

MARIA TEREZA LEME FLEURY

Relações de trabalho e gestão de recursos humanos

Mudanças e persistências no sistema
japonês vis-à-vis o sistema brasileiro

AO LADO,
REUNIÃO EM
EMPRESA;
ABAIXO,
TREM DE
PASSAGEIROS
EM TÓQUIO

**MARIA TEREZA
LEME FLEURY** é
professora da
Faculdade de
Economia e
Administração da
USP.

¹ Neste sentido, a coletânea organizada por Helena Hirata, *O Modelo Japonês*, traz importante discussão sobre o tema.





INTRODUÇÃO

Entre pesquisadores e estudiosos, a discussão sobre o chamado “modelo japonês” tem suscitado sempre muito interesse, não só pelo desafio de se tentar decifrar o sucesso econômico e tecnológico desse país, como pela emulação que suas técnicas gerenciais e de produção provocam nas organizações (1).

A forma de pensar, produzir e gerenciar japonesa tem sido tomada por muitos como uma “fôrma”, isto é, como um modelo acabado, cristalizado, a-histórico. Ora, a realidade japonesa é algo mais complexo e mutável, combinando traços de modernidade com traços mais tradicionais num jogo que muitas vezes elude o pesquisador ocidental.

*B
r
a
s
i
l
J
a
p
ã
o*

5

Nosso objetivo, neste artigo, é tentar trazer alguma contribuição a este debate sobre a realidade japonesa, a partir de nossa experiência como pesquisadora no Institute of Developing Economies, em Tóquio, em 1994. Focando o tema Relações de Trabalho e Gestão de Recursos Humanos, procuraremos inicialmente descrever os principais traços do sistema japonês, para então buscarmos identificar os pontos de mudança.

A comparação com o caso brasileiro nos parece interessante não só para avançar no entendimento da realidade organizacional dos dois países, como para encaminhar a discussão da possível transferibilidade das técnicas japonesas para o caso do Brasil.

O trabalho foi estruturado em quatro partes: inicialmente será apresentada uma breve caracterização dos sistemas japonês e brasileiro, identificando seus traços principais. A discussão sobre as mudanças recentes nos sistemas será feita a partir dos resultados de uma pesquisa empírica realizada em empresas nos dois países, em um setor de tecnologia de ponta: o setor de telecomunicações (2). E finalmente procuraremos encaminhar alguns resultados.

BREVE CARACTERIZAÇÃO DOS SISTEMAS DE GESTÃO DE RELAÇÕES DE TRABALHO E DE RECURSOS HUMANOS NOS DOIS PAÍSES

Buscando identificar os traços principais do sistema de gestão de cada país, a análise a ser desenvolvida neste item está sujeita às limitações decorrentes de simplificações generalizantes. Referências às raízes históricas de um ou outro traço serão feitas quando necessário, ressaltando-se porém que nosso objetivo é desenhar um quadro que fundamente a discussão das transformações ora em curso em cada país.

Desenho organizacional e relações de emprego

As empresas japonesas tendem a ser menos hierarquizadas no modo de coordenação das atividades e mais hierarquizadas no que se refere ao sistema de incentivos. Já as empresas brasileiras podem ser caracterizadas por estruturas hierárquicas "altas" e centralizadoras.

Comparando os países orientais com o Brasil, em termos de uma categorização das relações empregatícias, Steers, Shin e Ungson (1989) comentam que no Japão o sistema de duplo estrato é típico (3). Este é constituído por um grupo central maior do que o encontrado nos países ocidentais, para quem o emprego vitalício é garantido, e um grupo de trabalhadores regulares que experimentam menos comprometimento, mas que mesmo assim gozam de emprego relativamente estável. O grupo central é o responsável primeiro por preservar e desenvolver a companhia e é assim considerado parte da família corporativa.

O emprego vitalício é assumido como um compromisso informal entre o trabalhador e a empresa; esta procura não demiti-lo e o empregado não pede demissão, aceitando todos os tipos de trabalho durante sua vida útil na empresa (4).

Estudiosos do assunto observam que é a existência de trabalhadores temporários (principalmente os trabalhadores periféricos) que permite e sustenta a existência dos trabalhadores centrais.

Nas empresas ocidentais, entre as quais é possível incluir as brasileiras, poucas pessoas são consideradas como participantes do grupo central. Ou seja, mesmo os gerentes, no topo da pirâmide hierárquica, são considerados empregados e não membros da família da corporação. Apesar da retórica, muitos dos altos executivos americanos ou brasileiros consideram seus empregados dispensáveis e dificilmente se observam formas de comprometimento mútuo, como aqueles encontrados no Japão.

A empresa típica brasileira pode ser descrita como uma organização com três estratos, com um grupo central bastante reduzido (freqüentemente os proprietários), um grupo maior de empregados regulares, incluindo gerentes técnicos e operários qualificados (que podem ter diferentes contratos de trabalho e diferentes perspectivas, mas compartilham a mesma característica de serem empregados) e, finalmente, um terceiro grupo de empregados contratados em bases temporárias.

Sistemas de formação profissional

O sistema de formação profissional de cada país foi fortemente influenciado pelo

quadro das relações empregatícias. No caso do Japão, o crescimento tecnológico rápido, experimentado pelas empresas, desde a Segunda Guerra Mundial, necessitou uma força de trabalho altamente qualificada. A responsabilidade pelo treinamento e desenvolvimento desta força de trabalho foi assumida principalmente pelas corporações.

Segundo Koike (1984), as qualificações requeridas para as funções produtivas podem ser descritas segundo duas categorias: habilidades que são necessárias para se realizar tarefas de rotina e habilidades para enfrentar situações novas, não previstas. Com a crescente transformação tecnológica vivenciada pelas empresas japonesas, esta última habilidade se tornou cada vez mais importante, requerendo altos investimentos em treinamento. Na medida em que o processo de aprendizagem é oneroso para ambos - empregador e empregado -, foi implantado, para reduzir este custo, o emprego vitalício e o sistema de remuneração baseado na senioridade.

