

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

MARLI TIEMI UCHIMA

**TEORIA Z:
UTOPIA OU REALIDADE?**

Florianópolis

2005

MARLI TIEMI UCHIMA

**TEORIA Z:
UTOPIA OU REALIDADE?**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração Administração geral.

Professor Orientador: Luís Moretto Neto, Dr

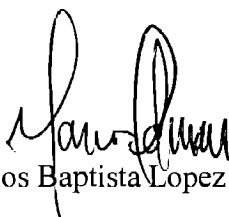
Florianópolis

2005

MARLI TIEMI UCHIMA

**TEORIA Z:
UTOPIA OU REALIDADE?**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 23 de Novembro de 2005.

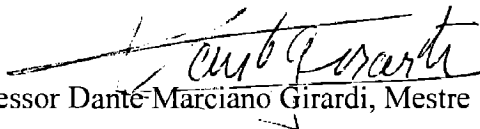


Professor Marcos Baptista Lopez Dalmau, Doutor
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

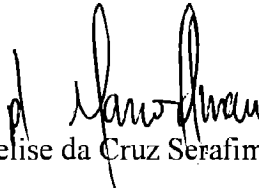


Professor Luis Moretto Neto, Doutor
Orientador



Professor Dante-Marciano Girardi, Mestre

Membro



Annelise da Cruz Serafim Zilio

Membro

A Regina, minha querida irmã e Mauro, meu anjo....

Ao meu Orientador Professor Doutor Luís Moretto Neto, pela inspiração, confiança e incentivo na trajetória desta caminhada. Serei eternamente grata pela oportunidade de desenvolver este estudo, uma vez que compreendi teoricamente, o que aprendi e vivenciei na prática.

“A Razão pode ser definida como a capacidade de modelarmos crença e conduta para nos harmonizarmos com nosso conhecimento do mundo.”

ALLPORT, G. W. *Personality*. Nova York: Henry Holt, 1937. p.172.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio – Econômico e ao Departamento de Ciências de Administração que por meio do seu corpo docente e sua infra-estrutura, possibilitaram meu desenvolvimento acadêmico.

Guardo um sentimento de gratidão por meus amigos e colegas, aqui representados por Simone e Elis, com as quais tenho compartilhado atividades acadêmicas e momentos de reflexão e de alegrias. Merecem ainda o meu reconhecimento a querida Izadora e Carol Ramos pelo apoio, confiança e informações precisas prestadas a mim com tamanha generosidade.

Devo dizer que as contribuições vindas dos queridos amigos que se encontram no país do sol nascente, Regina A., Regina K., Marcos, Luciana, Carlos, viabilizaram a minha jornada até a conclusão deste trabalho. Além do Devandir, Miyuki, Fernando, Fausto e aos que concordaram e colaboraram com o preenchimento dos questionários, nas empresas da cidade de Ichihara, Shimosuwa e Higashimatsuyama. Com eles reuni as respostas para as minhas dúvidas, buscando construir sólidos argumentos agregados às experiências pessoais vivenciadas naquele país.

Ao meu Orientador Professor Doutor Luís Moretto Neto, grande entusiasta deste trabalho, por ter aceitado desenvolver este estudo, pela paciência e atenção concedida em todas as solicitações de revisão, enriquecimento e desenvolvimento, a minha gratidão.

RESUMO

UCHIMA, Marli Tiemi. **Teoria Z: utopia ou realidade?** 2005. 102 f. Trabalho de conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

Este trabalho teve como principal objetivo efetuar um estudo para conhecer a forma de gestão da administração japonesa da atualidade, sob ótica de *dekasseguis* – pessoa com ascendência japonesa que viaja para o Japão em busca de trabalho –, tendo como pressuposto básico as características das organizações do tipo Z, nas quais se identificam técnicas de administração japonesa, nas categorias de emprego vitalício, carreira não-especializada, decisão por consenso, valores coletivos e interesse pelas pessoas, de modo a confrontar teoria e realidade. No intuito de verificar a presença das categorias nominadas nas empresas japonesas atuais, aplicou-se uma pesquisa quantitativa e qualitativa em três empresas situadas nas províncias de Chiba, Nagano e Saitama, no Japão. A metodologia empregada foi o estudo de multicasos desenvolvido através de pesquisa de campo, com realização de entrevistas e aplicação de questionários, além de pesquisa bibliográfica, através de livros, artigos e *sites* de periódicos do CAPES. As análises quantitativas e qualitativas contribuíram para a caracterização das categorias nominadas num contexto geral a partir da área fabril, onde se encontram os *dekasseguis* pesquisados. Concluiu-se que a Teoria Z, conforme as empresas objetos de estudo, é divorciada da realidade empresarial pesquisada, visto que os nipônicos buscam novas formas para manter suas crenças milenares e alcançar velhos resultados como compromisso, lealdade, estabilidade social e a proteção do capital humano.

Palavras-chave: Teoria X, Teoria Y, Teoria Z, Empresas japonesas.

Lista de figuras

Figura 01: Localização das cidades	57
------------------------------------------	----

Lista de Tabelas

Tabela 1: Tempo de permanência no Japão.....	59
Tabela 2: Tempo de permanência na empresa.....	59
Tabela 3: Emprego vitalício	60
Tabela 4: Faixa etária da alta gerência	62
Tabela 5: Existência de departamento de recursos humanos	63
Tabela 6: Ocorrência de demissões	63
Tabela 7: Comprometimento dos efetivos.....	65
Tabela 8: Cargos efetivos femininos	66
Tabela 9: Prática de eliminação de atividades sem importância	67
Tabela 10: Clareza na definição de cargos	68
Tabela 11: Existência de programa de avaliação.....	68
Tabela 12: Ocorrência de troca de funções entre efetivos.....	69
Tabela 13: Ocorrência de promoção de efetivos	70
Tabela 14: Ocorrência de contratação de novos colaboradores efetivos.....	72
Tabela 15: Agilidade de tomar decisões.....	73
Tabela 16: Prática de <i>nemawashi</i> - prévia busca de apoio e consentimento	74
Tabela 17: Prática de <i>ringi</i> - memorando de aprovação de todos os envolvidos	74
Tabela 18: Prática de planejamento em conjunto	75
Tabela 19: Agilidade de comunicação/informação	75
Tabela 20: Comprometimento da alta administração com os recursos humanos.....	77
Tabela 21: Conflitos entre funcionários	78
Tabela 22: Presença de canais de comunicação bem definidos.....	79
Tabela 23: Liberdade de acesso à diretoria	80
Tabela 24: Bônus salarial	80

Tabela 25: Existência de cooperação entre funcionários.....	81
Tabela 26: Trabalho em equipe	82
Tabela 27: Confiança entre pessoas.....	83
Tabela 28: Existência de cooperação entre pessoas	83
Tabela 29: Prática de recreação	84

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema de pesquisa.....	14
1.2 Objetivos.....	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos específicos.....	17
1.3 Justificativa e importância.....	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1 A Teoria Z	21
2.2 Propriedades distintivas da organização japonesa.....	25
2.2.1 O emprego vitalício	25
2.2.2 Trajetória de carreiras não-especializadas.....	28
2.2.3 A tomada de decisão.....	30
2.2.4 Valores coletivos	32
2.2.5 O interesse pelas pessoas.....	34
2.3 Organização Z.....	35
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	48
3.1 Tipo de pesquisa	48
3.1.1 Quanto aos fins	49
3.1.2 Quanto aos meios de investigação.....	50
3.2 Universo da pesquisa.....	52
3.3 Coleta de dados.....	53
3.4 Limitações	55
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	56
4.1 As empresas da pesquisa	56

4.2 Análise de dados	58
4.2.1 Quanto ao emprego vitalício	60
4.2.2 Quanto à trajetória de carreiras não-especializadas.....	67
4.2.3 Quanto à tomada de decisão por consenso	72
4.2.4 Quanto ao interesse pelas pessoas	76
4.2.5 Quanto aos valores coletivos	81
5 CONCLUSÕES.....	86
6 RECOMENDAÇÕES.....	96
REFERÊNCIAS	97
ANEXO.....	100

1 INTRODUÇÃO

As organizações nascem com o papel de executar quase todas as funções de uma sociedade moderna. Contudo, assumem a complexidade da estrutura, cultura e formas administrativas que têm despertado o interesse de estudiosos, de modo a compreender a maneira em que cada uma delas conduz suas provisões para manter atividades direcionadas à consecução de determinados objetivos.

Tais atividades adquirem, com o passar do tempo, certo grau de regularidade, diversificada nas inúmeras estruturas existentes na sociedade, fazendo com que cada organização determine seu papel singular.

Segundo Pugh e Hickson (2004) muitos autores puderam observar uma diversidade de estruturas para verificar se algum princípio geral pode ser extraído das mesmas. Esta diversidade pode estar relacionada a variações entre fatores como os objetivos, tamanho, propriedade, localização geográfica e tecnologia de produção da organização.

Assim, os estudiosos da administração desenvolveram teorias através da identificação desta diversidade de estruturas. Para Handy (1978), a teoria das organizações procura substituir crenças, pressentimentos, suposições, mitos, estereótipos e superstições, por um conjunto coerente de estruturas conceituais. O autor ainda ressalta que esses conceitos, quando aplicados e compreendidos adequadamente, podem auxiliar o indivíduo a explicar o passado, compreender o presente e prever o futuro, o que leva maior influência sobre acontecimentos futuros e menor grau de perturbação causada pelo inesperado.

1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema de pesquisa

No presente trabalho destaca-se a análise do professor Willian Ouchi, especialista em administração, autor da Teoria Z, que descreve a administração japonesa e a forma de como ela se adapta a outro contexto – o Ocidente. A Teoria Z teve origem através do desenvolvimento de um entendimento mais completo das mudanças que poderiam ser feitas nas empresas americanas, com base no sucesso japonês sem, no entanto, imitá-lo. Para Ferreira *et al* (2002) as particularidades da administração japonesa merecem uma discussão à parte e um tanto profunda. As peculiaridades da cultura oriental infiltradas no comportamento organizacional, sempre provocam polêmica e discussões sobre a importância do aspecto cultural, refletido no caráter obediente e disciplinado do trabalhador japonês, como o fator condicionante do sucesso da administração e da aplicação das técnicas industriais japonesas.

A globalização permite que empresas se estabeleçam em inúmeras localidades no mundo, com o objetivo de conquistar novos mercados nos quais estão inseridos os consumidores potenciais. Sob este contexto, muitas empresas bem sucedidas migraram para países em que os princípios gerais de estrutura, formas de gestão e cultura são claros e muito diferenciados em relação à terra natal.

Nos últimos anos, no âmbito global, a migração de mão-de-obra para empresas estrangeiras alcançou números significativos. A busca de trabalho, da conquista financeira e da autonomia profissional dos homens livres, tem colocado o planeta em movimento, particularmente, da periferia para o centro. As organizações quando decidem se estabelecer em outros países, levam consigo a forma estrutural, estilos de gestão e cultura que, a longo prazo, geram implicações e demandam adaptações por parte dos povos receptores.

Qualquer pessoa que tenha passado algum tempo em outro país verificará a forma como valores, crenças e filosofias adotadas influenciam o modo através do qual a sociedade é

organizada. Da mesma forma, qualquer pessoa que tenha dispensado algum tempo em uma organização formal, ficará impressionada pela atmosfera diversa, as formas distintas de fazer as coisas, de exercer a liberdade individual, dos tipos de personalidade, pois as organizações são diferentes e variadas quanto às nações e sociedades no mundo (HANDY, 1978).

Sob este aspecto, destaca-se no presente trabalho a figura do *dekassegui* – pessoa com ascendência japonesa que viaja para o Japão em busca de trabalho.

As observações e depoimentos dos mesmos podem contribuir para a verificação de diferenças presentes na forma estrutural e administrativa tão peculiar naquele país. O impacto causado pela inserção súbita em uma sociedade com características opostas à de seu país, proporciona ao *dekassegui*, a oportunidade de observar as atitudes dos orientais já pré-concebidas por ele neste país. Afinal, o Japão sempre está presente em temas como qualidade, técnicas de produção, disciplina, trabalho em equipe, tecnologia e cultura e não raro é apontado como referência no mundo empresarial.

A grande maioria dos *dekasseguis* trabalha em fábricas como operadores de maquinários, montagens de equipamentos eletrônicos, de veículos, além de produção de alimentos. Ferreira *et al* (2002) lembra que a administração japonesa cresceu na área fabril, nos setores operacionais da manufatura, sendo mais tarde incluída na discussão das estratégias de negócios, alcançando outros setores.

As técnicas de administração japonesa presentes nas empresas Tipo Z destacam a forma de funcionamento de uma empresa japonesa quanto ao emprego vitalício, trajetória de carreiras não-especializadas, tomada de decisão por consenso, valores coletivos e o interesse pelas pessoas. Segundo Ouchi (1986) as organizações concretas no Japão apresentam estas características em graus variáveis, não havendo uma única organização que contenha cada uma das características na forma pura. Porém estão mais próximas possíveis destas características.

Diante do exposto, o problema baseado no tema do presente trabalho foi delimitado na seguinte questão: **Em que grau as características das organizações do Tipo Z, nas quais se identificam técnicas de administração japonesa – emprego vitalício, carreira não-especializada, decisão por consenso, valores coletivos, interesse pelas pessoas - estão presentes em três organizações japonesas, situadas nas cidades de Ichihara, Shimosuwa e Higashimatsuyama, respectivamente, nas províncias de Chiba, Nagano e Saitama, localizadas na região central da ilha de Honshu do Japão, sob ótica dos *dekasseguis*, considerando-se o segundo semestre de 2005?**

1.2 Objetivos

Nessa etapa, explicitam-se os objetivos gerais e específicos que norteiam o caminho da investigação para responder ao problema.

1.2.1 Objetivo Geral

Efetuar estudo para conhecer a forma da gestão da administração japonesa atual, sob ótica de *dekasseguis*, tendo como pressuposto as características das organizações do tipo Z, de modo a confrontar a teoria e a realidade.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Resgatar e sistematizar as características gerenciais da administração japonesa - emprego vitalício, carreira não-especializada, decisão por consenso, valores coletivos, interesse pelas pessoas – tendo como pressuposto básico a Teoria Z;
- b) Avaliar a efetividade do emprego vitalício e a trajetória de carreira não-especializada, nas empresas objetos de estudo, com base na Teoria Z;
- c) Avaliar e desvendar o processo de tomada de decisão, considerado a decisão por consenso, com base na Teoria Z;
- d) Identificar e analisar nas empresas objetos de estudo, os aspectos culturais, nos quais se prioriza o interesse pelas pessoas e os valores coletivos, baseadas na Teoria Z;

1.3 Justificativa e importância

Segundo Ferreira *et al* (2002, p. 156) a administração japonesa pode ser classificada como um modelo de gestão com base na participação direta dos colaboradores, em especial na produtividade e eficiência voltada para a tarefa, do que na linha gerencial das relações e desenvolvimento humano implementado pelos ocidentais.

O autor ainda lembra que os analistas do modelo japonês de administração têm levantado que, mais do que traços culturais fixos, os pilares da administração japonesa expressos nas dimensões de lealdade, poder grupal, disciplina, preocupação com qualidade, entre outros, são resultados de um processo histórico, que hoje, já mudou de aspecto.

Assim, o mundo empresarial ocidental recebeu grande volume de especificidades sobre o Japão. Para Ohmae (1985) boa parte do que as empresas têm sido informadas é fruto de mistificação e muito tem confundido os empresários ocidentais.

Para Drucker (1986) os administradores japoneses agem de modo nitidamente diferente dos americanos e europeus. Os nipônicos seguem princípios diferentes para tomada de decisões eficazes, segurança no emprego e a formação de profissionais. Tais políticas, embora não seja a chave do “milagre econômico” japonês, são fatores importantes que explicam a ascensão do país do sol nascente nos últimos cem anos. Para o autor, o fato de as políticas estarem arraigadas nas tradições da cultura nipônica, impede que os ocidentais as imitem, porém, servem no mínimo como parâmetros.

