas assumiu essa estratégia, procurando recrutar pessoas **prontas**, isto é, técnicos com alto nível de qualificação e investindo menos no seu desenvolvimento, pois o risco de perdê-lo é alto. Segundo depoimento do diretor de RH, nos meses de abril, maio e junho a ocorrência de perda chega a três pessoas por semana na área de Pesquisa e Desenvolvimento; já perderam até supervisores de projeto, comprometendo toda a sua realização. Esta empresa pertence a um forte grupo nacional atuando nas áreas de eletrônica, informática e telecomunicações, crescendo significativamente nos últimos anos, com a incorporação de novas unidades. Neste processo, vem enfrentando sérios problemas para criar uma **cultura corporativa**. A opção adotada pela empresa tem sido a de investir no quadro gerencial, através de programas de treinamento e desenvolvimento, e de planos salariais e benefícios que diferenciam esse quadro gerencial dos demais (dispêndio de 80% dos recursos destinados a treinamento para essa área).

Nas demais empresas pesquisadas, a categoria técnica é privilegiada em termos dos investimentos em treinamento (cerca de 50% dos recursos gastos com treinamento são dirigidos para esta categoria). Participam de cursos, seminários, visitas, estágios e, no caso de profissionais de nível superior, de viagens para o exterior. Estas empresas introduziram também a chamada **carreira em Y**, isto é, a partir de um certo posto, o indivíduo pode seguir carreira técnica ou gerencial, com níveis compatíveis de remuneração e vantagens⁽⁶⁾.

A categoria gerencial é a que, em segundo lugar, recebe maiores investimentos em treinamento através dos chamados programas de desenvolvimento gerencial. Como esta categoria é, preferencialmente, recrutada internamente à organização, a identificação de indivíduos com bom potencial de desenvolvimento é uma das estratégias comumente utilizada por essas empresas. Os programas de capacitação gerencial são mais de natureza comportamental do que técnica (estilos de liderança, relações interpessoais, instrumentos gerenciais) e visam, em última instância, formar ou reforçar a cultura corporativa.

No que se refere às categorias operacionais (que neste tipo de empresas não representa peso muito significativo no conjunto da força de trabalho: em torno de 20% a 30%) o recrutamento é feito no mercado de trabalho local. O principal treinamento desses trabalhadores é do tipo *on the job*. Com a introdução dos programas de qualidade, as empresas começaram a investir mais no treinamento desses trabalhadores, tanto de natureza técnica como comportamental⁽⁷⁾. Isto ocorreu, também, por ocasião da introdução do *just-in-time* em uma das empresas pesquisadas (refletindo-se inclusive nos dispêndios feitos com treinamento para aquela categoria, que no período atingiu 40% dos recursos: US\$ 70.739, porcentagem superior aos 20% habituais). A empresa investe, ainda, na formação de operadores polivalentes, visando diminuir tempos de parada nas linhas de produção; conseguiram reduzir tempos de parada de até meia hora para poucos minutos.

Apesar de a categoria operacional não ser, de forma alguma, considerada estratégica, essas empresas vêm investindo

na estabilidade do quadro de pessoal. Procuram remunerar seus empregados com salários superiores aos do mercado e proporcionam os benefícios considerados normais: assistência médica, alimentação, transporte; têm planos de carreiras para os cargos operacionais, com linhas de ascensão definidas.

Outro aspecto interessante de se observar é que essas empresas vêm modernizando seus sistemas de comunicação interna através dos mais diversos esquemas: formação de grupos para discussão e encaminhamento de problemas, adaptação de estratégias desenvolvidas por empresas americanas, como por exemplo, **mesa redonda**, reunindo gerentes e empregados para debaterem problemas ou **canal livre**, pelo qual o empregado pode solicitar entrevista com pessoas de qualquer nível hierárquico.