No Japão inexistem os planos de cargos, com funções específicas, como ocorre nos países ocidentais; a pessoa é contratada para trabalhar para a empresa e não para um determinado cargo na empresa. Todos os empregados são submetidos às práticas de rotação entre tarefas e atividades da própria empresa e em certos casos entre empresas de um mesmo grupo. Essa prática objetiva não só aprimorar o escopo das qualificações das pessoas, mas também promover a comunicação e o comprometimento com a empresa e não com uma área ou cargo específico.

No Japão, as decisões sobre a quantidade e a qualidade dos programas de treinamento necessários a cada grupo de empregado são tomadas apenas pela empresa. Nos países ocidentais, esta decisão é parcialmente assumida pelos empregados, especialmente nos primeiros estágios de sua vida profissional. Trabalhando em diferentes empresas, ou retornando às universidades para estudar outra vez, os empregados (operários, técnicos ou mesmo gerentes) podem mudar de emprego. No Japão, isto é pouco usual (entre os jovens ainda se encontra alguma mobilidade no início da carreira), tendo como consequência um mercado de trabalho menos móvel.

No Brasil, o Estado desempenhou um

papel ativo, criando mecanismos para o desenvolvimento da força de trabalho. Para educar uma mão-de-obra não-qualificada oriunda das zonas rurais, os governos investiram na implementação de um sistema educacional técnico. No Brasil, o Senai (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) e o Senac (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial) foram criados em 1942 e 1946, respectivamente.

Apesar de as estratégias desenvolvidas pelo governo brasileiro para promover o treinamento profissional terem sido bem-sucedidas, críticas foram feitas por seu envolvimento em questões que deveriam ser de alçada das empresas.

Uma das razões para o fato de as empresas brasileiras serem muito relutantes em termos de investirem no treinamento e educação de seus trabalhadores é explicada pela alta mobilidade dos trabalhadores brasileiros. Esse argumento foi bastante utilizado pelas mesmas, até os anos 80, para justificar sua falta de investimento em programas de treinamento e sua expectativa de que o Estado assumisse esse papel.

No Brasil, o Estado, por seu caráter intervencionista, foi também criticado em dois aspectos: em alguns casos considerado excessivo e, em outros, criticado por sua falta de investimentos em educação formal.

Comparando-se os investimentos em educação entre os dois países observa-se que realmente esta crítica é procedente.

Quadro comparativo: DESPESAS COM EDUCAÇÃO: 1º e 2º grau (US\$ 1.000)			
	1º grau	2º grau	TOTAL
Japão	35.056.444	43.416.058	134.832.480
Brasil	5.605.000	771.000	10.718.500
Despesas com educação: estudante/ano			
Japão:	5.223,5		
Brasil:	320,0		

Fonte: Anuário Estatístico da Unesco (1991)

No Brasil, a formação gerencial tem sido feita através de programas de treinamento internos e externos à empresa. Os programas internos foram desenhados para prover os gestores com habilidades específicas, e os programas externos (por exemplo, os programas de treinamento desenvolvidos em universidades e outras instituições)

2 Para uma discussão mais completa destes temas ver o livro, *Aprendizagem e Inovação Organizacional - as Experiências do Japão, Coréia e Brasil*, de Afonso Fleury e Maria Tereza Leme Fleury.

3 Os autores não mencionam a existência de trabalhadores marginais na indústria japonesa. Entretanto eles existem e chegam a constituir grupos numerosos em período de crescimento da economia, como é o caso dos *dekasseguis* brasileiros.

4 No caso da indústria automobilística japonesa, isto foi por nós observado *in loco*. A Nissan, enfrentando um período de três anos sucessivos de crise, continuava mantendo o grupo de trabalhadores "centrais" e os regulares, despedindo apenas os periféricos. Em julho de 1994, quando visitamos a fábrica de Kyushu, estavam se preparando para receber um contingente de 700 empregados, vindos de uma planta recentemente fechada, a 600 km de distância.

provêm uma formação mais generalista.

Em suma, é possível observar que em cada país os traços principais do sistema de educação e treinamento profissional, combinados com o sistema de relações empregatícias, influenciam a taxa de mobilidade do mercado de trabalho.

Sistema de remuneração

Com relação ao sistema de remuneração vigente em cada país, é possível observar similaridades entre os países asiáticos, como o Japão, e diferenças com relação ao Brasil.

Um ponto inicial de comparação diz respeito às horas trabalhadas e salários recebidos. No período entre 1980 e 1990 a média de horas trabalhadas no Japão foi de 2.100 horas; a comparação com o Brasil é difícil, pois existem muitos feriados que variam de município para município. Além disso, o setor de serviços e grande parte do setor industrial adotaram a semana inglesa e algumas empresas fazem a compensação do sábado durante a semana e outras não. Grosso modo, entretanto, é possível afirmar que o número de horas trabalhadas no Brasil está em torno de 1.700 por ano, média esta semelhante a países europeus como a Alemanha, porém abaixo dos Estados Unidos, cuja média é 1.957 (Pastore, 1994, *Business Korea*, 1986).

A estrutura de salários no Japão compreende três fatores: 1) o salário básico - o salário de início do emprego, mais os aumentos por tempo na empresa e ajustes de custo de vida; 2) salários indiretos e compensações: horas extras, férias; 3) bônus - os bônus foram concebidos para premiar o desempenho das empresas, porém na prática eles terminaram por ser incorporados ao salário habitual, sem direta ligação com o desempenho da empresa no período.

Na maioria das empresas japonesas, o bônus é pago duas vezes ao ano, mas há casos em que chega a ser pago quatro ou até mesmo seis vezes ao ano. De um modo geral chegam a representar de 30% a 40% do salário pago no semestre. Em alguns casos, o bônus é negociado através dos sindicatos.

Os aumentos salariais são definidos, em grande parte, por senioridade e, em menor grau, por mérito. O conceito de pagamento por desempenho é, na maioria das vezes, evitado, pois sente-se que o sistema de

senioridade contribui mais para a manutenção da harmonia do grupo.