Segundo Maziero (1993 p. 112), entre os princípios básicos da administração japonesa, encontra-se:

a recíproca confiança entre a gerência e os colaboradores, o extensivo aconselhamento e o apelo à melhoria contínua. Estes princípios são exercitados por um reduzido número de altos escalões administrativos, pela gerência média, por supervisores dedicados aos problemas e rotinas diárias, pela identificação de todos os envolvidos no processo produtivo a uma mesma filosofia e pela troca de informações constantes (...)

O autor afirma que, a constante troca de informações caracteriza uma rede de comunicação formal, exercidas em amplos escritórios e na área fabril, onde o saber operário é absorvido e ampliado através da constante mudança de funções e das atividades dos pequenos grupos que buscam dar respostas aos problemas do dia-a-dia e aos desafios do futuro.

Grande parte dos *dekasseguis* se encontra na área fabril, trabalham sob comando de japoneses que lhes atribuem tarefas operacionais. As funções variam de acordo o as habilidades demonstradas ao longo do tempo de permanência na empresa, bem como o grau de compreensão da língua japonesa.

As características presentes nas empresas japonesas, levantadas por Ouchi, ao formular a Teoria Z, como o emprego vitalício, formas de avaliação e promoção, carreiras, tomada de decisão e valores coletivos, estão presentes em graus diferenciados nas organizações.

Do ponto de vista econômico, o Japão se encontra em descompasso com a economia mundial. Os freqüentes superávits da balança comercial japonesa, a supervalorização do iene e o nível de aquecimento da economia provocam um choque face às nações das quais a economia japonesa depende para suas importações e exportações (FERREIRA *et al*, 2002)

Sob este aspecto é provável que muitas das características tão fortemente aclamadas pela sociedade empresarial ocidental, em relação à forma eficaz de administração oriental absorvidas pelas empresas do Tipo Z, experimentem adaptações, despertando novos questionamentos ao modelo de administração nipônica.

Estes fatos justificam a realização do presente trabalho tendo em vista a realidade observada pelos *dekasseguis* que se encontram no período do segundo semestre de 2005, nas três fábricas japonesas, objetos de estudo.

A pesquisa tem importância para a sociedade, uma vez que as informações resultantes podem evidenciar o grau da presença das características administrativas japonesas, verificadas nas empresas do tipo Z, se elas estão na forma pura ou se foram adaptadas. As informações levantadas podem oferecer parâmetros para compreender o grau em que as características da organização Tipo Z estão presentes nas organizações objetos de estudo. Tem importância também para acadêmicos do curso de Administração, uma vez que podem conhecer o comportamento atual da administração japonesa em relação às categorias já nominadas e buscar informação para pesquisas futuras.

Quanto à originalidade destaca-se a permanência da pesquisadora no Japão, por um período de quatro anos e três meses na condição de *dekassegui*, nos anos de 1995 a 1999. Neste período, as experiências vivenciadas foram com atividades nas funções de operária de linha de montagem de placas eletrônicas, analista de não conformidades e *check up* de componentes eletrônicos, nas fábricas localizadas nas cidades de Ogose, Ichihara e Shimosuwa. Estas cidades estão situadas respectivamente nas províncias de Saitama, Chiba e Nagano, na região central da ilha de Honshu, no Japão. A possível notoriedade da pesquisa pode despertar o interesse pelo conhecimento mais aprofundado de cada unidade das peculiaridades apresentadas na forma de administração japonesa.

A idéia da realização deste trabalho surgiu ao identificar as deficiências do sistema administrativos e gerenciais das empresas ocidentais. A experiência vivenciada em empresas orientais permitiu comparações desta e àquela forma administrativa. Porém foi necessário verificar o grau de pureza das características da administração oriental na atualidade, através de pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para o estudo do tema problema fez-se necessário fundamentar o trabalho acadêmico, com o intuito de dar sustentação literária aos objetivos propostos, baseados em autores da administração para sustentar a Teoria Z e sua origem, além das propriedades distintivas da organização japonesa.

2.1 A Teoria Z

Willian Ouchi professor de *Sanford & de Betty Sigoloff* na *The Anderson Graduate School of Management at UCLA*, iniciou o estudo das práticas gerenciais das empresas japonesas em 1973. A partir de discussões com inúmeros administradores, desenvolveu um entendimento mais completo sobre as mudanças que poderiam ser feitas nas empresas americanas, baseadas no sucesso japonês.

O objetivo do estudo foi a compreensão dos padrões americanos próprios de organização e administração, tendo como referência os japoneses, para destacar as características únicas das organizações e as forças que as formam na sociedade americana.

Nas décadas de 70 e 80 observou-se um grande interesse, principalmente de administradores e pesquisadores norte-americanos e europeus, pelo estudo das técnicas de gerenciamento nipônico. A reconstrução do país no período pós-guerra, fez com que as empresas japonesas alcançassem elevados níveis de produtividade, superando a dos países desenvolvidos. Esta visibilidade propiciou a busca pela identificação das características do estilo de gestão oriental para transplantá-lo para países do ocidente. Na opinião de especialistas, o transplante ou a adaptação dessas novas formas de organização dos processos

de trabalho seriam viáveis, na medida em que as características culturais pudessem ser difundidas nas empresas ocidentais para alcançar resultados semelhantes (TEIXEIRA, 1987).

Seria possível usar com sucesso os métodos de administração japoneses em organizações americanas?

Ainda sob olhares duvidosos de empresários e de outros que estariam convictos de que seria impossível, Ouchi - conhecedor da sociedade e cultura japonesa e estudioso de organização empresarial - sugere que algumas das características essenciais das empresas japonesas devem ser transferíveis. Dessa forma foi empreendido um estudo em que a abordagem japonesa poderia ser observada entre algumas empresas americanas, denominadas pelo autor como empresas do Tipo Z.

O autor afirma que a Teoria Z, muito simplesmente, sugere que os trabalhadores envolvidos são a chave para o aumento da produtividade. Em sua obra, Ouchi (1986) lembra que na América quase não há fundos para desenvolver conhecimento sobre como dirigir e organizar as pessoas no trabalho; e é isso que se tem a aprender estudando os japoneses.

No final dos anos 50, o psicólogo Douglas McGregor desenvolveu as Teorias X e Y, devido a sua insatisfação com a inadequação dos modelos de relações humanas às realidades da vida empresarial. Este estudioso, segundo Motta e Vasconcelos (2004), retoma alguns dos argumentos de Abraham Maslow, desenvolvida em 1943, não relacionados às preocupações com a eficiência organizacional e a produtividade e sim para o estudo da teoria da personalidade e do desenvolvimento humano.

Para Maslow o comportamento humano é dirigido primeiro para a satisfação de necessidades simples e fundamentais – fisiologia à segurança do ser humano – para depois satisfazer as necessidades mais complexas – sociais, auto-estima e auto-realização (MOTTA e VASCONCELOS, 2004).

Para os mesmos autores MacGregor descreve a teoria gerencial convencional, baseada no conceito do *homo economicus* – ser humano considerado previsível e controlável, egoísta e utilitarista em seus propósitos, com racionalidade absoluta e incentivos monetários – denominando-a de Teoria X, que corresponde às propostas da Administração Científica.

MacGregor (*apud* Pugh e Hickson, 2004) examinou as premissas a respeito do comportamento humano que consolidam a ação gerencial, a saber:

- a) O ser humano, na média, possui um desgosto inerente pelo trabalho e irá evitá-lo se possível;
- b) Devido a esta característica de não gostar de trabalhar, a maioria das pessoas precisa ser controlada, dirigida e ameaçada de punição para trabalhar;
- c) O ser humano, na média, prefere ser direcionado, deseja evitar responsabilidades, tem pouca ambição e deseja segurança acima de tudo.

Para McGregor (*apud* FERREIRA *et al*, 2002), a viabilidade de aplicação da Teoria X é comprometida, por estar baseado de forma parcialmente verdadeira acerca da natureza humana.

Dessa forma, MacGregor contrapôs a ela a Teoria Y, que se baseia nos seguintes princípios:

- a) O ser humano vê o esforço físico e mental no trabalho de forma tão natural quanto o descanso;
- b) O homem está sempre disposto a se auto corrigir, para atingir os objetivos com os quais está comprometido;

- c) O compromisso com os objetivos depende das recompensas com sua consecução;
- d) O ser humano aprende não só a aceitar responsabilidades como a procurá-las;
- e) Imaginação, criatividade e engenhosidade na solução de problemas são comuns;
- f) Na vida industrial moderna são utilizadas as potencialidades intelectuais do homem.

Para Motta e Vasconcelos (2004, p. 77) “a Teoria X baseia-se no exercício estrito da autoridade racional-legal e a Teoria Y introduz elementos pessoais na relação de trabalho, fazendo apelo às qualidades do líder”. A Teoria Y propiciou a criação de novas propostas para redesenhar os processos de trabalho, permitindo maior descentralização da autoridade e concessão de autonomia aos indivíduos.

A Teoria Z de William Ouchi é uma variante da Teoria Y. Defende que os trabalhadores têm um grau de envolvimento similar ao dos gestores quando existe um sistema de recompensas e incentivos eficazes. A Teoria Y sustenta que as pessoas têm auto-realização no trabalho e que cumprem melhor as suas tarefas se não forem vigiadas por terceiros.

Para o autor o igualitarismo é a característica principal da organização do Tipo Z, uma vez que implica que cada pessoa possa aplicar livre arbítrio e trabalhar com autonomia sem supervisão rigorosa, porque todos são merecedores de confiança. A confiança marca a crença de que as metas correspondem que nenhuma pessoa tem a intenção de prejudicar a outra.

Nesta teoria, Ouchi apresenta um conjunto de idéias, experiências e princípios extraídos do estilo japonês de administração. O conteúdo da Teoria Z baseia-se no sistema trabalhista do Japão, concentrado nas categorias nominadas.

2.2 Propriedades distintivas da organização japonesa

Serão dissertadas no presente tópico as propriedades particulares das organizações japonesas, em sintonia com o primeiro objetivo específico deste trabalho, ilustrando as categorias da sociedade japonesa que difere das ocidentais, na forma empregatícia, no sistema de promoção e carreira, na tomada de decisão, no coletivismo e na valorização das pessoas.

2.2.1 O emprego vitalício

Uma grande firma ou um órgão de governo japonês realizam admissões uma vez por ano, na primavera, quando os jovens encerram o colégio e a universidade. Segundo Pastore (1994) as empresas costumam recrutar os empregados dentro das escolas, com a idéia de moldá-los na filosofia de cada empresa. Cerca de um terço desses estudantes entram nos quadros de carreira, constituindo os principais membros da força de trabalho da empresa e adquirindo assim a vitaliciedade de emprego.

Uma vez contratado, o novo empregado é mantido até a aposentadoria compulsória, aos cinquenta e cinco anos, e não será demitido por qualquer motivo senão o de uma grande ofensa criminal. A demissão é uma punição severa, visto que a chance de encontrar emprego em uma firma comparável se torna muito pequena (OUCHI, 1986).

O autor ainda lembra que, depois de completados os cinquenta e cinco anos, todos os empregados, exceto os poucos da cúpula, que são os diretores-gerentes da firma, têm de se aposentar. A empresa paga a cada um que se aposenta uma soma global que geralmente equivale a cinco ou seis anos de remuneração. Todavia não há pensão ou previdência social. Ao invés de pagar imposto para um sistema de previdência social, as empresas japonesas fundam seu próprio sistema de previdência social, no qual o governo não interfere diretamente.

O funcionário que se aposenta recebe a bonificação por término de emprego, e é encaminhado para uma firma satélite, na qual ele terá um emprego de tempo parcial, durante os próximos dez anos. Estes acabam ocupando as posições mais elevadas da firma satélite. Dessa forma os empregados da firma satélite, que almejam carreiras, não têm lugar algum para ir aos cinquenta e cinco anos de idade. No universo social do Japão, os egressos de firmas satélites ao atingirem o limite de idade, acabam empreendendo em negócios do comércio, indústria, entre outras áreas.

Para Ouchi (1986), o emprego para a vida toda é possível somente como consequência de uma estrutura social e econômica única. Os fatores principais são:

- a) A grande firma no Japão paga a todos os seus empregados uma grande parte de sua remuneração sob forma de bonificação, não dependendo do desempenho individual, mas sim do corporativo;
- b) Cada grande firma no Japão tem uma ampla categoria de empregados temporários, que são principalmente mulheres. Embora possam trabalhar nos vinte anos seguintes, são consideradas como empregadas temporárias e são imediatamente dispensadas em períodos de negócios fracos. Todavia o fato central é que as mulheres servem como um “amortecedor” para proteger a estabilidade de emprego dos homens. Portanto, este quadro desnuda o caráter desigual nas relações de produção, quanto ao gênero dos envolvidos.
- c) As firmas satélites existem em grande parte conforme a vontade e a mercê das grandes firmas, quadro que reproduz a lógica imperial do modo de produção capitalista.

Assim, Ouchi (1986, p.26) afirma que “a combinação de pagamento de bonificação, emprego temporário e firmas satélites proporcionam um amortecimento substancial da

incerteza que torna uma realidade estável o emprego para a vida toda para os empregados do sexo masculino das principais firmas”.

Isto não implica que as mulheres não tenham vitaliciedade de empregos. Atualmente muitas delas trabalham em período integral e aguardam aposentar-se aos sessenta anos. Geralmente ocupam cargos de operárias e até mesmo tornam se líderes de seção de produção, reportando-se a uma figura masculina.

Pastore (1994) ainda lembra que, nos primeiros anos de trabalho é possível saídas e entradas nas empresas, com mobilidade mais freqüente entre os jovens em relação aos mais velhos. Porém uma vez assentado, o empregado que se insere no quadro de carreira permanecerá na empresa até a aposentadoria.

Para Drucker (1986), a maioria dos empregados da empresa japonesa tem emprego garantido ao entrarem em uma empresa. Enquanto receberem salário pelo emprego, tem total segurança, que corre perigo em ocasiões de grave crise econômica ou de falência do empregador. A remuneração é baseada na antigüidade. Para tanto, o autor observa os seguintes fatos:

- a) as mulheres são quase sempre consideradas empregados temporários, portanto não tem direito aos benefícios;
- b) em quase todas as empresas japonesas "tradicionais", como por exemplo as indústrias artesanais, os empregados são contratados e pagos por horas trabalhadas;
- c) mesmo nas indústrias modernas há um grupo de empregados, que por decisão unilateral da administração, são considerados temporários, permanecendo nesta categoria muitos anos.

É comum encontrar em toda fábrica, escritório e banco japonês pessoas que admitem já terem passado um pouco dos cinquenta e cinco anos e que ainda estão em atividade. Os empregados de nível de execução deixam de ser empregados permanentes ao completar cinquenta e cinco anos, tornando-se empregados temporários. Isso pode acarretar em demissão caso não houver trabalho para tais. Na ocasião de haver trabalho (que é comum), eles permanecem quase sempre executando a mesma atividade, porém recebem uma remuneração um terço inferior em relação ao que recebiam quando permanentes. Isto retrata a insuficiência da indenização concedida ao empregado aposentado. A quantia não é o bastante para sustentar uma pessoa durante quinze anos, mas é suficiente para que ela supere uma dificuldade eventual (DRUCKER, 1986).

2.2.2 Trajetória de carreiras não-especializadas

Um dos pilares que sustenta a administração japonesa é constituição de uma relação de comprometimento entre empregador e empregado. Para tanto, a carreira de um jovem diplomado na universidade até a promoção poderá levar nada menos que dez anos. Ouchi (1986) observa que durante este período, o jovem executará diferentes funções em distintos departamentos, incluindo deslocamento geográfico. A formação de peritos não é intencionada pelas empresas japonesas, já que poderá gerar menor comprometimento com o atual empregador.