Segundo ainda os depoimentos dos entrevistados, este conjunto de políticas de recursos humanos vem garantindo a essas empresas boas relações com os sindicatos das categorias profissionais. Em uma delas ocorreu este ano uma greve de proporções significativas em termos de dias parados e categorias envolvidas (operacionais e técnicas), a qual foi provocada não só pelos tradicionais problemas salariais, mas, principalmente, pela venda de uma das unidades do grupo, o que gerou um clima de insegurança e revolta.

Em síntese, os principais traços encontrados nesse grupo de empresas são os seguintes:

- são empresas que buscam a inovação, através do desenvolvimento tecnológico, da organização do trabalho, procurando responder rapidamente às mudanças no ambiente e cujo principal requisito para competir no mercado é a qualidade de seus produtos;
- as políticas para gestão de recursos humanos são definidas consistentemente com estas estratégias, procurando valorizar primordialmente os seus técnicos, seu corpo gerencial e, o que de certa forma é raro em empresas brasileiras, o seu quadro operacional;
- essa valorização vai além do discurso formal e é traduzida em políticas e práticas gerenciais de treinamento e desenvolvimento, planos de carreira, salários e benefícios, procurando não só captar pessoas de bom nível, mas, principalmente, mantê-las na organização; estas políticas incluem também as categorias operacionais;
- objetivando criar uma cultura mais participativa, de maior comprometimento de todos com a organização, investe-se em sistemas de comunicação, que propiciem clima favorável. Procuram também manter bom relacionamento com os sindicatos reforçando a imagem positiva das empresas;
- o foco central das políticas de recursos humanos é o indivíduo e não o grupo. É ele o alvo dos investimentos organizacionais e é avaliado por seu desempenho. A fixação, o comprometimento desse indivíduo à organização, é crucial para as empresas que monitoram e temem a rotatividade de pessoal;
- da conjugação destes traços é possível observar a elaboração de novos padrões de relações de trabalho nesse tipo de empresa. Esses padrões traduzem-se por maior estabilidade, qualificação e comprometimento com os objetivos organizacionais. Procura-se, assim, que o conjunto dos

trabalhadores vivencie e participe mais da cultura da empresa do que da cultura ocupacional/profissional (operária ou técnica). Observam-se, portanto, tendências a mudanças nas relações de trabalho em setores que vêm vivenciando transformações tecnológicas e organizacionais;

- em suma, as empresas desse setor diferenciam-se, em termos de suas políticas de gestão, do padrão histórico delineado para as empresas brasileiras. A elaboração de políticas e práticas de gestão de recursos humanos é feita em consonância com as mudanças no sistema produtivo, nas relações com o mercado, na própria interação com os movimentos associativistas (sindical, de funcionários, patronal). Os modismos em termos de importação de modelos e instrumentos de gestão de outros países, sem a necessária crítica e adaptação, tendem a ser evitados por esse tipo de empresa.

MUDANÇAS E PERSISTÊNCIAS NO MODELO JAPONÊS

Os traços mais característicos do sistema de gestão japonês: emprego vitalício, salários e promoções baseados na senioridade, idade e educação, processo decisório (sistema *ri-ghi*), importância do grupo e não do indivíduo gerando comprometimento a uma cultura corporativa extremamente forte, têm sido objeto de inúmeras análises e interpretações.

Entretanto, desde a década de 60, alguns estudos têm questionado a persistência desses traços e sua atual adequabilidade (Yoshino, 1968). O sistema de emprego vitalício é criticado por gerar acomodação e tirar das empresas a flexibilidade necessária para aumentar ou diminuir seu pessoal, conforme necessidades conjunturais. O contraponto a esse sistema é a existência de um número significativo de pessoas contratadas como autônomas ou temporárias, as quais garantem essa margem de flexibilidade. Com relação ao sistema de salários e promoções, a principal crítica é que ele não incentiva o desempenho individual mais eficiente; o indivíduo, mais do que o grupo, necessita ser valorizado em determinadas situações. E o sistema de tomada de decisões começou a ser considerado incongruente com um ambiente extremamente turbulento que requer rápidas decisões.