No Japão, as diferenças salariais entre o topo e a base da pirâmide hierárquica não são muito grandes (a relação geralmente é de 1 para 6 ou de 1 para 7).

As variações maiores acontecem entre pequenas e grandes empresas e entre os funcionários do grupo central e os regulares (demissíveis). Em bancos, por exemplo, a média salarial masculina é mais do que o dobro da média salarial feminina; as mulheres, em sua maioria, são alocadas para as atividades de apoio e têm empregos temporários (Pastore, 1994).

No Brasil, a estrutura salarial é baseada em dois fatores: o salário básico e os encargos sociais. Os encargos sociais compulsórios chegam a representar 102% do salário, o que leva ao comentário de que no Brasil o salário é baixo, mas o custo do trabalho é alto.

O sistema de bônus, até recentemente, foi muito pouco utilizado pelas empresas brasileiras, em função da possibilidade de sua incorporação automática ao salário (a figura da habitualidade) mesmo quando a empresa estivesse passando por tempos difíceis. Ultimamente, isto está começando a mudar, em função de dispositivos da nova Constituição. Entretanto, diferentemente do Japão, quando a empresa decide pagar o bônus, este está diretamente relacionado à obtenção de resultados: individuais ou da empresa.

SISTEMA DE CARREIRA E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho tem sido utilizada por empresas japonesas mais com o objetivo de subsidiar o desenvolvimento do empregado e menos para promoção. Na maioria das empresas, a promoção é baseada em senioridade. A explicação principal para isso é que, na tradição confucionista, é inconcebível um homem mais jovem supervisionar um mais velho, pois isso poria em risco a harmonia das relações interpessoais. E também, na voz corrente nas empresas, é mais fácil usar a senioridade para tomar decisões sobre promoções do que confiar em métodos de avaliação de pessoal imprecisos.

Como foi mencionado, o sistema de senioridade encoraja a prática de rotação de cargos e atividades entre áreas operacionais

e administrativas das empresas. Como a carreira é fechada, quando se abrem vagas estas são preenchidas por promoções internas. No Brasil, a maioria das empresas apresenta estruturas hierárquicas, com o poder de decisão centralizado no topo da pirâmide. O sistema de cargos e salários, introduzido no Brasil pelas empresas multinacionais no final dos anos 50, é muito formalizado, com a estrutura de cargos e linhas de avanço na carreira claramente definidas. As promoções são baseadas num misto de senioridade, avaliação de desempenho e relações interpessoais.

Relações sindicais

O sistema de relações sindicais japonês foi construído legalmente após a Segunda Guerra Mundial, mas já na década de 20 existiam casos de sindicatos de empresa.

Os sindicatos funcionam em três níveis: por empresa, por setor e em âmbito nacional. Os sindicatos de empresa estão agrupados em federações dentro de cada setor, as quais são filiadas às centrais sindicais nacionais (Pastore, 1994). Cerca de 95% dos empregados sindicalizados (os quais representam 25% da força de trabalho empregada no país) são filiados a sindicatos de empresa (Inohara, citado por Pastore, 1994). No sindicato de empresa incluem-se não só os trabalhadores de produção, mas os técnicos e administrativos.

As negociações salariais são realizadas durante o mês de abril: a *shunto* (negociação da primavera). As recomendações feitas pela *shunto* têm efeito não apenas para os trabalhadores sindicalizados, mas também para os não-sindicalizados. Os contratos coletivos são simples, sem grandes dispositivos legais. As greves ocorrem com menor frequência que na maioria dos países ocidentais. Quando não satisfeitos com o andamento das negociações, os trabalhadores de uma empresa, em vez da greve, preferem utilizar outros mecanismos de pressão, como andar com uma tarja preta ou vermelha no braço, com o símbolo da empresa (5). Segundo dados apresentados por Pastore, o Japão perdeu 180.000 homens/dias com greves, em 1990, enquanto que a Inglaterra, 1.900.000 e os Estados Unidos, 6.000.000. No Brasil, a legislação trabalhista, promulgada por Getúlio Vargas em 1943, teve forte influência fascista da "Carta del Lavoro" de

Mussolini. A CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas) criou o aparato normativo, que garantiu ao Estado o controle do movimento sindical. Nessa ocasião foi criado também o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio. Para o reconhecimento de um sindicato pelo Ministério do Trabalho, determinados critérios deveriam ser obedecidos, tais como: um mínimo de trinta membros, com mais de dezoito anos, sendo que 2/3 com nacionalidade brasileira; os estatutos contendo os objetivos e finalidades do sindicato, forma de organização, diretoria e processos de eleição deveriam ser também aprovados previamente pelo MTIC, assim como a lista dos membros, com indicações inclusive de atividades profissionais e empresas onde haviam trabalhado (Fuchtnner, 1980). É reconhecida apenas uma associação profissional por região; é reservada ao MTIC a aprovação do plano orçamentário e prestação de contas dos sindicatos e a possibilidade de intervenção nas eleições sindicais.

A CLT legislava também sobre a jornada e condições de trabalho, salários para o trabalhador urbano e para o trabalhador rural.

No período compreendido entre 1945, com o final da ditadura de Vargas e o golpe militar, e 1964, o movimento sindical gozou de maior liberdade de expressão e organização, ampliando sua atuação política. Após 64, o Estado reassumiu o controle das questões sindicais, reduzindo os sindicatos às funções administrativas e assistenciais. No final da década de 70, com a abertura política, as greves começaram a ressurgir, questionando as condições e relações de trabalho. Nos anos 80 foram criadas as centrais sindicais: a Central Única dos Trabalhadores (CUT), a Central Geral dos Trabalhadores (CGT) e, no início dos anos 90, a Força Sindical.