Em relação à formação de peritos, o autor salienta que a permanência de um profissional dentro de uma determinada especialização propicia o desenvolvimento de submetas voltada para essa especialização e não para a firma como um todo. Desse modo, o profissional também não terá conhecimento suficiente das pessoas com as quais mantém

relações de trabalho, além do desconhecimento dos problemas de forma a não poder prestar auxílio efetivo a outros elementos especializados dentro de sua própria organização.

A seleção dos empregados de carreira, segundo Pastore (1994), é baseada no desempenho escolar, traços de personalidade e capacidade de relacionamento, os quais são avaliados através de documentos, testes e entrevistas pessoais.

Segundo Fleury e Fleury (1997) o sistema de formação profissional de cada país foi fortemente influenciado pelo quadro de relações empregatícias. No caso do Japão, o rápido crescimento tecnológico, experimentado pelas empresas desde a Segunda Guerra Mundial, necessitou de uma força de trabalho altamente qualificada. Assim, a responsabilidade pelo treinamento e desenvolvimento desta força de trabalho foi assumida principalmente pelas corporações.

Os mais capazes recebem responsabilidades fácil e rapidamente, mas o passo irreversível da promoção só ocorre quando eles tiverem provado sua eficiência mais efetivamente. Além disso, aqueles que mais tiver contribuído para o sucesso no passado têm a garantia do título e salários mais altos, apesar da ameaça dos empregados jovens. Este fato, na medida em que é observado por todos, faz com que os empregados estejam mais dispostos a esperar a sua vez (OUCHI, 1986, p. 29).

No Japão não existem os planos de cargos com funções específicas, como ocorre nos países ocidentais. Contrata-se uma pessoa para trabalhar para a empresa e não para determinado cargo ofertado pela mesma. Todos os empregados são submetidos às práticas de rotação entre tarefas da própria empresa, o que objetiva não só aprimorar a qualificação das pessoas, mas também promover a comunicação e o comprometimento com a empresa (FLEURY e FLEURY, 1997). Este quadro denota indicativo de organizações de aprendizagem trabalhadas na administração ocidental.

Para Ouchi (1986), no ocidente faz-se carreira em uma diversidade de organizações, dentro de uma única especialização. No Japão, as pessoas fazem carreira em várias especializações, mas dentro de uma só organização.

Drucker (1986) relata que, no Japão, a prática de rodízio de funções impede o exagero da especialização que assola a empresa americana. Não existe, de maneira geral, sindicatos profissionais ou qualificação de profissão na indústria japonesa por razões históricas. No início da industrialização japonesa, os profissionais se recusavam a trabalhar nas novas fábricas. Desse modo, as empresas tiveram que contratar pessoas jovens, recém chegadas do campo, sem qualificação, com disposição para aprender o que fosse necessário para empreender o trabalho.

2.2.3 A tomada de decisão

A tomada de decisão nas organizações está diretamente relacionada com a identificação e a ação para solucionar problemas. A análise dos processos decisórios propicia um melhor entendimento do fenômeno da gestão nas organizações.

Entre os princípios básicos da administração japonesa encontra-se a recíproca confiança entre a gerência e os trabalhadores. Estes princípios são exercitados por um reduzido número de altos escalões administrativos, pela gerência média, por supervisores dedicados aos problemas e rotinas diárias, pela identificação e de todos os envolvidos no processo produtivo a uma mesma filosofia e a troca de informações constantes através das práticas do *nemawashi* e do *ringi* (MAZIERO,1993).

O mesmo autor explica que *nemawashi* significa literalmente “cavar ao redor das raízes de uma árvore preparando-a para o transplante”. Refere-se à prévia busca de apoio e consentimento informal das pessoas antes que a decisão formal seja tomada. *Ringi* é o sistema

de circulação interna de memorandos (*ringi-sho*) para se obter a aprovação de todos os envolvidos em uma determinada ação. É raro que ações e decisões de âmbito corporativo aconteçam sem o *ringi*.

Drucker (1986) afirma que os ocidentais e os japoneses querem dizer algo diferente quando falam em “tomar uma decisão”. Para os ocidentais os esforços são direcionados para a resposta para o problema. Para os nipônicos, o elemento importante nas decisões é a definição do problema. Neste caminho, passos importantes são identificados, nos quais se questiona a verdadeira necessidade de tomar uma decisão, bem como a razão para essa ação. É neste passo que se reforça a procura por um consenso, essência da decisão.

Quando é preciso tomar uma decisão importante em uma organização japonesa, todos que sentirão o seu efeito estarão envolvidos no processo de decisão. No caso de uma decisão sobre onde localizar uma nova fábrica, sobre mudar ou não um processo de produção, ou algum outro evento de importância, frequentemente haverá sessenta e oito pessoas diretamente envolvidas na tomada de decisão. Uma equipe de três receberá a missão de falar a todas as sessenta ou oitenta pessoas e, cada vez que surgir uma modificação significativa, será necessário entrar em contato com todas elas novamente. A equipe repetirá este processo até que seja alcançado um verdadeiro consenso. Tomar uma decisão desta maneira leva muito tempo, mas, uma vez que chega a ela, todos os afetados por ela têm a probabilidade de apoiá-la (OUCHI, 1986, p. 45).

O autor lembra que este processo decisório aparentemente incômodo ocorre dentro de um arcabouço de um acordo subjacente quanto à filosofia, aos valores e as crenças. Se cada uma das sessenta pessoas tivesse uma visão fundamental diferente das metas e procedimentos, então o processo participativo fracassaria. O processo pode ser amplamente participatório e ainda assim eficiente, porque os japoneses somente debatem a adequação de uma determinada alternativa para alcançar os valores sobre os quais já houve acordo. Nos processos consensuais do estilo ocidental, muitas vezes os valores e crenças subentendidos precisam ser formulados e, por essa razão, as equipes de decisão são bem menores.

Para Tsukamoto (1980) o administrador japonês acredita que qualquer mudança dentro de uma organização deveria vir através dos atores que estão mais próximos ao

problema. O executivo japonês não se sente obrigado a tomar decisão, tampouco ser ele o desbravador de novas fronteiras para sua companhia. Dessa forma o isolamento do alto executivo japonês é menor em relação ao executivo do ocidente.

Ouchi (1986) ainda afirma que muitos americanos fazem objeções à idéia do emprego para a vida toda porque temem as conseqüências de manter um trabalhador que não seja eficiente. Evidentemente, os japoneses resolveram este problema de algum modo. Uma resposta parcial advém de atribuição coletiva de responsabilidade decisória, que permite o suprimento de uma função por outros membros da equipe quando um empregado estiver impedido de trabalhar ou mesmo a realocação do colaborador em outro segmento da estrutura produtiva.

Para Rohlen (*apud* PASCALE, 1981), especialista em empresas japonesas, os administradores japoneses são mais compreensivos que os ocidentais, uma vez que acreditam que a reflexão sobre suas experiências os ensinou que, com freqüência, é preciso introduzir vagarosamente a mudança. Alguns executivos praticam a meditação Zen com a finalidade de clarear a mente e poder refletir com maior profundidade sobre sua experiência. Essa reflexão pode levar uma pessoa a pressionar com mais força e outra a recuar.

Segundo Pascale (1981) a imagem do bom tomador de decisão japonês é o homem que pode resistir à impaciência na resolução imediata de um problema, até que compreenda o que é necessário, visto que se valem da experiência para chegar à compreensão.

2.2.4 Valores coletivos

O sistema feudal que vigorou no Japão até a era Meiji (1868 – 1911) teve forte influência sobre a capacidade de trabalhar em grupo. Os senhores feudais (*daimyo*) eram

protegidos pelos *samurais* (aquele que serve) que eram acompanhados pelos demais guerreiros.

“O guerreiro que, por qualquer motivo, não estivesse associado a um *duimyo* ou *samurai* tornava-se uma pessoa insegura e sem perspectivas, o equivalente a um desempregado da atualidade” (MAXIMIANO, 2004, p.219). O autor ainda afirma que

A cultura do arroz, que requer a colaboração, a vida familiar e a própria arquitetura residencial, que dificulta o isolamento e desenvolve a sensibilidade em relação à presença alheia, são outros fatores que ajudaram a criar e fortalecer um sentido de interdependência entre pessoas.

Talvez o aspecto mais difícil de os ocidentais compreenderem na cultura japonesa seja a forte orientação para os valores coletivos de responsabilidade. Para Ferreira *et al* (2002) os valores coletivos prevalecem sobre os individuais naquele país. O ser humano é considerado o bem mais precioso das organizações.

Na mentalidade japonesa, o coletivismo não é uma meta empresarial ou individual pela qual se deve lutar. Antes, a natureza das coisas opera de modo que não ocorra nada de significativo como resultado de esforço individual. Tudo que é importante na vida, decorre do trabalho em equipe ou esforço coletivo (OUCHI, 1986). Este elemento de natureza cultural remete para condição distintiva do pensamento ocidental, centrado no homem como centro das coisas e processos.

O autor ainda lembra que a vida industrial é essencialmente integrada e interdependente. Em certo sentido, o valor do coletivismo se enquadra naturalmente em um ambiente industrial, ao passo que o individualismo ocidental favorece conflitos constantes. A vida na indústria moderna pode ser desagradável, até mesmo hostil. Tudo depende do ajuste entre a cultura e a tecnologia, através de processo gerencial voltado à construção de harmonia coletiva e mitigação dos entraves efetivos e potenciais.

2.2.5 O interesse pelas pessoas

Para Pastore (1994), o sentimento de interdependência está profundamente enraizado na alma dos japoneses. A escassez de recursos e os sofrimentos marcados pela Guerra os ensinaram que, sem união, não há sobrevivência. O custo da não cooperação é alto, afinal, o único recurso abundante naquele país é o ser humano. Assim gerou-se uma grande preocupação com a educação e a manutenção de um clima de ajuda mútua entre as pessoas. A ascensão da economia japonesa decorreu também dos pesados investimentos realizados na ciência e na educação. A educação é obrigatória para as crianças de seis a quinze anos.

Para Ouchi (1986) a maioria das organizações ocidentais exerce uma atitude de “inclusão parcial” um entendimento entre empregado e empregador de que a relação entre eles envolve somente as atividades diretamente ligadas à realização de um trabalho específico. Muitos cientistas sociais do ocidente têm argumentado que a inclusão parcial mantém a saúde emocional dos indivíduos. Ser parcialmente incluído em numerosas organizações facilita a passagem de um contexto social para outro, e as tensões que se acumularam em um ambiente podem ser aliviadas em outro.

Por outro lado, a organização japonesa dá origem a relacionamentos restritos. Um conjunto de mecanismos proporciona o suporte social e o alívio emocional necessários ao equilíbrio emocional. “Um desses mecanismos é a capacidade dos membros grupais de trocarem de chapéus e alterar a natureza de seus relacionamentos entre si durante um curto tempo, para que possam proporcionar alívio e equilíbrio sociais” (OUCHI, 1986, p. 54).

A orientação holística das organizações japonesas tem origem tanto no acaso histórico como nas forças sociais e culturais subjacentes. A história testemunha que a industrialização invadiu o Japão depois de ter sido mantida fora durante décadas pelo sistema político feudal. As empresas foram forçadas a construir fábricas nas proximidades das vilas onde podiam recrutar trabalhadores. Sem a urbanização longa e gradativa da Europa, o Japão se defrontou com o rápido avanço da industrialização, tendo uma população rural esparsamente distribuída. Os pais aldeões, simplesmente não liberavam os seus filhos para que fossem viver e trabalhar em um lugar estranho. As empresas tiveram que construir dormitórios,

fornecer refeições saudáveis e garantir aos pais que seus filhos receberiam formação moral, intelectual, física e doméstica, o que os prepararia para a vida (OUCHI, 1986, p.55-56).

Alguns especialistas em Japão como Teixeira (1987) e Nakamaki (1992) argumentam que os padrões sociais subjacentes desenvolvidos sob o feudalismo prepararam os japoneses para uma relação de dependência com uma força paternalista, a fim de atenderem às suas necessidades e darem em troca a sua lealdade.

Para Pascale (1981, p.96) os japoneses consideram as pessoas como detentoras de necessidades econômicas, sociais, psicológicas e espirituais. Os executivos japoneses supõem que constituem como seus deveres atender além da necessidade da pessoa e não deixar tanto que outras instituições como o governo, a família ou as igrejas o façam. Crêem que “apenas quando as necessidades de cada indivíduo são bem atendidas dentro da subcultura da empresa podem ser eles libertados para trabalho produtivo”

2.3 Organização Z

Os estudos realizados por Willian Ouchi, abrangem pesquisas comparativas entre organizações americanas, que foram denominadas de organizações Tipo A, e a do Tipo Z, nas quais foram observados pontos positivos e negativos das práticas das categorias que lembram intensamente as firmas japonesas.

Para Ouchi (1986), as organizações Tipo Z conseguiram um alto grau de coerência com a cultura interna, sendo descritas, com muita propriedade como clãs, visto que são associações de pessoas voltadas a uma atividade econômica, interligadas por uma variedade de laços – coletivismo, comprometimento, lealdade, entre outros. O econômico, neste contexto, não é o único vínculo ou elo de conexão entre os atores sociais.

As empresas do Tipo Z tendem a ter um sistema de emprego a longo prazo, não raro para toda a vida, embora não haja formalidades para tal. Este relacionamento a longo prazo, por parte da empresa, converge na conservação de empregados, visto que investiram no treinamento dos mesmos, para um bom desempenho em um determinado ambiente específico. Os empregados, por sua vez, permanecem na empresa, visto que muitas de suas habilidades são específicas a essa firma, o que dificulta o encontro de trabalho com remuneração equivalente (OUCHI, 1986).

Liker (2005) ratifica esta tendência relatando o caso da operação de produção mais antiga da Toyota nos Estados Unidos – uma planta de bases para caminhões denominada TABC, inaugurada em 1972. Em 2001 a Toyota decidiu mudar a fábrica para o México. Segundo o vice-presidente sênior da Toyota Motors da América do Norte, a alta diretoria do Japão reconheceu que a mão-de-obra da TABC tinha um bom desempenho e seria injusto se a mão-de-obra fosse penalizada. Dessa forma decidiu-se encontrar uma nova função para ela que culminou, em 2002, na expansão de suas operações para a construção de novos caminhões, mantendo 600 trabalhadores. “Naturalmente a Toyota sabia que esta sofisticada e comprometida mão-de-obra poderia aumentar a qualidade e dar continuidade na eliminação de perdas” (LIKER, 2005, p. 91). O Sistema Toyota de Produção vem evoluindo desde os anos 50 e é considerado, segundo Maximiano (2004), a semente do modelo japonês de administração, influenciada pela escola americana da qualidade, da qual Deming foi uma das figuras marcantes.

A interrupção não voluntária do contrato de trabalho, ou a dispensa em massa e demissão específica de empregados, é em grande parte uma questão política da empresa, segundo Ouchi (1986). Uma empresa ou economia com declínio de curta duração evitam dispensas partilhando o problema; os acionistas aceitando lucros menores, os empregados com jornadas mais curtas e remunerações menores.

O autor ainda afirma que uma empresa que investe com freqüência em áreas de tecnologia desconhecida, arrisca seu investimento em pesquisa. Isso propicia novas experiências para os antigos empregados e contratações de peritos na área. Caso o empreendimento fracasse, geralmente ocorre a demissão. A possibilidade de dispensa afasta a contratação de empregados talentosos e menor comprometimento em permanecer na empresa, diminuindo a taxa de inovação e novos empreendimentos.