A própria natureza da mudança tecnológica foi modificando a relação entre tempo de serviço do empregado e competência. O jovem empregado, com treinamento atualizado e maior adaptabilidade, pode ser mais valioso que o empregado *senior* cujo *skills* e experiências acumuladas podem parecer obsoletas.

Segundo Watanabe (1989), as discussões e controvérsias a respeito dos impactos das novas tecnologias sobre o modelo de gestão japonês atingiu o seu pico em 1984. Em um artigo publicado naquela época Sethi & Nobuaki (1984), após analisarem o que classificaram de declínio do sistema de administração japonês, afirmaram que o novo fermento para a sociedade japonesa estaria sendo gerado nas empresas de alta tecnologia (eletrônica, telecomunicações, biotecnologia), as quais seriam influenciadas pelas práticas gerenciais do *Silicon Valley*. Três fatores seriam responsáveis por esta tendência:

- o processo decisório por consenso, empregado pelas grandes empresas, freqüentemente desencoraja a iniciativa e a procura de idéias criativas. A premissa básica do processo de tomada de decisão é a homogeneidade entre os membros e não a heterogeneidade;
- as políticas de pessoal com base na senioridade não conseguem compensar os empregados altamente especializados, que são conscientes do valor de seu serviço para a companhia;
- muitos japoneses começaram a questionar a noção de lealdade a uma só empresa; os trabalhadores que adquiriram seus *skills* através do *in-house-training* podem ser relutantes em mudar de emprego, porém aqueles com *skills* para alta tecnologia acham mais fácil procurar um emprego cujo salário valorize o *skills*.

Pela primeira vez, afirmam os autores, jovens engenheiros estão renunciando à segurança das grandes corporações e procurando as pequenas empresas, ou optando por criar suas próprias firmas. Os autores citam o exemplo do que aconteceu na *Ishikawagima Harima*, no início da década de 80, quando 80 técnicos de computador e vendedores se demitiram e criaram uma empresa de consultoria para *design* de sistemas computadorizados: a Cosmo 80.

Alguns estudos mais recentes apresentam posições controversas sobre as mudanças e persistências no sistema de gestão de pessoal japonês. Inagami (1989), avaliando dados do *Japan Institute of Labour*, observa que:

- com referência ao sistema de emprego vitalício, nas últimas duas décadas, a tendência tem sido de aumento do número de trabalhadores com 30 anos ou mais, usufruindo do sistema. Isto vem ocorrendo independentemente de segmento industrial, tamanho do estabelecimento ou sexo do trabalhador;
- o sistema de promoção e salários com base na senioridade, com seu enfoque igualitário, vem se transformando em um sistema orientado para a habilidade e desempenho; os empregados regulares não objetam o novo sistema, desde que as mudanças não sejam drásticas⁽⁸⁾;
- com referência aos sistemas de comunicação e esquemas de participação dos empregados, a tendência é isso se acentuar; institucionalmente, a função da consulta conjunta é tão ou mais importante que a negociação coletiva para solução de reivindicações dos trabalhadores. Com isso, a importância dos sindicatos vem declinando. Alguns deles vêm reagindo à falta de interesse de seus membros, procurando definir uma nova identidade e elaborar planos especiais de benefícios para os trabalhadores sindicalizados.

Já Osawa (1988), analisando o quadro atual e perspectivas para o futuro no mercado de trabalho japonês, acredita que as mudanças tecnológicas (principalmente nos setores de tecnologia de ponta, mas disseminando-se por outros setores) provocariam transformações significativas nas relações de trabalho. As empresas estariam demandando *skills* (habilidades, capacitação) adquiridos por treinamento formal e não mais apenas pelo treinamento *on-the-job*. Isto traria repercussões sobre o sistema de carreira e de emprego vitalício, pois os trabalhadores assim qualificados teriam maior controle sobre suas carreiras e maior mobilidade no mercado de trabalho.