Em 1988 foi promulgada uma nova Constituição trazendo alterações no capítulo relativo ao funcionamento dos sindicatos e às condições de trabalho e abrindo a discussão sobre as possibilidades da remuneração variável, contemplando o desempenho das pessoas e das organizações. Procuramos descrever, ainda que de forma bastante sucinta, os traços mais característicos do sistema de gestão de recursos humanos de cada país, observando semelhanças e diferenças entre eles. Esse quadro, entretanto, tem se alterado significativamente, nos

5 Por ocasião de nossa estadia no Japão, tivemos a oportunidade de presenciar o impacto que provoca este uso da tarja. Em uma instituição em que estávamos trabalhando, a entrada, em uma reunião, de funcionários com uma tarja no braço, demonstrando sua insatisfação com o encaminhamento das negociações, provocou visível constrangimento e mal-estar entre os presentes.

últimos anos, em função de mudanças políticas, econômicas, sociais e culturais. Para enfrentar um ambiente de crescente competitividade, as organizações estão mudando, redefinindo suas políticas de gestão. A questão que pretendemos trabalhar no próximo item diz respeito a *como se comportam as empresas de ponta japonesas e brasileiras com relação à adoção de novas estratégias para gestão de recursos humanos*. Procuraremos discuti-la trabalhando o caso da indústria de telecomunicações nos dois países, um setor de ponta em que as mudanças técnicas têm sido acompanhadas por mudanças organizacionais.

AS POLÍTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA INDÚSTRIA DE TELECOMUNICAÇÕES

O cenário internacional da indústria de telecomunicações

A indústria de equipamentos de telecomunicações, como já mencionamos, é considerada um setor de tecnologia de ponta, com altos investimentos em pesquisa e desenvolvimento; a capacidade de investimentos em pesquisa é um fator decisivo para entrada e permanência de empresas nesse setor (Maculan, 1992). Além disso, esse setor industrial tem sido considerado estratégico, recebendo especial atenção por parte dos governos que, a partir dos anos 60, adotaram uma série de políticas protecionistas, de barreiras à entrada de empresas e políticas de incentivo ao desenvolvimento tecnológico.

A partir da década de 60, a expansão da indústria de telecomunicações permitiu que empresas de países industrializados se beneficiassem do crescimento prolongado de um mercado protegido por políticas protecionistas, em que o Estado exercia importante papel na definição, financiamento e

execução de programas de pesquisa.

Tal investimento possibilitou o desenvolvimento da capacitação tecnológica de países industrializados, com o objetivo de gerar autonomia e soberania econômica, além da formação de grandes empresas competitivas no mercado mundial.

A tecnologia de ponta desenvolvida no setor de telecomunicações apresenta um aspecto estratégico para o restante da economia, uma vez que propicia a implantação de uma infra-estrutura de comunicação necessária a todos os setores de atividades econômicas (Maculan, 1992).

O mercado mundial de equipamentos de telecomunicações em 1992 foi estimado em US\$ 100 bilhões. A taxa de crescimento anual durante a última década foi de 8,1%, superior à média de crescimento industrial. Alguns segmentos, como o de equipamento para telefonia celular, comunicações por satélites, redes privadas, comunicações óticas e transmissão de dados, foram os mais dinâmicos, apresentando taxas em torno de 20% (Pessini, 1993). A variedade de produtos da indústria é extensa e vem sendo ampliada e revolucionada em função dos avanços tecnológicos nas áreas de microeletrônica, ótica, satélites e software.

Aproximadamente 74% da produção mundial de equipamentos origina-se de grandes empresas provenientes dos Estados Unidos, Japão, França, Alemanha, Canadá, Suécia e Inglaterra (ver tabela abaixo)

A internacionalização da produção de equipamentos de telecomunicação é um fenômeno anterior à Segunda Guerra Mundial. A necessidade de produzir de maneira próxima ao operador de serviços foi um dos fatores responsáveis pela instalação de unidades fabris nos países demandantes. Além disso, os países compradores passaram a exigir conteúdo crescente de fabricação local nos equipamentos destinados à rede. E, do lado das empresas matrizes, a necessidade de ampliar sua participação em outros mercados se colocou como

Empresa	no estab. e assoc. fora do país	Am. Norte	Europa	Japão	Resto do Mundo
AT & T	9	91%	61%		2/3%
Alcatel	71	6%	82%		12%
Siemens	53	11%	76%		13%
Northern	64	94%	2/3% (e)		2/3% (e)
NEC	26	9%	7% (e)	74%	10%
Ericson	85	10%	64%		27%
Motorola	48	55% (e)	20% (e)	0/5%	20/25%
Fujitsu	24	8% (e)	8% (e)	76%	8% (e)
Hitachi	23	8%	6%	77%	9%

(e) estimativa Fonte: Idate-relatórios anuais dos grupos - citado por Pessini, 1993

prioridade para diluir os custos crescentes com pesquisa e desenvolvimento e transferir a produção de equipamentos terminais e alguns componentes para países com níveis salariais e custos de produção mais baixos, como é o caso dos países asiáticos e latino-americanos.

Estudo das empresas japonesas

A crescente internacionalização de mercados vem colocando novos desafios às empresas japonesas. Para competir e sobreviver no turbulento cenário internacional e também num ambiente interno mais aberto e competitivo, as empresas estão adotando ou reforçando algumas estratégias como: redução de custos; desenvolvimento tecnológico; programas de qualidade e certificação.

No Japão tivemos a oportunidade de visitar duas empresas do setor e entrevistar seus diretores e gerentes: NEC e Fujitsu. Ambas são bastante representativas das empresas de tecnologia de ponta japonesas, manufaturando computadores e equipamentos para telecomunicações.

Em termos das políticas de gestão de recursos humanos, estas duas empresas vêm experimentando, nos últimos anos, mudanças significativas, embora ainda guardem traços importantes do sistema de gestão japonês como emprego vitalício, altos investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal.

Uma descrição das características comuns às duas empresas fornecerá o pano de fundo para a análise das mudanças experimentadas, mudanças estas que assumem características diversas em função da estratégia de negócios e padrões culturais dominantes em cada empresa. Ambas recrutam seus empregados no início de suas carreiras (após o término do secundário, no caso dos empregados operacionais e de apoio administrativo, e ao final do curso superior, no caso dos engenheiros e outros profissionais). É interessante observar que também em ambas os engenheiros representam cerca de 60% do pessoal empregado, o que reforça a importância dessa categoria para os processos de inovação em empresas desse setor.