Por outro lado, Daft (2002) relata que a IBM (International Business Machines) – uma organização que fez uso da administração Tipo Z - em meados da década de 1960 apresentou a família System/360 de computadores de grande porte, que exigiu cinco novas fábricas e criou grande quantidade de novos empregos, liderando assim o mercado da indústria de computadores. A queda da IBM tornou-se uma história clássica de falha organizacional ao entrar tardiamente no mercado de computadores pessoais. Dentre os erros cometidos pelos executivos da empresa, muitos se atribuem ao excesso de pessoas e reuniões.

Segundo Slater (2000), mesmo quando a empresa direcionou esforços para reduzir o tamanho de sua burocracia, a velha cultura corporativa centrada no emprego vitalício impedia a liderança da IBM de fazer grandes progressos. Diante da redução da força de trabalho e o fechamento de inúmeras fábricas, os custos não foram reduzidos, uma vez que a empresa se recusou a violar a política de não demitir. Para honrar o preceito mais importante de Thomas J. Watson, o fundador da IBM, era sagrado não demitir ou rebaixar alguém, demonstrando respeito pelo indivíduo. O cargo de um indivíduo era mais importante que o balanço patrimonial da empresa. No início da década de 90, esta prática respondia por 80% da dívida acumulada da IBM. Em 1993, o atual presidente da empresa, Louis V. Gerstner, abandona a velha cultura da política de não-demissão, seguida há décadas, visto que causava letargia comodismo e indiferença à empresa. Isso possibilitou a identificação dos colaboradores que não demonstravam comprometimento com a empresa. “O clima competitivo da década de 90

era um ambiente bem diferente daquele da década de 50 (...) Gerstner não podia suportar uma força de trabalho benevolente que considerasse seus empregos garantidos” (SLATER, 2000, p.130).

Na concepção de Drucker (1986), o emprego vitalício e a remuneração são favoráveis aos empregados japoneses devido ao Japão apresentar relativa flexibilidade em seus custos e quadros de pessoal além do próprio sistema de aposentadoria. O quadro não tem as implicações esperadas por um empregado de uma empresa ocidental, onde os custos trabalhistas são mais rígidos.

Para as empresas do Tipo Z, o intervalo de dez anos para avaliar e promover um empregado não conservaria muitos de seus empregados de talento, porém as promoções são mais lentas que em outras empresas ocidentais. A trajetória de carreira nestas empresas apresenta a passagem do empregado por variadas funções e escritórios, típico das organizações japonesas, produzindo efetivamente mais habilidades (OUCHI, 1986). E, ao mesmo tempo, originando maior grau de envolvimento do colaborador com a organização.

O autor advoga que tornar a processo de avaliação e promoção mais lenta é vital para demonstrar aos empregados a importância do desempenho a longo prazo. A idéia é promovê-los rapidamente em comparação à concorrência, de modo que elas não deixem a empresa.

Pesquisas em administração sugerem que programas de rotatividade de cargos podem fornecer às empresas muitos benefícios significativos, segundo Certo (2003). O autor afirma que na empresa *Eli Lilly and Company* – outra organização do Tipo Z, segundo Ouchi (1986) – importante indústria farmacêutica, o rodízio de cargos há muitos anos é considerado parte integral do plano de desenvolvimento e treinamento profissional da empresa. A oferta de opções diferentes e atraentes aos funcionários contribui para o aumento de satisfação geral no emprego. Verificou-se também a melhora nas qualificações técnicas dos funcionários, bem

como habilidades financeiras, de planejamento, interpessoal, de liderança e de informática dos colaboradores, diz o autor. Drucker (1986) corrobora com assertiva de que a rotação de cargos impede que o pessoal profissional e administrativo do futuro fique extremamente departamentalizados.

Em contrapartida, Certo (2003) declara que o rodízio de cargos da *Eli Lilly* às vezes resulta no aumento da carga de trabalho tendo como conseqüência a redução da produtividade do colaborador, assim como o novo grupo de trabalho para a qual o funcionário se dirige. Drucker (1986, p.26) sustenta que:

não é realmente verdade, como afirma a doutrina japonesa oficial, que os empregados são transferidos livremente de um trabalho para o outro dentro da fábrica. Um operário de um setor de soldagem provavelmente ficará num setor de soldagem, o mesmo acontecendo com o seu colega da ala vizinha que trabalha na pintura. Há muito mais mobilidade individual no trabalho de escritório, particularmente para o pessoal administrativo e profissional. Uma empresa japonesa não hesitaria em passar um jovem gerente de controle de produção para pesquisa de mercado ou para o departamento de contabilidade.

Ouchi (1986) observou que esta prática causou uma certa perda de profissionalismo nas Empresa Tipo Z, na medida em que se enfatiza a forma pela qual os indivíduos compõem uma equipe de trabalho, sem mencionar as habilidades especializadas que é uma prática comum em empresas ocidentais. Isso justifica a diminuição de interesse pela leitura, desenvolvimento de estudos e freqüência de reuniões profissionais.

Nas organizações do Tipo Z, geralmente o processo decisório é consensual e participativo. “Este processo participativo é um dos mecanismos que proporcionam a ampla disseminação de informação e de valores dentro da organização. E serve também ao papel simbólico de modo inconfundível a intenção cooperativa da firma” (OUCHI, 1986, p.80)

A tomada de decisão consensual atende ao valor direto da informação e ao valor de participação, ao mesmo tempo que marca abertamente o compromisso da organização para com esses valores.(...) Geralmente as organizações do tipo Z consagram uma grande quantidade de energia ao desenvolvimento de habilidades

interpessoais necessárias à decisão grupal efetiva, talvez em parte por esta razão simbólica (OUCHI, 1986, p. 81)

Para Drucker (1986), a decisão por consenso permite decisões mais eficazes, embora no oriente este processo possa levar mais tempo. A fase lenta do processo também é verificada no ocidente, uma vez que os ocidentais demoram a “vender” a decisão a outros membros, o que dificulta a ação. O consenso transparece em que ponto da organização determinada resposta a um problema será aceita e onde ele encontrará resistência. Por outro lado, a decisão consensual requer um número elevado de pessoas e o tempo não poderá ser desperdiçado com assuntos comuns e irrelevantes.

Tsukamoto (1980) afirma que essa forma de tomada de decisão propicia maior comprometimento ao apoiar um projeto, importante quando o mesmo se encontra em fase de execução. Os que apõe a sua assinatura não necessariamente concordam com o plano e sim consentem. Dessa forma reconhecem que sua opinião foi ouvida e se dispõe a apoiar o que foi decidido.

Os administradores mais experientes da Toyota, conforme Liker (2005, p. 236), dizem que “uma das lições mais difíceis e mais importantes que ensinam aos jovens engenheiros é atrasar as decisões até que tenham considerado um grande conjunto de alternativas”. A prática do *nemawashi* - prévia busca de apoio e consentimento informal das pessoas antes que a decisão formal seja tomada – na Toyota resulta na apresentação de idéias que gera consenso. As opiniões também são solicitadas aos fornecedores e outros diretamente afetados por uma decisão a ser tomada pela empresa, de forma que ambas as partes sejam beneficiadas.

Nas empresas do Tipo Z, a responsabilidade final pela tomada de decisão ainda é de um indivíduo, embora a decisão seja coletiva.

É duvidoso que os ocidentais pudessem algum dia tolerar a forma coletiva de responsabilidade que caracteriza as organizações japonesas. Esta manutenção do senso de responsabilidade individual permanece fundamental para a sociedade ocidental, mas também cria muita tensão na organização do tipo Z. (...) Cada pessoa sairá da reunião com a responsabilidade por alguns alvos individuais estabelecidos coletivamente pelo grupo (OUCHI, 1986, p. 81).

Tsukamoto (1980) ainda lembra que alguns executivos japoneses criticam o sistema *ringi* (tomada de decisão através de grupo) e apontam duas falhas principais: a ausência de planejamento global de flexibilidade e rapidez, decorrente das rápidas mudanças tecnológicas, na qual a alta administração foi forçada a antecipar e preparar-se para o futuro de maneira sistemática, com metas globais da empresa, políticas e estratégias. Este quadro aponta o desvio do centro de tomada de decisão da média para a alta administração.

Na IBM, segundo Daft (2002, p.04), as decisões que deveriam ser agilizadas em contrapartidas às modificações que estavam ocorrendo no mercado foram postergadas, uma vez que “a maneira IBM exigia consenso nas reuniões”. Para conseguir competir com o mercado de computadores, mudanças rápidas se faziam necessárias. Dessa forma, segundo Slater (2000, p. 88), a prática do consenso foi desestimulada, porém não impedia o processo de tomada de decisões.

O consenso estava devorando a capacidade da IBM de funcionar produtivamente. A necessidade de consenso, em suas piores formas, levou a um isolamento em toda a empresa (...) seus funcionários pareciam cada vez mais distantes do fluxo principal que estava se desenvolvendo à volta deles.

Quanto aos valores coletivos, a teoria que sustenta a organização da Teoria Z, é que as organizações Z conseguiram atingir um alto estágio de coerência na cultura interna. São descritas como clãs, porque são associações íntimas que reúnem esforços em uma atividade econômica, “interligadas por uma variedade de laços”, o que propicia intercâmbio intenso no trabalho e na vida social (OUCHI, 1986, p.86).

A socialização de todos em torno de uma meta comum é tão completa e a capacidade do sistema de medir sutilezas das contribuições a longo prazo é tão precisa, que os indivíduos procurarão naturalmente fazer o que esteja de acordo com o bem comum (OUCHI, 1986, p.87-88)

Por outro lado a forma de clãs apresenta alguns pontos frágeis. A xenofobia, os preconceitos relativos a sexo e raça impedem que uma pessoa de fora ocupe cargos em estágios elevados da organização Z, nos quais prevalece a homogeneidade, particularmente, de homens. Além disso, existe resistência a desvios e rejeição a incoerências, fator que oprime o surgimento de idéias e desenvolvimento de novos produtos que possam negar os dominantes. Dessa forma, a organização do Tipo Z corre o risco de obsolescência diante do mercado industrial, com incapacidade de reação rápida à variação do ambiente (OUCHI, 1986).

Para Tsukamoto (1980) as companhias japonesas que operam nos EUA oferecem aos seus empregados casa, recreação e emprego vitalício. Não se trata de paternalismo, mas sim uma filosofia de vida que se preocupa com o empregado como um todo e não só com o trabalho que ele produz. Ozawa (*apud* TSUKAMOTO, 1980 p.74) ratifica:

O instinto de competição do indivíduo suprimido dentro do grupo em função do espírito de harmonia é estimulado a expressar-se livremente fora dele e a pessoa se transforma num indivíduo agressivo. Em resumo, a competição com objetivos definidos é mais dinâmica num grupo do que entre indivíduos separados.

Em relação ao interesse pelas pessoas, o autor relata que geralmente as empresas do Tipo Z se interessam pelo bem-estar dos subordinados e dos colegas como uma parte natural do relacionamento de trabalho. Estas tendem a ser informais com ênfase em que todas irão tratar umas com as outras, independente dos setores das quais fazem parte, mantendo assim uma atmosfera igualitária. Do contrário, as relações facilmente se tornam autoritárias e implicam em distinção de classes.

A Toyota, por exemplo, não menciona na missão das operações da América do Norte acionistas e a qualidade de seus produtos. Declara contribuir para o crescimento econômico do país na qual está localizada, contribuir para estabilidade e o bem-estar dos membros da equipe, bem como para o crescimento global da empresa, proporcionando acréscimo de valor para os clientes. O propósito da empresa é que qualidade e lucro são exigências básicas para o cumprimento da missão (LIKER, 2005).

Nas companhia Z, os lucros são considerados não como um fim em si nem como um método de “vencer” no processo competitivo.

Os lucros são a recompensa da firma por ela continuar a proporcionar verdadeiro valor a seus clientes, a auxiliar o crescimento de seus empregados e a comportar-se com responsabilidade enquanto pessoa jurídica. (...) Uma das características que distinguem a Companhia Z é que estes valores não são uma máscara, não são de fachada, mas são de fato o padrão segundo o qual são tomadas as decisões. Uma vez mais, o processo não é isento de falhas” (OUCHI, 1986, p.77-78).

Teixeira (1987) relata que os empresários japoneses atribuem à manutenção dos valores morais tradicionais e as inovações tecnológicas o sucesso do desempenho da indústria e da política econômica do país, enfatizando o dinamismo da visão do empresariado em adotar uma política voltada para participação dos recursos humanos dentro da organização.

Ouchi (1986) afirma que a Teoria Z quer resgatar a atenção para as relações humanas no mundo empresarial. A Teoria Z sugere que as condições de trabalho humanizadas não apenas aumenta a produtividade e os lucros da empresa, como também a auto-estima dos empregados.

Ao desenvolver a análise das propriedades particulares das organizações japonesas em empresas ocidentais, verificaram-se algumas adaptações realizadas pelas Organizações Z, bem como os aspectos positivos e negativos ressaltados por alguns estudiosos especialistas em Japão. Procurou-se enfatizar nesta amostra que a prática do modelo japonês ainda

experimenta resistências – tecnologia versus tomada de decisão por consenso, vitaliciedade versus custos, etc - para serem implantadas e até mesmo transformadas no país de origem.

O emprego vitalício conserva empregados, valoriza a mão-de-obra, retém talentos, porém dificulta a busca por uma nova colocação no mercado devido à não-especialização, eleva os custos da empresa, dificulta o progresso de empresas de tecnologias além de causar letargia e comodismo. A prática da vitaliciedade de empregos depende em grande parte da política da empresa e a regulamentação dos países em que a organização se encontra.

Quanto à não-especialização de carreiras, esta propicia mão-de-obra multifuncional, evita a departamentalização, incentiva o desenvolvimento profissional, além da maior permanência do profissional na empresa. Por outro lado, verificou-se a diminuição do exercício intelectual, aumento da carga de trabalho e das atividades dos grupos que acolhe o aprendiz e perda de profissionalismo.

A tomada de decisão por consenso, por sua vez, otimiza o fluxo de informações, transparência, comprometimento e incentiva a cooperação, os quais remetem à decisões eficazes. Todavia, proporciona morosidade no processo com tendência à inflexibilidade, improdutividade, ausência de objetividade, além de direcionar a decisão à minoria.

Os valores coletivos, de outra parte, proporcionam maior intercâmbio entre os membros da organização, coerência da cultura interna e interesse pelo bem-estar comum. Em contrapartida ocorre a xenofobia, preconceitos, rejeição a incoerências, oprimindo a inovação.

E por fim, o interesse pelas pessoas proporciona um ambiente igualitário e de bem-estar dos membros remetendo a informalidade e conseqüentemente a redução de barreiras hierárquicas. As condições de trabalho humanizadas denotam aumento de produtividade e auto-estima para os empregados, reduzindo ações autoritárias e distinção de classes.

Sob este aspecto as características das empresas do Tipo Z acabam por reduzir a resistência diante da administração ocidental. Conseqüentemente, algumas adaptações podem também ser observadas em organizações nipônicas, com o passar dos anos.

Milhares de pequenas e médias empresas japonesas trabalham para as empresas de maior porte através do sistema de subcontratação, na condição de terceirizadas, empregando trabalhadores “não regulares”, os chamados temporários. Estes não dispõem das mesmas condições de trabalho e de vida atribuída aos trabalhadores das grandes empresas (MAZIERO, 1993). Os *dekasseguis* estão alinhados nesta categoria de contratação, sem garantias de vitaliciedade de emprego e aposentadoria, com limitada ascensão que depende do domínio da língua japonesa e tempo de dedicação à empresa. A grande maioria permanece no país sob a responsabilidade de uma empreiteira, enquanto existir vínculo entre ambos, onde é garantida a realocação em casos de dispensa da empresa contratante. Existe, portanto, uma proteção não formalizada contra o desemprego, mesmo que a realocação implique na redução da massa de salário recebida.