Essas mudanças já se fazem sentir nos setores tecnologicamente mais avançados, porém, não de uma forma muito drástica e radical. Segundo Watanabe (1989), os impactos da automação microeletrônica sobre o sistema de gestão japonês podem ser comparados a um chuvisco de primavera (*spring drizzle*) e não a uma tempestade de verão.

O autor considera que um dos segredos para essa difusão suave é o sistema de comunicação existente no Japão, o qual, através de suas várias formas e estratégias, facilita a participação e o engajamento dos trabalhadores no processo de mudança nas condições de trabalho e sistema de emprego. Os esquemas de consulta cotidianos, os encontros e conversações a nível do chão de fábrica, mais do que as negociações coletivas, têm auxiliado este processo.

Em termos de tendências futuras, as previsões são controversas: alguns acreditam que o sistema de emprego vitalício permaneça, outros que ele tende a diminuir significativamente; as expectativas de mudanças devem realmente ocorrer para o caso de especialistas, na área de Pesquisa e Desenvolvimento. Segundo Watanabe, para expandir sua capacidade e criar condições tecnologicamente inovadoras, um novo tipo de estrutura corporativa precisa ser desenvolvido para acomodar os trabalhadores convencionais, homogêneos, com os trabalhadores heterogêneos altamente criativos⁽⁹⁾. E mesmo entre os trabalhadores mais convencionais, as expectativas caminham no sentido de obtenção de mais cursos de treinamento fora do trabalho (*off-the-job-training*), dentro ou fora da empresa, financiados por esta ou pelo sindicato, pois têm receio de que os métodos tradicionais não sejam suficientes para acompanhar as inovações futuras.

COMENTÁRIOS FINAIS

A análise desenvolvida neste texto, ainda que rápida e focando apenas alguns aspectos essenciais do que vem ocorrendo no sistema de gestão e políticas de recursos humanos dos casos brasileiro e japonês, possibilita alguns comentários finais, mais à guisa de hipóteses do que de conclusões.

Em ambos os casos, é possível observar um processo de mudanças ocorrendo em setores tecnologicamente mais avançados.

No Brasil, o caso estudado (guardadas as restrições de representatividade) aponta tendências a mudanças, no sentido de criação de sistemas de gestão de recursos humanos em consonância com os sistemas produtivos. Observa-se, ainda, a importação de modelos de organização do trabalho e estratégias de gestão de outros países, porém, implantados com maior cuidado, adaptados às condições locais. Verifica-se a criação de sistemas de gestão das relações de trabalho mais consistentes e inovadores, numa postura diversa da maioria das empresas brasileiras.

As questões da inovação, da estabilização do quadro de pessoal, da criação de uma cultura corporativa mais forte do que as culturas profissionais constituem os principais desafios para as empresas deste setor.

O Japão apresenta um quadro de mudanças e persistências no modelo de gestão. As mudanças vêm ocorrendo no sistema de promoção e remuneração, persistindo, com algu-

ma flexibilidade, o sistema de emprego vitalício, acentuando-se a importância da cultura corporativa, dos sistemas de comunicação e participação internos, decrescendo a importância dos sindicatos.

Os setores de tecnologia de ponta, com a utilização mais intensa de equipamentos microeletrônicos, apresentam maiores tendências à mudança, embora de forma suave. As questões relativas à necessidade de inovação permanente, à valorização, à compensação e à retenção do indivíduo criativo (e não mais apenas enfocando o grupo) e o desenho de estruturas organizacionais propícias à inovação constituem seus desafios.

Levando-se em consideração todas as diferenças de contexto político, econômico, cultural e guardadas as devidas proporções, as duas situações apresentam alguns pontos de semelhança, ilhas em um mar de diferenças.

A década de 90 delinear-se-á com maior clareza os traços característicos de cada modelo. Esta década, principalmente para o caso brasileiro, abre-se com muitos desafios e incertezas; neste setor, mais especificamente, com o fim da reserva de mercado, será acirrada a competição, tendendo a sobreviverem apenas as empresas mais competentes tecnológica e organizacionalmente.