Todos os empregados passam por um programa de treinamento inicial, com o

objetivo de conhecer a empresa e desenvolver as habilidades básicas. Na NEC o período de treinamento é de dois meses. Na planta por nós visitada, a maioria dos engenheiros e operários é recrutada nas universidades e escolas secundárias locais. Os programas de treinamento inicial para engenheiros incluem língua estrangeira, comunicação, contabilidade e engenharia de produção (*manufacturing*). No caso da Fujitsu, todos os empregados passam por um programa comum, de duas semanas, após o qual são designados para um cargo; receberão então um programa de treinamento específico, dentro de sua área. A duração deste segundo período de treinamento varia de duas semanas a três meses, dependendo da área. Entre os jovens empregados a prática de rotação entre cargos é feita com frequência.

As duas empresas apresentam uma estruturação de carreira bastante semelhante, em forma de Y. Existem de cinco a sete degraus iniciais, bifurcando-se então em duas carreiras paralelas: gerencial e técnica, a qual inclui os profissionais de P&D.

Nos estágios iniciais, as promoções são baseadas tanto em senioridade, como na avaliação de desempenho.

Na NEC, quando o empregado atinge o estágio de se tornar gerente, deve passar por um programa de treinamento de três meses, seguido por um processo de avaliação bastante rigoroso. Depois desse estágio, as promoções são feitas com base apenas na senioridade.

A Fujitsu redesenhou suas políticas de gestão de recursos humanos, há dois anos, em função de dois motivos principais: diminuição das vendas e necessidade de mudar o perfil de seus executivos. As principais metas a serem alcançadas com essas mudanças são: 1) mudar o modelo mental dos empregados - aumentando a autoconfiança e mudando de uma postura reativa para uma postura pró-ativa; 2) ênfase no desempenho individual - orientação para o desempenho e diminuição da importância da senioridade; 3) velocidade e simplicidade na organização - reduzindo os níveis organizacionais e hierarquia administrativa (diminuindo as posições gerenciais).

A empresa, nos últimos anos, vem procurando implantar um programa de administração por objetivos "à la Fujitsu". Seus

pontos principais são os seguintes:

- ajustar o modelo de administração por objetivos ocidental ao ambiente de trabalho e à cultura Fujitsu;
- mudar de um sistema de avaliação com base nas horas trabalhadas para uma avaliação de desempenho, mudando também de uma avaliação do grupo para uma avaliação mais individualizada;
- compartilhar os objetivos entre os empregados, melhorando as capacitações corporativas, vitalizando a organização e respeitando as pessoas.

Nas palavras de um gerente entrevistado, "se antes nós enfatizávamos a produção em massa, hoje enfatizamos a criatividade".

Este processo de compartilhar os objetivos está sendo conduzido *top down e bottom up*. Anteriormente, a definição dos objetivos corporativos e o orçamento financeiro eram feitos separadamente. Hoje eles estão sendo elaborados de forma integrada e difundidos para toda a empresa; cada empregado define então seus próprios objetivos e os discute com seu gerente, que por sua vez os leva em consideração ao estabelecer os seus próprios objetivos. O papel da área de recursos humanos é receber todos os objetivos, procurar harmonizá-los para evitar regionalismos.

Antes da implantação desse sistema, a carreira na Fujitsu estava estruturada de forma bastante semelhante à da NEC. Quando o empregado atingisse o estágio para ser promovido para posição gerencial (em torno de quarenta anos) deveria passar por um programa de treinamento de sete semanas.

Este programa tinha dois objetivos principais: desenvolver conhecimentos administrativos e habilidades gerenciais e criar a oportunidade para que o gerente recém-promovido refletisse sobre si mesmo e sobre o significado da vida. Assim, 1/5 do conteúdo programático era dedicado à música, meditação e religião e 4/5 ao treinamento gerencial (esta parte era geralmente ministrada por professores da Keyo University).

Com a implementação do projeto de administração por objetivos, a carreira gerencial foi reduzida para três níveis. Quando a pessoa é promovida para uma nova posição, participa de programas de treinamento de uma a duas semanas, desenhados de forma a prover conhecimentos sobre gestão. Os programas para média gerência