Segundo Taylor (1997) a substituição da mão-de-obra pela tecnologia fez com que as companhias japonesas investissem pesadamente em treinamento dos empregados. A qualificação da mão-de-obra já não é o bastante; valoriza-se o treinamento contínuo para controlar gerações futuras de tecnologia e capacitá-los para o uso dos mesmos. Verifica-se aqui a especialização da mão-de-obra, característica encontrada no processo de administração do ocidente.

De acordo com Peter Morgan, economista da *Merrill Lynch* em Tóquio, no ano de 1993 havia em torno de 2 milhões de trabalhadores em excesso no Japão. Isso está mudando a imagem de ostentação relativa à vitaliciedade de empregos. A ruptura de parcerias entre empresas propiciou cortes no quadro funcional e incentivo à aposentadoria voluntária - *Sanyo Electric* e *Pionner*. A responsabilidade passou da preocupação pelo bem estar das pessoas e da

sociedade para a figura dos acionistas, como ocorreu na *Ohkura Electric*, uma companhia de equipamentos telefônicos (TAYLOR, 1997).

O autor ainda afirma que em 1993 uma lei de oportunidade igualitária foi aprovada no Japão, proporcionando às mulheres a oportunidade de mobilidade, deixando o tradicional trabalho escritural, atendimento telefônico e a atividade de servir chás. Porém a proporção de homens em relação às mulheres ainda é maior.

Vimos, portanto as transformações que estão sendo incorporadas à realidade das empresas do ocidente e oriente – tendo como pressuposto as características que compõem a Teoria Z -, acompanhando as tendências do mercado, causando rupturas em sistemas tão aclamados em um passado não muito distante.

Maximiano (2004) salienta que não há unanimidade quanto às conclusões de Ouchi, e seu trabalho recebeu algumas críticas. A descrição das características das empresas japonesas pode ter sido imprecisa. Nem todas as empresas apresentam as características nominadas. A filosofia de criar ambiente familiar parece mais verdadeira para a alta administração - executivos e pessoal de escritório – do que para trabalhadores da linha de produção. Esta abordagem evidencia a observação de cima para baixo.

O autor ainda lembra que as empresas nipônicas não demonstram ser tão complacentes como descreveu Ouchi. Outras análises apresentam empresas autoritárias, especializadas e burocráticas, ratificando a influência da cultura feudal mais orientada para a autoridade do chefe que para a participação do subordinado.

O Japão permanecerá como um personagem importante, na concepção de Davis (1999). Porém nos anos 90 o mito de que os homens de negócios japoneses são invencíveis foi quebrado. A última recessão dos Estados Unidos e na Europa, combinada com a alta do iene causou um colapso sobre a economia e as exportações. Dessa forma, muitos japoneses tornaram-se mais críticos em relação às outras características do sistema, como a

regulamentação excessiva, a burocracia ineficiente, corrupção e elevado custo da mão-de-obra. O autor afirma que a insustentabilidade do conceito de emprego vitalício pode conduzir a uma ruptura dos pilares de sucesso do Japão – lealdade, sacrifício e consenso. Alguns profissionais nipônicos afirmam que a mudança é inevitável.

Assim, as características de administração japonesa pode ser encontrada na sua forma pura nas organizações japonesas objetos de estudo, considerando a inversão da posição do observador, de baixo para cima, sob ótica dos *dekasseguis*?

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Apresentam-se neste capítulo, os métodos científicos que foram utilizados para a realização do presente estudo. O método científico, de acordo com Cervo e Bervian (1983 p. 24-25), objetiva descobrir a realidade dos fatos, que “segue o caminho da dúvida sistemática, metódica, que não confunde com a dúvida universal dos cétricos, que é impossível. (...) o cientista, sempre que lhe falta evidência, precisa questionar e interrogar a realidade”.

Os autores ainda lembram que toda investigação parte de um problema observado, de tal modo que não pode prosseguir, a menos que se faça uma seleção da matéria a ser tratada. Tal seleção requer alguma hipótese ou pressuposição que irá guiar e, ao mesmo tempo, delimitar o assunto a ser investigado.

Portanto o método científico é a lógica geral, tácita ou explicitamente empregada para apreciar o mérito de uma pesquisa (CERVO e BERVIAN, 1983).

Baseado no problema deste estudo, bem como nos objetivos específicos, a metodologia adotada buscou caracterizar o tipo de estudo, a forma como foram coletados os dados, além do universo da pesquisa, evidenciando-se as forças e limitações evidentes.

3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa científica, conforme Vergara (1997), pode ser categorizada através de dois critérios básicos: quanto à finalidade do estudo e quanto aos meios de investigação. Dessa forma a pesquisa encontrou a classificação descrita a seguir.

3.1.1 Quanto aos fins

O estudo empreendido tem caráter teórico-empírico, com o objetivo de analisar o grau da presença das características das organizações do Tipo Z, com as categorias já nominadas. Para isto optou-se por uma abordagem quantitativa e qualitativa. Segundo Gil (1999), o método quantitativo caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento através de técnicas estatísticas, para garantir a previsão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação.

Na concepção de Triviños (1992, p.131), a pesquisa qualitativa segue a mesma direção ao realizar uma investigação, isto é, delimita-se um assunto ou problema e o processo de coleta e análise de informações. O pesquisador permeia a sua investigação tendo como apoio uma fundamentação teórica geral, o que significa revisão de maneira aprofundada da literatura em torno do tópico em foco.

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (RICHARDSON, 1985, p. 39)

O presente estudo tem também caráter exploratório-descritivo. Segundo Cervo e Bervian (1983), o estudo exploratório é o passo inicial no processo de pesquisa, através do qual se realiza descrição precisa da situação que requer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma. Triviños (1992) defende que o pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maior conhecimento para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva. O autor ainda lembra que um estudo exploratório tem a finalidade de encontrar elementos necessários que lhe permitam, em contato com determinada população, obter os resultados que deseja.

A parte descritiva compreendeu conhecer o ponto de vista dos elementos pesquisados – *dekasseguis* - e a relação de opiniões levantadas com base na Teoria Z. O estudo descritivo trata do estudo e descrição das características, propriedades ou relações existentes na comunidade, ou grupo pesquisado (CERVO e BERVIAN, 1983). Para Triviños (1992) este estudo tem a sua importância, pois está focado essencialmente na compreensão exata de fenômenos de uma realidade específica. O pesquisador precisa delimitar técnicas, teorias e métodos que irão orientar a coleta e análise de dados.

3.1.2 Quanto aos meios de investigação

No presente estudo empregou-se as pesquisas bibliográficas e de campo.

A pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias, segundo Lakatos (1985), trata-se do levantamento de bibliografias já publicadas, sob a forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com estudos e pesquisas que já tenham sido publicados sobre o assunto.

A pesquisa de campo “consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presumem relevantes para analisá-los” (LAKATOS E MARCONI, 1990, p. 181).

A observação participante também foi considerada, em decorrência da permanência da pesquisadora no Japão, por um período de quatro anos e três meses na condição de *dekassegui*, nos anos de 1995 a 1999. Para Mann (*apud* MARCONI E LAKATOS, 1985 p. 68) a observação participante é uma “tentativa de colocar o observador e o observado do mesmo lado, tornando-se o observador um membro do grupo de molde e vivenciar o que eles vivenciam e trabalhar dentro do sistema de referência deles”. Segundo Richardson (1985, p. 215)

Se o pesquisador está empenhado em estudar as aspirações, interesses ou rotina de trabalho de um grupo de operários, na forma de observação participante, ele terá de se inserir nesse grupo de operários como se fosse um deles. (...) O observador participante tem mais condições de compreender os hábitos, atitudes, interesses, relações pessoais e características da vida diária da comunidade do que o observador não-participante.

Para Roesch (1999) o principal problema da observação participante é conseguir aceitação e confiança da empresa em que aplica a pesquisa, bem como os elementos que a compõe. O êxito dependerá da capacidade de conseguir passar da figura de um estranho para a de um amigo.

O estudo foi circunscrito em três empresas, caracterizando-se como um estudo de multicasos. Na concepção de Yin (*apud* ROESCH, 1999, p.52) o estudo de caso trata-se de uma “estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo em seu contexto (...) diferem do método histórico, por se referirem ao presente e não ao passado”. Para Stake (*apud* ROESCH, 1999), o estudo de caso pode ser único ou múltiplo e a unidade de análise pode ser um ou mais indivíduos, grupos, organizações, países, eventos ou regiões. Para Platt (*apud* ROESCH, 1999, p. 197) “mesmo quando mais de um caso for pesquisado, a individualidade de cada caso é retida e o número de casos em si não é considerado significativo”. Esse tipo de estudo, segundo Triviños (1992, p. 136), não tem necessidade de perseguir objetivos de natureza comparativa ao estudar dois ou mais sujeitos, organizações, etc. Chizzotti (2001) afirma que o estudo de caso permite organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência.

O ponto forte dos estudos de caso, enfatizado por Hartley (*apud* ROESCH, 1999), reside na capacidade de explorar processos sociais à medida que eles se desenrolam nas organizações. Além disso, Cavaye (*apud* ROESCH, 1999) defende que esse tipo de estudo permite considerar grande número de variáveis, sendo conduzido de forma detalhada com base no uso de diversas fontes de dados. As limitações, segundo Richardson (1985), é que se

exige do pesquisador trato especial na condução das observações e habilidades quanto ao uso de categorias, visto que, mesmo que se obtenha uma gama de observações amplas e não se tomem como referencial certas categorias, é quase certo que sejam encontradas dificuldades diante da análise ordenada das informações.

3.2 Universo da pesquisa

Tratando-se de um estudo de multicasos, o universo de pesquisa compreende as três empresas localizadas nas cidades de Ichihara, Shimosuwa e Higashimatsuyama do Japão. Os elementos desta população são os *dekasseguis*- pessoas com ascendência japonesa que viaja para o Japão em busca de trabalho - que se encontram em atividade, em setores específicos, nas três empresas objetos de estudo, considerando-se o segundo semestre de 2005. Universo é definido por Richardson (1985 p. 103) como “o conjunto de elementos que possuem determinadas características, (...) todos os habitantes de determinado lugar”. Denomina-se elemento, cada unidade ou membro de uma população.

A população foi composta por 24 *dekasseguis*, sendo 14 da empresa situada na cidade de Shimosuwa, do setor de montagem e inspeção de lentes para projetores, 05 da empresa em Higashimatsuyama, componentes do setor de fabricação e inspeção de lentes e, por fim, 05 colaboradores da fábrica situada em Ichihara, alocados no setor de análise de não-conformidades. Estes setores foram especificamente escolhidos em virtude dos mesmos proporcionarem maior proximidade dos *dekasseguis* pesquisados com os japoneses, ou parte deste grupo.

3.3 Coleta de dados

Definidos a população e os sujeitos da pesquisa, a escolha da forma em que os dados foram coletados vem em seqüência.

Segundo Roesch (1999) a pesquisa pode incluir a coleta de dados tanto por instrumentos quantitativos ou qualitativos. A pesquisa empírica tende a combinar uma diversidade de métodos de coleta de dados como o questionário, a observação (participante ou não), ou ainda o uso de dados secundários.

Toda pesquisa deve ser planejada para que se possa oferecer resultados úteis e fidedignos. O critério para escolha foi delimitado de acordo com a percepção da pesquisadora em relação à rotina dos sujeitos pesquisados bem como sugestões proferidas por *dekasseguis*.

As técnicas de coleta de dados qualitativos e quantitativos empregados foram: questionário e entrevista.

O questionário (vide anexo A) estruturado, fechado, não disfarçado foi remetido por correspondência a representantes da pesquisadora que se encontram nas três fábricas, os quais compõem a rede de relacionamentos conquistado quando lá esteve. Os mesmos representantes realizaram a entrega aos elementos alvo, bem como o recolhimento para posterior devolução à remetente.

Na concepção de Chizzotti (2001) o questionário fechado consiste em um conjunto de questões pré-elaboradas, que objetiva fazer com que os entrevistados respondam por escrito ou verbalmente. O pesquisador tem que conhecer claramente as informações que busca e o objetivo da pesquisa. O questionário deve conter estrutura lógica, ser preciso e coerente, com linguagem simples, sem ambigüidades. Segundo Cervo e Bervian (1983), o questionário é a forma mais usada para coletar dados, visto que possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja. Refere-se a um meio de obter respostas às questões – todas logicamente

relacionados com o problema da pesquisa - por uma fórmula que o próprio informante preenche.

A vantagem desta forma de coleta em relação aos atores que compuseram o estudo consistiu no desvinculo do questionário com o interesse da empresa nas quais se encontram, o que possibilitou a coleta de informações mais próximas da realidade. Uma vez que os instrumentos de coleta foram respondidos na ausência da investigadora, instruções minuciosas e específicas foram inseridas na apresentação do questionário. Optou se pelas questões fechadas por serem destinadas à obtenção de respostas mais precisas. Para Cervo e Bervian (1983), as perguntas fechadas são padronizadas, de fácil aplicação, fáceis de codificar e analisar. Além disso, Richardson (1985) afirma que as perguntas fechadas facilitam o preenchimento total do questionário com maior probabilidade de que seja devolvido.

Quanto à técnica de entrevista empregada, sua estrutura foi classificada como informal.

Na concepção de Gil (1999, p. 117) “a entrevista é uma forma de interação social (...) uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação”. Segundo Selltiz *et al* (*apud* GIL, 1999, p. 17) “a entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam (...), bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes”.

A entrevista informal é o menos estruturado possível, segundo Gil (1999, p. 119). O autor afirma que este tipo de entrevista propicia a obtenção de uma visão geral do problema estudado, além de ser recomendada nos estudos exploratórios, que “visam abordar realidades pouco conhecidas pelo pesquisador, ou então oferecer visão aproximativa do problema pesquisado”. Dessa forma 08 respondentes à pesquisa relataram suas percepções a respeito do problema pesquisado, por meio de mensagens eletrônicas e por telefone.

3.4 Limitações

O retorno inesperado do representante da pesquisadora na Empresa de Higashimatsuyama ao Brasil foi uma das limitações encontradas. A coleta de dados ficou comprometida em virtude da dificuldade de localizá-lo neste país. Após inúmeras tentativas um contato foi realizado e logo o representante embarcou ao Japão.

Apesar de ter garantias de retorno para a mesma empresa, muitos *dekasseguis* optam por trabalhos com melhor remuneração e que ofereça maior número de horas-extras. Atualmente o representante da pesquisadora na empresa de Higashimatsuyama se encontra na cidade vizinha da empresa pesquisada. Dessa forma a pesquisa tornou-se possível com o encaminhamento dos números de telefone das residências dos 05 componentes da pesquisa que permaneceram na empresa de Higashimatsuyama. Em razão da limitação de tempo para a devolução dos instrumentos de pesquisa, o questionário foi aplicado pela pesquisadora via telefone .

O fuso-horário também foi um fator limitante visto que a diferença de horário é de 12 horas em relação deste e aquele país, mais restrito ainda em função do horário comercial oposto. A efetivação da aplicação do questionário dependeu da localização do elemento em sua residência, visto que os mesmos realizam horas-extras e ou trabalham nos finais de semana. O questionário não foi encaminhado via internet, uma vez que nem todos possuem meios de comunicação *on-line*.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Apresenta-se neste capítulo uma breve descrição das empresas que compõe o estudo de caso, bem como a identificação dos dados, interpretados com base na Teoria Z. Através da coleta de dados, buscou-se avaliar a efetividade do emprego vitalício e a trajetória de carreira não-especializada nas empresas objetos de estudo, além de desvendar o processo de tomada de decisão, considerando a decisão por consenso e identificar e analisar os aspectos culturais, nos quais se prioriza o interesse pelas pessoas e os valores coletivos. A análise dos dados identifica e avalia a forma de gestão administrativa japonesa, sob ótica dos *dekasseguis*, elementos da pesquisa, considerando o segundo semestre de 2005.