NOTAS

- (1) As quatro empresas pertencem a grupos brasileiros, sendo que três já atuavam no setor eletrônico e mecânico, desde a década de 60, e apenas uma foi criada especificamente para produção de terminais, na década de 80. Em termos de tamanho (número de empregados), três podem ser consideradas médias empresas em suas plantas de telecomunicações e informática (entre 350 e 500 empregados), enquanto uma é considerada grande empresa (2600 empregados). O levantamento empírico nessas empresas foi feito em 1989, envolvendo entrevistas com diretores de recursos humanos, gerentes de treinamento, gerentes de produção, visitas e conversas informais com técnicos e operários. O material sobre o Japão, constante de estudos, pesquisas e dados de empresas, foi em grande parte levantado por Afonso Fleury em outubro/novembro de 1989. Embora correndo todos os riscos e enfrentando problemas metodológicos, apontados por Cole (1979), em realizar uma análise comparativa com base em dados tão diferentes entre si, foi esta a nossa única possibilidade.
- (2) O conceito de relações de trabalho, e das instâncias definidoras de padrões de relações de trabalho em organizações, foi por nós desenvolvido em outros trabalhos (Fleury, M.T. 1988, 1989).
- (3) Nas quatro empresas, a área de recursos humanos ocupa o nível de diretoria, com três ou quatro gerências a ela subordinadas.
- (4) O seguinte trecho, retirado do documento **Filosofia de Recursos Humanos** de uma das empresas pesquisadas, exemplifica bem este ponto: "O princípio que

norteia o sistema de gestão de recursos humanos da empresa é a valorização do indivíduo empreendedor. Acreditamos que é do indivíduo a capacidade de se motivar para o trabalho, bem como a ação de aperfeiçoar-se técnica e profissionalmente... Cabe à empresa criar condições para que esses indivíduos possam se desenvolver na organização e para isso é imprescindível o envolvimento das chefias e das áreas de recursos humanos".

- (5) Para efeitos de análise, dividimos os empregados das empresas pesquisadas em três grandes grupos: operacionais (trabalhadores ocupados diretamente no processo produtivo, envolvendo vários níveis de qualificação), técnicos (técnicos com formação de nível médio e técnicos com formação de nível superior, principalmente engenheiros) e gerenciais (ocupando cargos e desempenhando funções de chefia e gerência).
- (6) Estudando, em 1983, empresas industriais produtoras de bens de capital sob encomenda, Afonso Fleury observou ser alta a rotatividade no setor de engenheiros; esta alta rotatividade era provocada pela própria empresa, pelo fato da questão tecnológica não ser considerada importante e, assim, poder-se diminuir salários. Observou também que a coordenação de projetos era feita pela área comercial e não pela técnica (Fleury, A. 1988).
- (7) Em uma das empresas, visitando o setor de montagem de placas, o gerente de treinamento mencionou que a solicitação por programas de treinamento mais elaborados, envolvendo não só habilidades, mas conhecimentos técnicos, partiu das próprias montadoras. Ao serem demandadas a participar dos programas de qualidade, as moças pediram um curso que lhes explicasse o funcionamento das várias placas; com a ajuda de técnicos foi montado um programa, incorporando conhecimentos de eletroeletrônica.
- (8) Em estudo realizado na Canon em dois momentos — 1976 e 1985 — Inohara procurou mostrar como o sistema de remuneração e promoção foi mudando, em seus diversos passos, até chegar ao formato atual: "a Canon é ao mesmo tempo orientada para tarefa e para o fator humano; a orientação para tarefa é expressa no escalonamento de cargos e o fator humano nos anos de experiência". Segundo, ainda, o autor, a Canon é um exemplo de inovação japonesa em que a mudança é pouco radical, com lento processo de absorção e assimilação. Vide também, a respeito, Nohara (1985).
- (9) Em pesquisa realizada numa grande empresa japonesa de autopeças, observou-se também essa necessidade de elaboração de novo desenho e políticas organizacionais para a área de Pesquisa e Desenvolvimento. Segundo depoimentos, os investimentos nessa área têm sido elevados, mas o retorno é considerado baixo (Fleury, A. 1986).