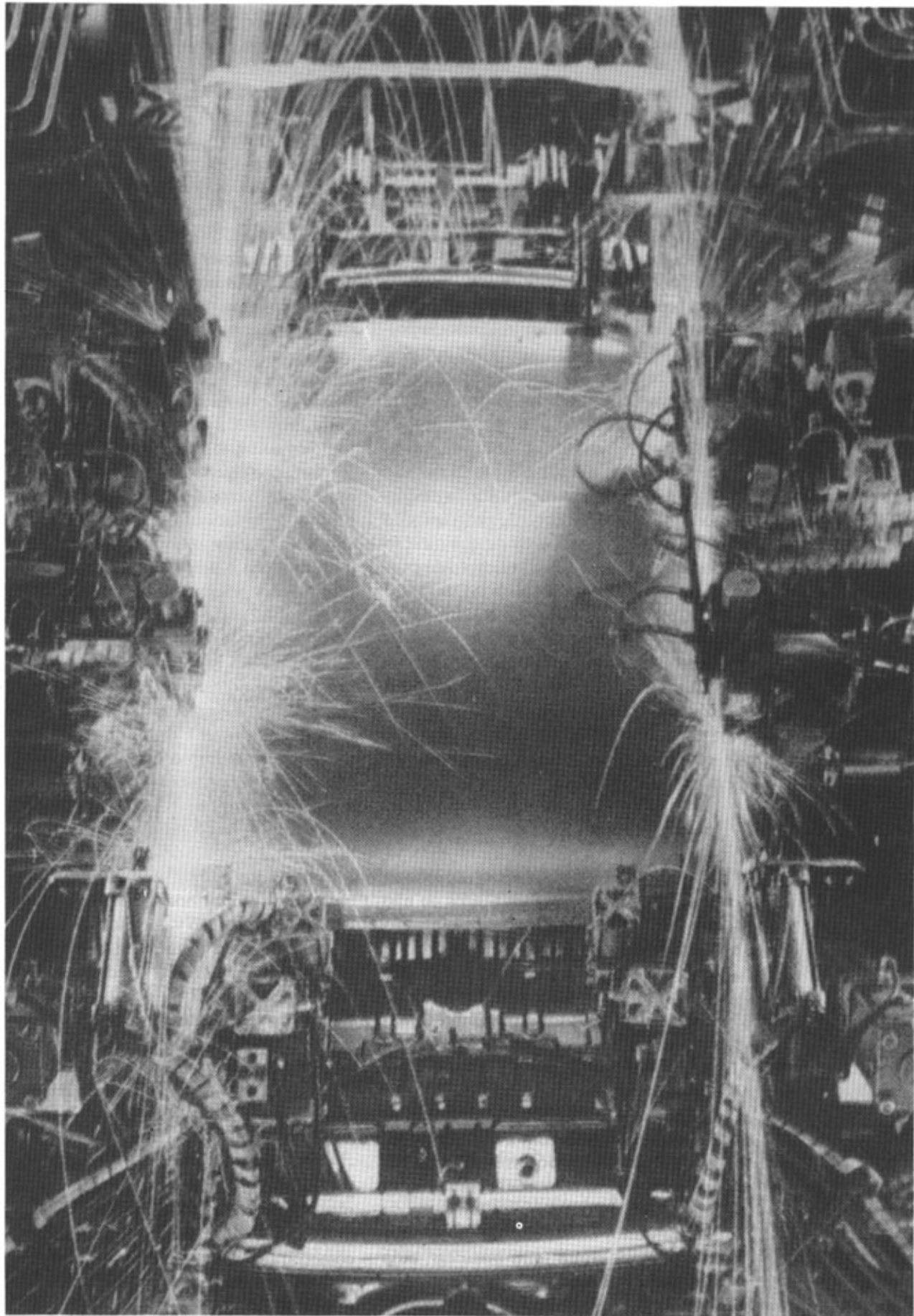
objetivam desenvolver habilidades para lidar com crises, utilizando como metodologia didática estudos de caso e jogos. O programa para gerentes de nível superior, responsáveis por unidades de negócio, objetiva aprimorar suas habilidades gerenciais. São ainda realizados seminários envolvendo um grande número de gerentes, para discutir temas gerais, com especialistas convidados.

Os programas de formação gerencial da Fujitsu estão também sendo redefinidos em seu escopo e conteúdo: de programas longos, com conteúdo generalista, para programas mais específicos, especialmente desenhados para as necessidades de cada grupo.

Um dos desafios atuais enfrentados pela área de recursos humanos da empresa é o desenvolvimento de um instrumento para levantar as necessidades de treinamento, o que no sistema anterior, em que os programas eram previamente definidos de acordo com o estágio de carreira atingido pelo funcionário, era desnecessário; o próximo desafio será desenvolver um instrumento mais apropriado para avaliar os resultados dos programas.

Todas essas mudanças estão provocando transformações nos padrões culturais da Fujitsu. Segundo o gerente entrevistado, os jovens funcionários estão entusiasmados com as mudanças, na medida em que consideram o sistema baseado no desempenho muito mais apropriado e desafiador do que o sistema baseado na senioridade. Entre os funcionários mais antigos, segundo ainda o entrevistado, a adesão foi conseguida porque compreenderam que a própria sobrevivência da empresa estava em jogo; embora não gostassem, não desaprovaram. A área de recursos humanos pretende realizar este ano uma pesquisa de opinião entre os empregados, para monitorar o clima organizacional.

A comparação entre as duas empresas, ainda que limitada, possibilita algumas inferências. Ambas estão mudando para enfrentar um ambiente cada vez mais competitivo. O foco principal de mudanças da NEC concentra-se nas áreas tecnológica e de produção; as mudanças na área de gestão de pessoal estão ocorrendo, mas num ritmo mais lento. No caso da Fujitsu, as mudanças não são apenas tecnológicas, mas vêm acontecendo de forma mais radical do que na NEC, no sistema de gestão da corporação, principalmente no que diz respeito à gestão de recursos humanos.



Um estudo conduzido em 1993 a respeito da competitividade da indústria brasileira identificou mudanças ocorridas recentemente no setor de telecomunicações (Ecib, 1993). Entre os principais movimentos observados neste setor destacam-se quatro, que têm repercussões diretas ou indiretas sobre a estrutura industrial e padrões de competitividade (Pessini, 1993):

1) cortes de pessoal e redução de níveis hierárquicos, visando maior eficiência produtiva e gerencial. Este ajuste foi em alguns casos combinado com operações de terceirização de etapas ou estágios completos de produção;

2) maior preocupação com qualidade e produtividade, seja pela adoção de técnicas ou métodos de gerenciamento mais modernos, seja pela introdução de programas de qualidade total e esforços de qualificação nos procedimentos de certificação de entidades internacionais, como a ISO 9000;

3) entrada de novos competidores externos que se verificou tanto pela aquisição de plantas industriais já existentes (caso da Alcatel) e pela instalação de escritórios no país (como a AT&T), quanto pela participação em concorrências, diretamente ou em associação com empresas já instaladas no mercado brasileiro;

4) multiplicação de variadas formas de parcerias, por parte de empresas nacionais, via de regra com empresas estrangeiras, visando o acesso a linhas de produtos tecnologicamente mais avançados ou não disponíveis no país e, sobretudo, a obtenção de produtos complementares capazes de compor sistemas completos de soluções demandadas pelo mercado. Algumas destas parcerias envolvem várias empresas nacionais com um mesmo participante estrangeiro, como é o caso da Northern Telecom, que tem acordo com a Promom em sistemas de comutação digital e comunicação de dados e outro acordo com a Modata, nesta última área. O mesmo ocorre com a AT&T, que tem acordos com a SID em telefonia celular e com a CPM em comunicação de dados. Muitos desses acordos podem ser classificados como *joint-business*, cuja efetivação depende do sucesso específico em concorrências ou em outras encomendas.