4.1 As empresas da pesquisa

O presente estudo comporta a análise de duas empresas fabris localizadas, na cidade Ichihara e Higashimatsuyama, respectivamente nas províncias de Chiba e Saitama, e uma empresa de serviço situada na cidade de Shimosuwa na província de Nagano. Estas províncias se localizam na região central da ilha de Honshu, no Japão, conforme Figura a 01.

A seguir far-se-á a descrição de cada uma das empresas, retratando algumas informações sobre a estrutura apresentada durante o período da pesquisa de campo, o segundo semestre de 2005.

A primeira empresa pesquisada trata-se uma das unidades de uma empresa multinacional de grande porte. Esta empresa mantém unidades também em Singapura, Malásia e Taiwan e é fabricante e comerciante de produtos químicos, fornecendo produtos às indústrias pesadas à de eletrônicos e de computador. Os principais produtos são petroquímicos e equipamentos eletrônicos de alumínio (discos rígidos para computadores) e materiais inorgânicos. Foi estabelecido em 1939 e emprega hoje 10.623 colaboradores.

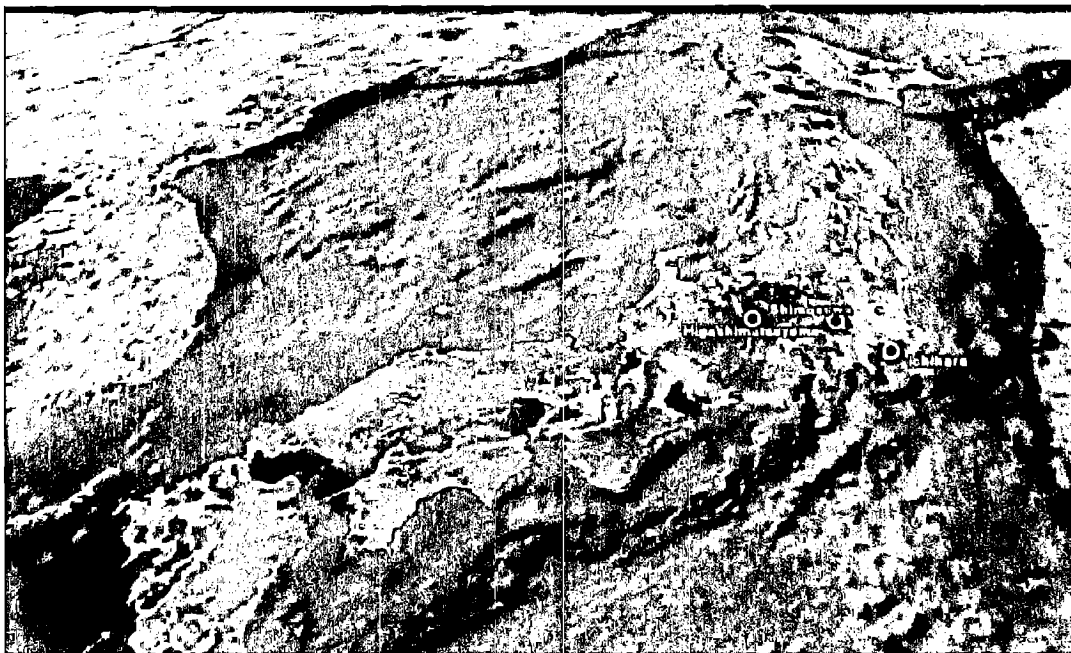


Figura 01: Localização das cidades
Fonte: Google Earth

A unidade pesquisada, denominada neste estudo de Empresa 1, estabelecida em Novembro de 1989, beneficia discos rígidos de alumínio e de vidro. A empresa investe ativamente em discos rígidos, classificado como um dos negócios estratégicos em crescimento. A estrutura é composta por um prédio de seis andares, onde se localiza o escritório e os *clean rooms* (salas limpas), com linhas de produção, análise e testes. O setor pesquisado é composto somente por mão-de-obra feminina (cinco elementos), tendo como atividade principal a análise de inconformidades em superfície dos discos rígidos, realizados em um único turno, com horas extras. A maioria dos trabalhos de análise é realizada em ambiente limpo, com procedimentos rigorosos de entrada e saída e de manuseio de materiais e equipamentos. As linhas de produção funcionam 24 horas, paralisando somente em dias de manutenção. O quadro funcional é composto por aproximadamente 800 pessoas, sendo próximo a 490 o número de trabalhadores terceirizados.

A segunda empresa será denominada Empresa 2, de médio porte, composta por uma sede e três filiais, situada na província de Nagano. A empresa foi fundada em 1954 e é uma

prestadora de serviços para empresas como a Hitachi, Epson e Toshiba. As principais atividades abrangem tratamento de superfície de peças eletrônicas de semicondutores, peças de alta densidade, concepção, manufatura e inspeção e montagem de lentes para projetores.

O estudo de caso foi realizado na filial de Shimosuwa, mais precisamente no setor de montagem e inspeção de lentes para projetores de imagens em telões, um *clean room* (sala limpa), onde se encontram os *dekasseguis*, elementos da pesquisa. Além desse setor a filial mantém um escritório, um setor tecnológico, no qual se realiza a manutenção de maquinários, e um setor de criação de peças e instrumentos de trabalho. O quadro de funcionários compreende 145 pessoas, sendo 94 de empresa de mão-de-obra terceirizada.

A terceira e última empresa analisada, denominada neste estudo de Empresa 3, é de pequeno porte, localizada em Higashimatsuyama, liderada por uma família - um casal e um filho. Trata-se de uma fábrica de lentes para computadores, câmeras fotográficas, copiadoras e celulares, composta por 27 colaboradores, dentre eles 11 de empresa de mão-de-obra terceirizada. As atividades de produção variam entre prensa, corte, pesagem e embalagem de lentes que são diferenciadas pela espessura milimétrica e diâmetro.

4.2 Análise de dados

Neste tópico apresentam-se os dados da pesquisa quantitativa e qualitativa aplicada aos 24 *dekasseguis*, em sintonia com o segundo, terceiro e quarto objetivo específico deste trabalho, ilustrando as características gerenciais da administração japonesa, nas categorias nominadas, das três empresas objetos de estudo, com base na Teoria Z.

TABELA 1: TEMPO DE PERMANÊNCIA NO JAPÃO

	EMPRESA 1		EMPRESA 2		EMPRESA 3	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
0 a 24 meses	0	0,0%	1	7,1%	0	0,0%
25 a 48 meses	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
49 a 60 meses	1	20,0%	1	7,1%	0	0,0%
61 a 48 meses	1	20,0%	0	0,0%	0	0,0%
49 a 72 meses	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
73 a 96 meses	0	0,0%	1	7,1%	1	20,0%
97 a 120 meses	2	40,0%	5	35,7%	1	20,0%
mais de 121 meses	1	20,0%	6	42,9%	3	60,0%
Total	5	100,0%	14	100%	5	100%

Fonte: Dados Primários

Conforme a Tabela 1, os *dekasseguis* pesquisados na Empresa 2, em relação ao tempo de permanência no Japão varia em um intervalo de 40 dias a 14 anos, 11 dos 14 respondentes trabalham há mais de 08 anos naquele país (78,8%). Na Empresa 1 o intervalo de permanência no Japão varia de pouco mais de 04 a 15 anos. Na Empresa 3 também se observa um período de estadia considerável, superior a 6 anos, com 60% há mais de 10 anos. Verifica-se que o tempo de permanência dos pesquisados em solo japonês é, na maioria, superior a 4 anos, o que é provável a percepção das diferenças culturais entre o país receptor e a terra natal, bem como a superação do período de adaptação à rotina de trabalho e às peculiaridades, presenciadas naquele país.

TABELA 2: TEMPO DE PERMANÊNCIA NA EMPRESA

	EMPRESA 1		EMPRESA 2		EMPRESA 3	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
0 a 24 meses	2	40,0%	4	29%	3	60,0%
25 a 48 meses	2	40,0%	6	43%	2	40,0%
49 a 60 meses	1	20,0%	1	7%	0	0,0%
61 a 48 meses	0	0,0%	2	14%	0	0,0%
49 a 72 meses	0	0,0%	0	0%	0	0,0%
73 a 96 meses	0	0,0%	1	7%	0	0,0%
97 a 120 meses	0	0,0%	0	0%	0	0,0%
mais de 121 meses	0	0,0%	0	0%	0	0,0%
Total	5	100,0%	14	100%	5	100,0%

Fonte: Dados Primários

Quanto à permanência dos *dekasseguis* pesquisados nas respectivas empresas, a Tabela 02 demonstra que na Empresa 2, 10 dos pesquisados estão há mais de 2 a 10 anos na organização. Os *dekasseguis* pesquisados que trabalham na Empresa 1 tem um tempo médio inferior à Empresa 2, de 09 meses a 4,5 anos. Este intervalo não fica distante dos números observados na Empresa 3, com intervalos de 4 meses a 4 anos. Sob este aspecto, verifica-se que apenas 01 pesquisado, o da Empresa 2, está há mais de 6 anos na mesma empresa. Pelo percentual de permanência em solo japonês apresentado na Tabela 01, é provável que muitos já trabalharam em outras empresas, uma vez que são recrutados por empresas de mão-de-obra terceirizada e ficam sob a responsabilidade da mesma enquanto empregados nas organizações contratantes e realocados para outras quando necessário.

4.2.1 Quanto ao emprego vitalício

Neste tópico apresenta-se a análise dos dados coletados referentes a avaliação da efetividade do emprego vitalício nas empresas objetos de estudo, tendo como pressuposto básico a Teoria Z.

TABELA 3: EMPREGO VITALÍCIO

	EMPRESA 1		EMPRESA 2		EMPRESA 3	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim	5	100,0%	8	57,1%	5	100,0%
Não	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Em parte	0	0,0%	6	42,9%	0	0,0%
Total	5	100%	14	100%	5	100%

Fonte: Dados Primários

A prática de vitaliciedade de emprego dos colaboradores japoneses efetivos está presente nas três companhias, conforme a Tabela 3. Todos os pesquisados da Empresa 1 confirmam este fenômeno, visto que pessoas de maior idade, entre 60 e 70 anos, embora

poucos, ainda assumem atividades diárias, porém não de grande responsabilidade. Segundo depoimento de um dos pesquisados da Empresa 1, os colaboradores quando se aproximam da aposentadoria são alocados para um cargo inferior ao ocupado anteriormente e ali ficam até a data da aposentadoria. A maioria dos colaboradores da administração e linha de produção da Empresa 1 são mais jovens – 25 a 38 anos - e o número de terceirizados que se encontram na linha de produção, testes, embalagem e limpeza também é expressivo.

Na Empresa 2, embora 57,1% dos pesquisados afirmem a existência de emprego vitalício, 43% acreditam que esta prática ocorre em parte, visto que a ocorrência da ação forçada de demissão voluntária aplicada a colaboradores pouco produtivos foi verificada na empresa. A delegação de atividades que não agregam valor à organização a elementos que não superam expectativas de produção, propicia a imposição da alta chefia com a prática de *ijime*, “assédio moral visto como uma perseguição moral que se estabelece numa dinâmica entre um chefe e seu funcionário, através de vários atos como: humilhar repetidamente, inferiorizar ou desprezar, ironizar, dentre outros”(LEFÉVRE, 2005). O *ijime* faz com que a vítima “voluntariamente” peça demissão. Segundo uma das respondentes da pesquisa, o último colaborador que deixou a empresa da forma acima descrita, até o período em que foi aplicada a pesquisa, não havia encontrado outro emprego.

Na Empresa 3 não é diferente, 100% afirmaram a existência deste fenômeno, visto que a presença de efetivos com mais de 60 anos foi verificado, comandando ativamente uma das atividades, segundo um dos pesquisados. Existe um colaborador que iniciou seu trabalho na empresa aos 15 anos e atualmente está com 35 anos, relatou uma respondente à pesquisa, e provavelmente ali permanecerá até a aposentadoria.

TABELA 4: FAIXA ETÁRIA DA ALTA GERÊNCIA

	EMPRESA 1		EMPRESA 2		EMPRESA 3	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
20 a 30 anos	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
31 a 40 anos	0	0,0%	5	35,7%	0	0,0%
41 a 50 anos	3	60,0%	7	50,0%	0	0,0%
51 a 60 anos	2	40,0%	2	14,3%	2	40,0%
61 a 70 anos	0	0,0%	0	0,0%	3	60,0%
Total	5	100,0%	14	100%	5	100,0%

Fonte: Dados Primários

A faixa etária dos ocupantes de cargos da alta gerência e chefias na Empresa 2 está no intervalo de 41 a 50 anos, segundo 07 dos 14 entrevistados, seguido de 31 a 40 anos (na opinião de 35,7% dos pesquisados) e 51 a 60 anos (14,3%). A ausência de gerentes na faixa de 20 a 30 é justificada, segundo um respondente da pesquisa, pela presença de jovens que executam atividades de produção que estão recebendo treinamento para serem líderes de linha de produção. Os agraciados pelo cargo de gerência são colaboradores que despenderam muitos anos de dedicação à empresa e por consideração e reconhecimento de suas competências, ocupam estes cargos, ali permanecendo até a aposentadoria.

Na Empresa 1 não é diferente, 60% dos respondentes acreditam que a faixa etária da alta gerência está no intervalo de 41 a 50 anos, seguido da faixa de 51 a 60 anos, segundo 40% dos elementos. As justificativas pouco diferem da Empresa 2, porém, segundo uma das respondentes da pesquisa, existe na empresa a designação de cargo “aparente” para os mais velhos, conservando-os na empresa visto que é oneroso dispensá-los.

A Empresa 3 apresenta para o cargo de gerência e chefia o intervalo de 61 a 70 anos para 60% dos pesquisados, seguido de 51 a 60 (40%). Visto que esta organização é comandada por uma pequena família, um casal e um filho, todos se dedicam à fabricação de lentes, sendo assim comandada também pelo filho de 32 anos. Porém as decisões majoritárias ainda se concentram nas mãos do chefe da família.

TABELA 5: EXISTÊNCIA DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

	EMPRESA 1		EMPRESA 2		EMPRESA 3	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim	5	100,0%	12	85,7%	0	0,0%
Não	0	0,0%	2	14,3%	5	100,0%
Total	5	100,0%	14	100,0%	5	100,0%

Fonte: Dados Primários

Quanto à existência de um departamento responsável pelas pessoas nas empresas objetos de estudo somente os respondentes à pesquisa nas Empresas 1 e 2 afirmaram existência. Na Empresa 1, o departamento de Recursos Humanos dá maior ênfase para a não ocorrência de acidentes. Em virtude da conquista das certificações ISO (International Organization for Standardization – Organização Internacional de Padronização) este cuidado tornou-se mais rigoroso. Já na Empresa 3 os respondentes afirmaram a não existência. Segundo um deles, a justificativa se dá pelo porte da empresa (pequena e familiar). Com a inserção de mão-de-obra terceirizada em parte do seu quadro funcional (40,74%) a empresa direciona a responsabilidade por estes colaboradores à empresa contratada.