Abstract

Research conducted in industrialized countries usually indicates that firms in high tech sectors are also innovative in terms of human resources management. The objective of this paper is to develop a comparative analysis between Brazilian and Japanese firms in term of human resources management in two high tech sectors: telecommunications and informatics. The analysis of the Brazilian case is based on an empirical research and the Japanese is discussed based on statistical data and reported case studies. These informations illustrate the changes that are currently taking place and support the arguments related to the transformation and perseverance in the patterns of human resources management and labour relations in these two countries.

Uniterms:

- human resources management
- Brazil-Japan comparative analysis
- high tech sectors

Referências Bibliográficas

- BAL, Marcel Bolle. Fondements culturels de l'efficacité japonaise. *Revue Française de Gestion*, n. 67, p. 103-7, Jan./Fev. 1988.
- COLE, Robert. Work, mobility and participation: a comparative study of american and japanese industry. Berkeley, University of California Press, 1979.
- FLEURY, Afonso. Gestão de tecnologia na empresa industrial brasileira. *Revista de Administração*, v. 22, n.4, p. 3-13, out./dez. 1987.
- _____. Relatório de Pesquisa — Convênio BID/USP, 1989.
- FLEURY, Maria Tereza L. The Symbolic Dimension in labour relations.
- _____. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. & FISCHER, R. M. *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo, Atlas, 1989.
- FLEURY, M. T. & FISCHER, R. M. As políticas de gestão de recursos humanos e a emergência de padrões de relações de trabalho. [Apresentado no Seminário Internacional "Políticas de Gestão, Relações de Trabalho e Produção Simbólica". São Paulo, 1989].
- GORANSON, Bo. *Swedish technology transfer in the telecommunications industry: a case study of Ericsson do Brasil*. Sweden, R.S.I., 1984.
- HOBDDAY, Mike. *The Brazilian telecommunication industry: accumulation of microeletronic technology in the manufacturing and service sectors*. UNIDO, 1985.
- HUMPHREY, John. *Fazendo o milagre*. São Paulo, Vozes, 1982.
- _____. New forms of work organization in industry.
- HINOHARA, Hideo. *Personnel and wage administration for the promotion of efficiency — case study: Canon Co.* Tokyo, Sophia University/Socio Economic Institute, 1971.
- _____. *Personnel administration in Japan: the case of Canon Corporation*. Tokyo, Institute of Corporative Culture Business Series, 1986.
- INAGAMI, Takeshi. *Japanese work place industrial relations*. Tokyo, The Japan Institute of Labour, 1988.
- NOHARA, Hiroatsu. Les nouvelles politiques salariales des entreprises japonaises. *Revue Française de Gestion*, n. 51, p. 36-48, Mar./Mai, 1985.
- OSAWA, Machiko. Structural transformation and industrial relations in the japaneses labor market. In: *Searchins for a new system in industrial relations*. Tokyo, The Japan Institute of Labour, 1989.
- PERES, C. Microeletronic, long waves and world structural change: new perspectives for developing countries. *World Development*, v. 13, n.3, p. 441-63, 1985.
- RODRIGUES, Leoncio. *Industrialização e atitudes operárias*. São Paulo, Brasiliense, 1970.
- SETHI, Prokash; NOBUAKI, Namiki; SWANSON, C. L. The decline of the Japanese system of management. *California Management Review*, v. 26, n. 4, p. 35-45, Summer, 1984.
- WATANABE, Susumu. The diffusion of new tecnologia, management styles and work organization in Japan: a survey of empirical studies. [Paper prepared for OECD Conference: Technological Change and Society: the role of management practices and national institutions, Helsinki, 1989].
- YOSHIMO, M. Y. *Japan's managerial system: tradition and innovation*. Cambridge, Mass., MIT Press, 1968.

Recebido em maio/90