Os dois primeiros pontos estão relacionados a processos de racionalização e aperfeiçoamentos desenvolvidos a nível de chão de fábrica; o terceiro e quarto referem-se a alianças realizadas para se atingir competitividade tecnológica.

Objetivando ampliar e aprofundar a compreensão das estratégias adotadas pelas empresas brasileiras, assim como identificar as políticas de gestão de recursos humanos que alimentam este processo de mudanças, realizamos oito estudos de caso: sete empresas produtoras de equipamentos (das quais quatro são multinacionais e três são nacionais) e uma multinacional produtora de cabos.

No setor de telecomunicações, a prioridade atribuída ao desenvolvimento tecnológico foi sempre acompanhada por preocupação com o desenvolvimento dos recursos humanos. Já na década de 80 era possível observar que estas empresas estavam mais adiantadas, em termos de modelo de gestão, que a maioria das empresas brasileiras. Em pesquisa realizada em 1989 (Fleury, 1992) entre empresas do setor de telecomunicações e informática, foi possível comprovar isso. Nessa época, o foco principal das políticas de RH, expresso em documentos e nas práticas das empresas, era captar, desenvolver e manter na organização o "indivíduo empreendedor". Para tanto, as empresas se propunham a criar condições de valorizar este indivíduo, investir no seu potencial, remunerá-lo de forma atrativa, premiando o seu desempenho, buscando gerar o seu comprometimento com os objetivos organizacionais. Esses indivíduos empreendedores são valorizados pertenciam às categorias técnica (engenheiros) e gerencial. Com a crise e mudanças neste setor, a área de RH passou também por transformações, tanto em termos do foco, como da forma de atuação. Alguns pontos merecem ser destacados:

- o foco das políticas de recursos humanos ampliou-se, passando a abranger o conjunto dos empregados;

- os dirigentes da área de RH começaram a participar mais ativamente do processo de planejamento estratégico da empresa e o próprio planejamento de recursos humanos começou a ser realizado de forma mais integrada e consistente com o planejamento da empresa;



- reduziram a dimensão da área a nível corporativo e deslocaram seu pessoal para uma atuação mais perto do pessoal de linha.

Com a crescente importância dos programas de qualidade, os técnicos da área de RH passaram a atuar em conjunto com os técnicos de produção para elaboração de campanhas de conscientização dos empregados, programas de treinamento de CEP, as ferramentas da qualidade, e monitoramento e divulgação dos resultados. Neste contexto, a mão-de-obra operacional começou a ser considerada peça importante do processo de mudanças nas empresas. Ora, esta mão-de-obra sempre foi considerada um recurso abundante, barato, facilmente

substituível e, portanto, pouco merecedor de investimento em treinamento e capacitação profissional. Mudar este padrão cultural vigente e as relações de poder a ele associadas propiciou à áreas de recursos humanos um campo de atuação que ela não vivenciara até então.

Entre as políticas para gestão de pessoal desenvolvidas pela área, assume particular relevância aquelas ligadas ao treinamento e desenvolvimento, ao sistema de comunicação e à participação dos empregados.

Em termos das atividades de treinamento e desenvolvimento, procura-se aperfeiçoar os instrumentos para levantamento de necessidades de treinamento. Observa-se uma tentativa em se ligar este levantamen-

6 O CCQ, por exemplo, persistiu apenas na empresa mencionada por ser uma multinacional de origem japonesa. A empresa promove concursos entre os grupos de CCQ e os vitoriosos participam de concurso no Japão. É motivo de orgulho que os grupos brasileiros tenham ganho prêmios no Japão.

to ao Plano de Ação de cada área e à avaliação de desempenho dos funcionários. Nas entrevistas realizadas com os gerentes das áreas de RH das empresas, este processo se encontra em estágio muito mais avançado do que na percepção dos gerentes e funcionários das áreas operacionais.

Os recursos despendidos com as atividades de treinamento, que durante o ano de 1990 foram extremamente reduzidos, em função do Plano Collor e fim dos subsídios concedidos às atividades de treinamento, foram pouco a pouco crescendo novamente. O número de horas de treinamento por empregado por ano varia entre 40 e 55 horas anuais.

A avaliação dos resultados de treinamento é feita de forma mais sistemática com relação aos programas de qualidade e produtividade, em que se dispõe de indicadores objetivos para avaliação da eficácia dos programas. Com relação aos demais utiliza-se apenas o questionário de reação pós-treinamento e algum acompanhamento posterior.

Em se tratando do sistema de comunicações internas, todas as empresas vêm investindo em sua melhoria. Dois pontos nos chamaram a atenção neste processo: a realização de pesquisas sobre clima organizacional para identificação de focos de insatisfação e problemas que merecem ser trabalhados e a divulgação, em quadros de avisos, das metas da empresa, principais programas e indicadores de sucesso e fracasso.

Para a implantação da ISO 9000, foram feitas inúmeras campanhas de conscientização dos empregados, divulgação de objetivos, cartilhas, quadros com indicadores, etc.

Investiram também na melhoria da comunicação entre níveis e áreas (uma das justificativas para a adoção da estratégia de *downsizing*, a melhoria da comunicação interna).

E, por fim, em termos das estratégias de participação adotadas por estas empresas, para propiciar um clima de inovação e aperfeiçoamento constante, observamos o uso de diferentes formas desde o CCQ, que como já mencionamos persiste em uma das empresas (com altos e baixos) há treze anos, até os grupos de melhoria e a tradicionais caixas de sugestão. As empresas lançam um programa e este tem maior ou menor longevidade, em função do sistema de recompensas associado e de sua adequação aos padrões culturais vigentes; certos mo-

dismos participat6rios t6m assim ef6mera dura76o (6).