TABELA 6: OCORRÊNCIA DE DEMISSÕES

	EMPRESA 1		EMPRESA 2		EMPRESA 3	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Freqüentemente	0	0,0%	1	7,1%	0	0,0%
Periodicamente	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Raramente	3	60,0%	2	14,3%	2	40,0%
não ocorre	2	40,0%	11	78,6%	3	60,0%
Total	5	100,0%	14	100,0%	5	100,0%

Fonte: Dados Primários

Em relação à prática de demissões de japoneses efetivos nas 3 empresas objetos de estudo, verificou-se a não ocorrência e a raridade de ocorrência, conforme a Tabela 6. Alguns jovens migram de regiões com poucas oportunidades de emprego para fábricas de produção em massa, segundo uma respondente da Empresa 2. A mesma afirmou que alguns jovens japoneses efetivados na Empresa 2, os quais desempenham atividades na produção, relataram

ter aversão aos estudos, mesmo com nível superior concluído. Este último é privilégio para poucos. Um outro depoimento relata ser desnecessário desperdiçar tempo em uma fábrica, visto que um jovem com nível superior poderia buscar oportunidades fora do país. Observa-se neste ponto uma postura cômoda presente nos jovens japoneses assalariados, uma vez que, sendo produtivos, tem garantias para permanecer empregado em seu país até a aposentadoria.

Na Empresa 1, 60% dos respondentes à pesquisa afirmaram que demissões raramente ocorrem. Quando se identifica um indivíduo pouco produtivo, a demissão do mesmo é substituída pela transferência a outras unidades da empresa, localizadas em outras regiões, para que assuma um cargo inferior, de pouca relevância. A frequência de transferência de um único indivíduo faz com que o mesmo, “espontaneamente”, deixe a empresa. Aqui verifica-se outra modo da prática do chamado *ijime* (perseguição moral).

Dos respondentes à pesquisa da Empresa 3, 60% afirmaram a não ocorrência e outros 40%, sua raridade. Segundo uma das respondentes à pesquisa, a demissão pode ocorrer se houver diminuição do volume de atividades.

Em todas as empresas pesquisadas a presença de mão-de-obra terceirizada é expressiva (Empresa 1 - aproximadamente 61%, Empresa 2 – aproximadamente 65%, Empresa 3 – 40,7%). A rotatividade de novos colaboradores desta categoria é maior, uma vez que as empresas contratantes delegam esta responsabilidade à empreiteira contratada que, por sua vez, recrutam, quando necessário, novas pessoas para apresentá-los para as empresas. A empresa solicitante estando insatisfeita com a mão-de-obra, imediatamente solicita à empresa contratada a substituição da mesma. Portanto a realocação ou demissão da mão-de-obra terceirizada dispensada é de responsabilidade da empresa contratada.

TABELA 7: COMPROMETIMENTO DOS EFETIVOS

	EMPRESA 1		EMPRESA 2		EMPRESA 3	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Elevado	5	100,0%	5	35,7%	2	40,0%
Médio	0	0,0%	9	64,3%	3	60,0%
Baixo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	5	100,0%	14	100,0%	5	100,0%

Fonte: Dados Primários

Observa-se através da Tabela 7 os percentuais que norteiam elevado (35,7%) e médio (64,3%) comprometimento dos colaboradores japoneses efetivos em permanecer na Empresa 2, 100% elevado na Empresa 1 e 60% médio seguido de 40% elevado na Empresa 3. Como vimos na Tabela 6, a prática de emprego vitalício ainda é presente nas organizações estudadas. Porém a produtividade do elemento integrante é fundamental para garantir a permanência na empresa. O aspecto disciplinado e leal, descritos em inúmeras literaturas relativas ao comportamento dos japoneses, são observados neste ponto, visto que para almejar um bom posicionamento na empresa é necessário dedicação, comprometimento para ganhar visibilidade perante os dirigentes. Atualmente a vitaliciedade tem um preço. Se o jovem nipônico não obteve instruções o suficiente para ser selecionado em uma universidade e tornar-se um funcionário do governo ou de grandes instituições financeiras, o destino é tornar-se um assalariado comprometido com a empresa que o acolhe.

Segundo uma das respondentes à pesquisa da Empresa 3 a média dos japoneses efetivos é de 10 anos de dedicação à empresa. A permanência na empresa dá direitos a benefícios como férias remuneradas, bônus salarial e regalias observou um outro respondente à pesquisa. Dessa forma, considerando a idade avançada, não é rentável deixar a empresa, além de manter a produção, dedicação e comprometimento para garantir a vitaliciedade de emprego (fenômeno verificado na Tabela 6 – ocorrência de demissões).

TABELA 8: CARGOS EFETIVOS FEMININOS

	EMPRESA 1		EMPRESA 2		EMPRESA 3	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Alta administração/gerência	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Chefe de seção	1	14,3%	12	50,0%	4	40,0%
Operária	4	57,1%	10	41,7%	5	50,0%
Secretária	2	28,6%	0	0,0%	1	10,0%
Líder de linha de produção	0	0,0%	2	8,3%	0	0,0%
Total	7	100,0%	24	100,0%	10	100,0%

Fonte: Dados Primários

A Tabela 8 apresenta uma boa visualização dos cargos ocupados por japonesas efetivas nas empresas estudadas. Verificou-se que em nenhuma delas uma figura feminina ocupa um cargo na alta administração. A presença da mulher liderando uma linha fabril é comum. As linhas de produção, composta de mão-de-obra feminina, geralmente são lideradas por mulheres. Em geral os trabalhos que exigem maior força física com condições adversas de periculosidade, são destinados aos homens. As mulheres são alocadas para executar tarefas que exige atenção, delicadeza e precisão. Por esta razão, não raro é a presença de mulheres em empresas japonesas de montagem de componentes eletrônicos, onde se manuseiam peças milimétricas, que ao final também são conferidas por uma figura feminina. Na Empresa 1, o cargo de operária foi alternativa mais assinalada (57,1%), uma vez elas se encontram nos setores de análise de amostras da produção diária, manutenção de peças precisas e de embalagem dos produtos. As secretárias também estão presentes nesta empresa, cuja função é elaborar relatórios diários. Na Empresa 2, as mulheres que são dedicadas, trabalhadoras e que apresentam perfil rijo, enérgico, são candidatas aptas para angariar um posto de chefe de seção. Lá muitas jovens não almejam um cargo de liderança, não querem cargos que exijam muita responsabilidade e dedicação. Isso não impede que sejam produtivas, podendo assim permanecer na empresa até a aposentadoria ou até o dia do matrimônio. Na percepção dos respondentes à pesquisa da Empresa 3, a presença da japonesa efetiva com cargo de operária somou 50% dos cargos mais lembrados seguido de 40%, como chefe de seção. O cargo de

secretária apontado por um dos elementos pesquisados na Empresa 3 refere-se à da esposa do proprietário da firma, a qual é responsável pelas atividades burocráticas.

TABELA 9: PRÁTICA DE ELIMINAÇÃO DE ATIVIDADES SEM IMPORTÂNCIA

	EMPRESA 1		EMPRESA 2		EMPRESA 3	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim	1	20,0%	3	21,4%	0	0,0%
Não	4	80,0%	4	28,6%	4	80,0%
Em parte	0	0,0%	7	50,0%	1	20,0%
Total	5	100,0%	14	100,0%	5	100,0%

Fonte: Dados Primários

Verificou-se que na Empresa 1 que 80% dos respondentes afirmaram que as atividades de menor importância para a empresa não costumam ser eliminadas, pelas mesmas razões da não demissão de colaboradores. Na Empresa 2, 50% dos respondentes acreditam que ocorre em parte, visto que a filial recebe colaboradores transferidos de outra filial que, em virtude de rebaixamento de cargo, ocupam funções pouco significativos, apesar de manter o título de chefe de serviço, segundo um dos pesquisados.

Na Empresa 3, 80% dos respondentes à pesquisa afirmaram que não ocorre tal eliminação, visto que a administração da firma é “metódica”, isto é, não é flexível para realizar alterações de rotina, segundo dois dos respondentes à pesquisa.

4.2.2 Quanto à trajetória de carreiras não-especializadas

A seguir apresenta-se a análise dos dados coletados relativos à avaliação da efetividade da trajetória de carreira não-especializada nas empresas objetos de estudo, tendo como pressuposto básico a Teoria Z.

TABELA 10: CLAREZA NA DEFINIÇÃO DE CARGOS

	EMPRESA 1		EMPRESA 2		EMPRESA 3	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim	5	100,0%	11	78,6%	5	100,0%
Não	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Em parte	0	0,0%	3	21,4%	0	0,0%
Total	5	100,0%	14	100,0%	5	100,0%

Fonte: Dados Primários

A definição de comando e responsabilidade estão claras para cada cargo nas 3 empresas, segundo os respondentes à pesquisa nas respectivas empresas. A Tabela 10 expressa os percentuais que afirmam a clareza na definição de cargos: 100% na Empresa 1 e 3 e 78,6% na Empresa 2. Na Empresa 1 a opinião foi unânime visto que existe uma hierarquia a se respeitar. Os *dekasseguis* pesquisados, por exemplo, se reportam aos japoneses que são responsáveis pela qualidade do produto final, os quais transmitem os resultados a um coordenador. Este às vezes busca informações diretamente com o setor de análise, para manter proximidade quando um problema maior de produção for identificado através das análises amostrais. Na Empresa 2 não é diferente, 11 dos 14 respondentes à pesquisa afirmaram que os cargos são bem definidos. No Japão os colaboradores são chamados pelo sobrenome e os que ocupam cargo de chefia, seja de diretor a chefe de equipe, o sobrenome é acompanhado pelo cargo que o colaborador ocupa, por exemplo Silva – *Hantyo* (Silva – Chefe de equipe), e ambos são pronunciados. A Empresa 3, por ser de pequeno porte, facilita a identificação dos cargos, visto que a família (um casal e um filho) está diariamente entre os demais colaboradores executando atividades fabris.

TABELA 11: EXISTÊNCIA DE PROGRAMA DE AVALIAÇÃO

	EMPRESA 1		EMPRESA 2		EMPRESA 3	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim	4	80,0%	4	28,6%	1	20,0%
Não	1	20,0%	3	21,4%	4	80,0%
Em parte	0	0,0%	7	50,0%	0	0,0%
Total	5	100,0%	14	100,0%	5	100,0%

Fonte: Dados Primários

A tabela 11 apresenta os percentuais da existência de um programa de avaliação de desempenho para todos os empregados da empresa. Na Empresa 1, 80% afirmaram que sim, o que demonstra a preocupação da empresa em manter o quadro funcional capacitado para a execução de atividades. Sendo uma empresa fornecedora de um componente para computadores e que periodicamente enfrenta mutações de modelos e tecnologias, freqüentemente são visitadas pelos clientes potenciais que exigem a apresentação de treinamentos dispensados aos colaboradores. A empresa exige que seja aplicada prova escrita para os japoneses terceirizados antes de serem admitidos, visto que experiências anteriores apresentaram um quadro de pouca qualificação que, conseqüentemente, causou transtornos à empresa. Para os terceirizados estrangeiros exige-se o conhecimento da língua japonesa e habilidades em informática básica.

Na Empresa 2 a presença de programa de avaliação é parcial, segundo 50% dos pesquisados, seguido de 28,6% que afirmaram a existência de avaliação. Provavelmente a avaliação não é realizada com muita freqüência, mas existe um questionário com perguntas fechadas e abertas que são anunciados em reuniões matinais, porém se desconhece a época em que ele é aplicado, segundo um dos respondente à pesquisa.

Uma vez que o colaborador aprende as atividades a ele concedida não são reavaliados.

TABELA 12: OCORRÊNCIA DE TROCA DE FUNÇÕES ENTRE EFETIVOS

	EMPRESA 1		EMPRESA 2		EMPRESA 3	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Freqüentemente	0	0,0%	4	28,6%	0	0,0%
Periodicamente	2	40,0%	7	50,0%	0	0,0%
Raramente	3	60,0%	3	21,4%	4	80,0%
não ocorre	0	0,0%	0	0,0%	1	20,0%
Total	5	100,0%	14	100,0%	5	100,0%

Fonte: Dados Primários

A Tabela 12 exprime a ocorrência de troca de funções/atividades do dia-a-dia entre funcionários japoneses efetivos nas empresas objetos de estudo. Na Empresa 1 a troca de funções/atividades do dia-a-dia entre os funcionários japoneses ocorre raramente para 60% dos pesquisados. Isso se justifica pelo fato de a linha de produção operar 24 horas por dia e pelos testes, análise, operação e manutenção realizadas por equipes em cada setor. As atividades são específicas, o que não permite a transação de colaboradores entre setores. Os setores de análise o qual exige conhecimento na área química, são ocupados por colaboradores que receberam instruções para tal. Já na Empresa 2 verificou-se que 50% afirmaram que a troca ocorre periodicamente, uma vez que não se exige conhecimento específico para cada função, o que facilita a rotatividade de atividades.

Na Empresa 3, raramente ocorre troca de funções entre japoneses efetivos para 80% dos pesquisados. Quando ocorre diminuição de produção os colaboradores são convocados para executar outras funções, segundo dois respondentes à pesquisa. A ausência de um colaborador também pode ser suprida por substituição.

Vale lembrar que o tipo de mobilidade observado é horizontal, ou seja, o colaborador não se desloca de determinada atividade operacional para outra mais complexa ou que exija maior conhecimento, o que não contribui para aumentar a satisfação geral no emprego, não exigindo o uso das potencialidades intelectuais do colaborador. O exercício da aplicação das potencialidades intelectuais é um dos princípios básicos da Teoria Y.

TABELA 13: OCORRÊNCIA DE PROMOÇÃO DE EFETIVOS

	EMPRESA 1		EMPRESA 2		EMPRESA 3	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Frequentemente	0	0,0%	2	14,3%	0	0,0%
Periodicamente	1	20,0%	8	57,1%	0	0,0%
Raramente	4	80,0%	4	28,6%	1	20,0%
não ocorre	0	0,0%	0	0,0%	4	80,0%
Total	5	100,0%	14	100,0%	5	100,0%

Fonte: Dados Primários

Em relação à ocorrência de promoção de funcionários japoneses efetivos, ou seja, a mudança de um cargo para outro imediatamente superior, é raro na Empresa 1, conforme 80% dos respondentes à pesquisa aplicada no setor de análise e testes. Isso se dá conforme as mesmas razões que justificam os percentuais apresentados na Tabela 12 (ocorrência de troca de funções). Nesta empresa também ocorre rebaixamentos de funções, uma vez verificado a má condução das atividades, visto que para os cargos de liderança são designados responsabilidades muitas vezes não suportadas em virtude da alta cobrança de resultados. Dessa forma, alguns colaboradores selecionados se recusam a assumir tal responsabilidade. Quando o cargo é aceito, a dedicação deverá ser 100%, uma vez que a empresa está em atividade fabril diuturnamente, sem qualquer interrupção. De outra parte, na Empresa 2, 8 dos 14 pesquisados (51,1%) verificam que a promoção ocorre periodicamente, seguido de 28,6% (raramente) e 14,3% (freqüentemente). Todos os anos nesta empresa, em meados do mês de março, algumas colaboradores são promovidos, segundo uma das respondentes da pesquisa. Os chefes de seções de produção com o passar dos anos observam um certo número de seguidores que almejam visibilidade diante da alta administração. Esses seguidores, por sua vez, formam uma espécie de facção dentro da organização, disponíveis para executar as vontades do chefe, aguardando uma promoção. Porém, muitos não alcançam tal objetivo, visto que se tornarão uma ameaça à posição do chefe, ou seja, um forte concorrente.

Na Empresa 3 não há ocorrência de promoção entre japoneses efetivos, segundo 80% dos pesquisados na Empresa. Porém poderá haver promoção em casos de falecimento, segundo uma das respondentes à pesquisa.

TABELA 14: OCORRÊNCIA DE CONTRATAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES EFETIVOS

	EMPRESA 1		EMPRESA 2		EMPRESA 3	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Freqüentemente	4	80,0%	0	0,0%	0	0,0%
Periodicamente	1	20,0%	12	85,7%	0	0,0%
Raramente	0	0,0%	2	14,3%	3	60,0%
Não ocorre	0	0,0%	0	0,0%	2	40,0%
Total	5	100,0%	14	100,0%	5	100,0%

Fonte: Dados Primários

Verifica-se na Tabela 14 que a contratação de novos funcionários japoneses ocorre freqüentemente na Empresa 1 para 80% dos pesquisados, visto que em determinados períodos as empresas são obrigadas a contratar portadores de necessidades especiais e universitários recém- formados, segundo uma das pesquisadas. A mesma afirmou que na empresa não se verifica a presença de portadores de necessidades especiais.