Quanto 6 participa76o nos resultados, apenas duas das empresas pesquisadas introduziram sistemas de b6nus para seus funcion6rios. Em uma delas, a empresa de capital nacional, em que os empres6rios s6o acionistas, existe uma dupla possibilidade de participa76o: como acionistas (para os quais 35% dos lucros s6o divididos) ou como empregados (para os quais 35% dos lucros s6o divididos conforme o resultado alcan76ado pela 6rea). Na outra empresa de capital multinacional, existe um sistema de b6nus distribuído por resultados na produ76o. Nas demais n6o existe qualquer participa76o em resultados (a n6o ser para o quadro de presidente e diretores) e embora se enfatize a import6ncia dos grupos como fonte de inova76o e melhorias, a avalia76o de desempenho 6 feita individualmente e n6o existe qualquer recompensa associada aos ganhos realizados pela empresa.

Os gerentes da 6rea de RH come76am a se conscientizar dessas incongru6ncias e sabem que elas ter6o que ser tratadas em breve. Mas postergam as decis6es pois prev6em resist6ncias 6s mudan76as em padr6es culturais t6o arraigados, como no que se refere 6 participa76o nos resultados. Em suma, as empresas brasileiras deste setor est6o procurando fazer frente aos desafios de competitividade, em uma nova ordem nacional e internacional, mudando principalmente suas pr6ticas de gest6o. Como o desafio da sobreviv6ncia est6 presente no cotidiano dessas organiza76es, as mudan76as t6m sido implementadas de forma acelerada e radical.

COMENT6RIOS FINAIS

A realiza76o de estudos comparativos entre realidades t6o diferentes como a do Jap6o e a do Brasil propicia ao pesquisador um campo rico a indaga76es.

O quadro de mudan76as experimentado por empresas em setores tecnologicamente mais avan76ados, embora n6o possa ser generaliz6vel, indica tend6ncias gerais de transforma76es. A pesquisa realizada revelou momentos de mudan76as e de persist6ncias de tra76os caracterfsticos do sistema de gest6o de pessoal, observando-se, inclusive, a ado76o de estrat6gicas se-

melhantes pelas empresas estudadas.

No caso das empresas japonesas, foi possível identificar as seguintes mudanças:

1) *A promoção e a remuneração com base no desempenho, na competência individual.* Comparando-se com o padrão tradicional de gestão de recursos humanos japonês, observam-se mudanças na ênfase dada ao desempenho individual e diminuição da importância do sistema de senioridade como base para a progressão na carreira.

2) *Programas de treinamento e desenvolvimento estabelecidos diferenciadamente para os empregados.* Outro traço distintivo do sistema de gestão japonês foi a importância dada à educação corporativa para o desenvolvimento dos conhecimentos e habilidades profissionais dos empregados. Esta continua sendo uma política fundamental, mas os objetivos, conteúdo e formato dos programas de treinamento estão mudando. Os programas de treinamento estão ficando menores, com conteúdo específico, especialmente desenhados para atender às necessidades de certos grupos de empregados. Há uma crescente utilização de instrutores de fora das empresas para discutir diferentes perspectivas com os funcionários.

No caso das empresas brasileiras, duas das estratégias são similares às encontradas nas firmas japonesas:

1) *Importância crescente dada à avaliação do desempenho e da competência individual para o desenho da carreira e do sistema de remuneração.* É importante, entretanto, mencionar que no Brasil o sistema de senioridade nunca teve a mesma importância que no Japão para definição de critérios de ascensão de carreira.

2) *Investimentos maciços em programas de treinamento, incluindo operários.* Anteriormente, a maior parte dos investimentos em treinamento e desenvolvimento era centrado no *staff* gerencial; atualmente procura-se incorporar desde os níveis operacionais, principalmente em programas visando melhorias no sistema de qualidade e produtividade e programas comportamentais.

3) *Criação de estratégias participativas.* Seguindo o enfoque japonês, as firmas brasileiras estão incentivando a participação dos empregados através de diferentes políticas e mecanismos: desde os tradicionais como CCQs, caixas de sugestões, até os mais sofisticados, como participação nos resultados financeiros da companhia.

Observa-se, assim, nos dois países, a persistência de traços característicos do sistema de gestão de recursos humanos, traços estes explicados não apenas pela conjuntura econômica, tecnológica, mas também por raízes históricas, culturais, ocorrendo concomitantemente com processos de mudanças, mudanças estas que guardam certas similaridades.

Este processo, de mudanças e persistências, extremamente complexo e dinâmico, coloca em questionamento a idéia do "modelo como fôrma", da sua transferibilidade -, sem a devida crítica - de países desenvolvidos, como o Japão, para países em desenvolvimento, como o Brasil. Mas, por outro lado, hoje mais do que nunca, é preciso aprender uns com os outros, é preciso que o conhecimento circule livremente para a construção de organizações melhor gerenciadas, mais justas, mais equilibradas.

BIBLIOGRAFIA

- FLEURY, Afonso e FLEURY, M. T. *Aprendizagem e Inovação Organizacional - as Experiências do Japão, Coréia e Brasil.* São Paulo, Atlas, 1995.
- FLEURY, M. T. e FISCHER, R. M. "Relações de Trabalho e Políticas de Gestão, in *Revista de Administração*, v. 27, n° 4, out.-dez/1992, pp. 5-15.
- HIRATA, H. *Sobre o Modelo Japonês.* São Paulo, Edusp, 1993.
- KOIKE, K. "Skill Formation System in the US and Japan: a Comparative Study", in M. Aoki (ed.), *The Economic Analysis of the Japanese Firm.* Amsterdam, North Holland, 1984.
- MACULAN, A. M. "As Novas Estratégias Tecnológicas das Multinacionais do Setor de Telecomunicações", in *Revista de Economia Política*, v. 3, n° 2, 1992.
- PASTORE, J. *Flexibilização dos Mercados de Trabalho e Contratação Coletiva.* São Paulo, LTr Editora, 1994.
- PESSINI, J. *Competitividade da Indústria de Telecomunicações.* Texto preparado para o "Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira". Campinas, Unicamp, Instituto de Economia, 1993.
- STEERS, R., SHIN, Y. e UNGSON, G. *The Chaebol.* New York, Harper and Row, 1989.