No Japão, o balanço anual realizado pelas empresas ocorre no dias 30 e 31 de março e as contratações ocorrem no mês seguinte. O mês de abril é considerado o período de abertura para o novo ano, quando são contratados novos japoneses efetivos na Empresa 2. Os novos colaboradores são anunciados em revista informativa interna, com as respectivas entrevistas e fichas técnicas.

Na Empresa 3 esta ocorrência é rara para 60% dos respondentes da pesquisa e os demais afirmaram a não ocorrência de novas contratações, visto que se trata de uma pequena empresa fabril na qual novas contratações de efetivos podem ocorrer em casos de afastamento ou de aposentadoria de um colaborador.

4.2.3 Quanto à tomada de decisão por consenso

Apresenta-se neste tópico a análise dos dados coletados para avaliar e desvendar o processo de tomada de decisão, considerando a decisão por consenso, tendo como pressuposto básico a Teoria Z.

TABELA 15: AGILIDADE AO TOMAR DECISÕES

	EMPRESA 1		EMPRESA 2		EMPRESA 3	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim	0	0,0%	3	21,4%	2	40,0%
Não	5	100,0%	4	28,6%	1	20,0%
Em parte	0	0,0%	7	50,0%	2	40,0%
Total	5	100,0%	14	100,0%	5	100,0%

Fonte: Dados Primários

Através da Tabela 15, verifica-se que na Empresa 1 a tomada de decisão não se dá de forma ágil para 100% dos pesquisados naquela organização. Vimos na Tabela 10 (Clareza na definição de cargos – Empresa 1) a provável hierarquia vigente. Segundo uma das respondentes da pesquisa, para a resolução de um problema técnico, a hierarquia deverá ser respeitada até que a solicitação chegue a quem se destina. Na Empresa 2, verificou-se que 50% acreditam que a agilidade é parcial e 28,6% observam a não agilidade na tomada de decisão. Segundo uma das respondentes à pesquisa, é percebida a agilidade quando a resolução de um problema reflete nos números das despesas diárias dispensadas à produção, economia de pares de luvas, por exemplo.

Na Empresa 3, 40% dos respondentes à pesquisa afirmaram a existência de agilidade na tomada de decisão e outros 40% acreditam que ocorre parcialmente. O pequeno porte da empresa contribui para que as decisões sejam tomadas com agilidade, visto que o proprietário, sua família e colaboradores trabalham em um mesmo ambiente e a tomada de decisão está centralizada na figura do proprietário. A parcialidade, por sua vez, é justificada pela dependência desta pequena fábrica em relação aos principais clientes. Sendo um fornecedor, algumas decisões dependem também do cliente, relatou um dos respondentes à pesquisa.

TABELA 16: PRÁTICA DE *NEMAWASHI* - PRÉVIA BUSCA DE APOIO E CONSENTIMENTO

	EMPRESA 1		EMPRESA 2		EMPRESA 3	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim	4	80,0%	9	64,3%	0	0,0%
Não	1	20,0%	2	14,3%	5	100,0%
Em parte	0	0,0%	3	21,4%	0	0,0%
Total	5	100,0%	14	100,0%	5	100,0%

Fonte: Dados Primários

Na Empresa 1, o *nemawashi*, ou seja, a prévia busca de apoio e consentimento das pessoas antes que uma decisão seja tomada, é praticada na organização segundo 80% dos respondentes, conforme a Tabela 16. Vimos na Tabela 15 que na Empresa 1 a tomada de decisão não se dá de maneira ágil em virtude da hierarquia a ser respeitada. Verifica-se nas duas tabelas uma sincronia, visto que um problema é conhecido por toda hierarquia, o que resulta na lentidão na tomada de decisão. A solicitação de determinadas atividades a setores que não o executam de costume segue este mesmo percurso. Na Empresa 2 o *nemawashi* é praticada somente entre chefes.

A prática de *nemawashi* não foi verificada na Empresa 3, visto que a decisão se concentra na figura do proprietário, como observado Tabela 15 – Agilidade ao tomar decisões -, mesmo havendo discordância de opiniões entre o proprietário e seu filho.

TABELA 17: PRÁTICA DE *RINGI* - MEMORANDO DE APROVAÇÃO DE TODOS OS ENVOLVIDOS

	EMPRESA 1		EMPRESA 2		EMPRESA 3	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim	5	100,0%	6	42,9%	0	0,0%
Não	0	0,0%	5	35,7%	5	100,0%
Em parte	0	0,0%	3	21,4%	0	0,0%
Total	5	100,0%	14	100,0%	5	100,0%

Fonte: Dados Primários

Verifica-se na Empresa 1 a prática do *ringi*, ou seja, um sistema de circulação interna de memorandos – *ringi-sho* – para obter a aprovação de todos os envolvidos em uma determinada ação, previstos nas tabelas 15 e 16. Para respeitar a hierarquia de comando,

memorandos são emitidos pelo setor onde foi presenciado o problema e assim repassados para o imediatamente superior. Todas as atividades executadas apresentam justificativas e razões especificados, segundo uma das respondentes da Empresa 1. Na Empresa 2 o a prática de *ringi* ocorre entre os chefes, porém é raro presenciar a circulação de memorandos.

Já na Empresa 3, essa prática não ocorre pelas razões observadas também nas tabelas 15 e 16.

TABELA 18: PRÁTICA DE PLANEJAMENTO EM CONJUNTO

	EMPRESA 1		EMPRESA 2		EMPRESA 3	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim	5	100,0%	6	42,9%	1	20,0%
Não	0	0,0%	1	7,1%	4	80,0%
Em parte	0	0,0%	7	50,0%	0	0,0%
Total	5	100,0%	14	100,0%	5	100,0%

Fonte: Dados Primários

Na Tabela 18, 100% dos respondentes da Empresa 1 afirmaram que o planejamento do funcionamento da empresa é elaborado de forma conjunta entre os setores. Na Empresa 2, os chefes setoriais se reúnem semanalmente e é obrigatória a presença dos membros. Já na Empresa 3 o planejamento é elaborado pelo proprietário e seu filho.

TABELA 19: AGILIDADE DE COMUNICAÇÃO / INFORMAÇÃO

	EMPRESA 1		EMPRESA 2		EMPRESA 3	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim	4	80,0%	5	35,7%	3	60,0%
Não	1	20,0%	4	28,6%	1	20,0%
Em parte	0	0,0%	5	35,7%	1	20,0%
Total	5	100,0%	14	100,0%	5	100,0%

Fonte: Dados Primários

Quanto à agilidade da comunicação/informação dentro de cada organização estudada, verificou-se que na Empresa 1 80% dos respondentes afirmaram a rapidez do fluxo de informações. As informações gerais, avisos e procedimentos para o dia de trabalho são

transmitidas em reuniões matinais diárias, através de um porta voz. As linhas de produção e de testes em funcionamento são operadas por colaboradores em dois turnos. No momento da transição de turnos, instruções são repassadas através de um líder. Qualquer informação de natureza operacional entre os *clean rooms* (salas limpas) e a parte externa são transmitidos via telefone fixo e móvel presentes em cada setor. Por razões de segurança, para casos de terremotos e incêndios, mensagens e sinalizadores de segurança estão visíveis em locais estratégicos, além de mensagem de voz em casos de necessidade de evacuação do prédio.

Dos *dekasseguis* pesquisados na Empresa 2, 35,7% acreditam que a comunicação/informação funciona de forma ágil. Outros 35,7% afirmaram que esta agilidade é parcial, na medida em que as reuniões de japoneses efetivos ocorrem quinzenalmente, um período diferente dos colaboradores terceirizados que acontece semanalmente. Qualquer comunicação é realizada diretamente ao chefe de seção e vice-versa.

Na Empresa 3, 60% dos respondentes à pesquisa afirmaram que ocorre de modo ágil, 20% em parte e outros 20% não ocorrência de agilidade. A presença do proprietário e chefes de seção no ambiente fabril propicia imediata transmissão de avisos e solicitações verbalmente. Essa transmissão de informações obedece à ordem hierárquica de cargos. Ao identificar um colaborador que está executando a atividade de forma errada, o chefe imediatamente superior é que deverá transmitir a ocorrência de erro no processo fabril.

4.2.4 Quanto ao interesse pelas pessoas

A seguir apresenta-se a verificação dos dados coletados para identificar e analisar nas empresas objetos de estudo, os aspectos culturais no qual se prioriza o interesse pelas pessoas, tendo como pressuposto básico a Teoria Z.

TABELA 20: COMPROMETIMENTO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO COM OS RECURSOS HUMANOS

	EMPRESA 1		EMPRESA 2		EMPRESA 3	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Alto	4	80,0%	4	28,6%	0	0,0%
Médio	0	0,0%	6	42,9%	2	40,0%
Baixo	1	20,0%	4	28,6%	3	60,0%
Total	5	100,0%	14	100,0%	5	100,0%

Fonte: Dados Primários

Na Tabela 20, apresenta-se os percentuais relativos ao grau de comprometimento da alta administração com o bem estar dos funcionários, segundo os *dekasseguis* pesquisados nas respectivas empresas. Na Empresa 1, 80% considera elevado o comprometimento do departamento de recursos humanos, visto que priorizam a prevenção de acidentes internos. Grande parte das atividades de produção é executada nos *clean rooms* (salas limpas), onde a presença de maquinários automatizados é expressiva. A operação destas máquinas exige a obediência de procedimentos rigorosos conhecidos através de mini-palestras. Assuntos relacionados a estresse, casos de acidentes ocorridos em outras unidades da empresa e medidas preventivas são abordados em reuniões periódicas.

Aproximadamente 43% dos respondentes à pesquisa realizada na Empresa 2 afirmaram que o comprometimento da alta administração com o bem estar dos recursos humanos é mediano e o restante se divide em alto (28,6%) e baixo (28,6%) compromisso. Esses números retratam a diferença cultural dos respondentes perante as ações e benefícios oferecidos pela organização. A bonificação salarial segundo uma das pesquisadas, representa a compensação de dedicação à empresa, com valores proporcionais ao tempo de permanência na empresa. A maioria dos estrangeiros acredita que recebem o bônus salarial por merecimento, portanto, não ficam satisfeitos com o valor que recebem. Eles não conhecem o verdadeiro significado do bônus, relatou uma das respondentes à pesquisa. Treinamentos contra incêndios é prática comum. A execução de ginástica laboral se restringe ao escritório e as informações expostas em murais, que apresentam sugestões de alimentação de acordo com

a estação do ano, são apresentados somente na língua nacional, ou seja, não há tradução para os que não compreendem o ideograma japonês. Estas devem ser as prováveis justificativas para verificar o percentual de votantes na alternativa Médio.

Na Empresa 3, 3 dos 5 *dekasseguis* que responderam ao questionário afirmaram que observam baixo comprometimento da alta administração e dois acreditam ser mediano. Na concepção de 02 pesquisados a gerência tem maior preocupação com a eficácia da produção. Para os que são terceirizados, qualquer solicitação deverá ser encaminhada à respectiva empreiteira contratada, responsável por esta mão-de-obra.

TABELA 21: CONFLITOS ENTRE FUNCIONÁRIOS

	EMPRESA 1		EMPRESA 2		EMPRESA 3	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim	0	0,0%	5	35,7%	0	0,0%
Não	0	0,0%	2	14,3%	3	60,0%
Em parte	5	100,0%	7	50,0%	2	40,0%
Total	5	100,0%	14	100,0%	5	100,0%

Fonte: Dados Primários

A Tabela 21 retrata a ausência de conflitos entre funcionários japoneses efetivos. Questionados sobre a relação entre funcionários efetivos sem conflitos, 100% dos respondentes da Empresa 1 afirmam que ocorre parcialmente. As competências dos colaboradores são observadas entre os efetivos. Desse modo falhas não são perdoadas em razão da cobrança direta, segundo um dos *dekasseguis* pesquisados. Na Empresa 2, 50% afirmaram a parcialidade na ocorrência de conflitos entre japoneses efetivos. Já 35,7% verificam a inexistência de conflitos. A parcialidade pode ser justificada pela presença de observadores em relação às atividades realizadas pelos colaboradores de produção. A existência de cordialidade entre eles muitas vezes é aparente, evitando assim conflitos e escândalos. Três dos cinco pesquisados afirmaram que a relação entre japoneses efetivos não

ocorre sem desentendimentos. As desavenças presenciadas na pequena empresa estudada evidenciam conflitos de poder, ou seja, desentendimento entre chefes de seções de produção.

TABELA 22: PRESENÇA DE CANAIS DE COMUNICAÇÃO BEM DEFINIDOS

	EMPRESA 1		EMPRESA 2		EMPRESA 3	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim	4	80,0%	4	28,6%	1	20,0%
Não	1	20,0%	5	35,7%	3	60,0%
Em parte	0	0,0%	5	35,7%	1	20,0%
Total	5	100,0%	14	100,0%	5	100,0%

Fonte: Dados Primários

Quanto à existência de canais de comunicação bem definidos para que os empregados possam expressar suas sugestões e reivindicações, 80% dos respondentes da Empresa 1 afirmaram que existe. Isso se dá de forma escrita, mensalmente, com caráter sugestivo.

As sugestões expressas por empregados japoneses que adquirem destaque na Empresa 2 são premiadas mensalmente, visto que a boa idéia se remete à melhoria do funcionamento da organização. Reivindicar algo já é mais raro nesta firma, uma vez que a postura submissa inibe qualquer ação para angariar benefícios. Verifica-se aqui a postura coletiva, já que a raridade destas ocorrências desencoraja qualquer colaborador, visto que é embaraçoso uma reivindicação solitária.

Na Empresa 3, 60% afirmaram que os canais de comunicação não são bem definidos para sugerir ou fazer reivindicações. Em razão da inflexibilidade comentada na interpretação da Tabela 9, a alta gerência não costuma alterar os processos, mesmo que uma sugestão seja benéfica à empresa, relatou um dos respondentes à pesquisa.

TABELA 23: LIBERDADE DE ACESSO À DIRETORIA

	EMPRESA 1		EMPRESA 2		EMPRESA 3	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim	1	20,0%	2	14,3%	4	80,0%
Não	4	80,0%	8	57,1%	0	0,0%
Em parte	0	0,0%	4	28,6%	1	20,0%
Total	5	100,0%	14	100,0%	5	100,0%

Fonte: Dados Primários

Quanto à liberdade do empregado japonês de acesso à diretoria, independente da hierarquia, verifica-se na Tabela 23 que na Empresa 1 isso não ocorre. Essa afirmativa foi prevista nos dados das Tabelas 15 (agilidade na tomada de decisão), 16 (Prática de *nemawashi*) e 17 (prática de *ringi*), nas quais figuraram o respeito à ordem hierárquica. Na Empresa 2 não é diferente. As comunicações são realizadas ao responsável do setor da qual o colaborador faz parte.

Quatro dos cinco *dekasseguis* pesquisados na Empresa 3 verificaram a liberdade de acesso à diretoria, visto que os proprietários da firma estão inseridos no setor fabril. Vale lembrar que o respeito à hierarquia é prelevada, conforme considerações da Tabela 19.

TABELA 24: BÔNUS SALARIAL

	EMPRESA 1		EMPRESA 2		EMPRESA 3	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Mensalmente	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Semestralmente	4	80,0%	10	71,4%	1	20,0%
Anualmente	1	20,0%	3	21,4%	3	60,0%
Não participam	0	0,0%	1	7,1%	1	20,0%
Total	5	100,0%	14	100,0%	5	100,0%

Fonte: Dados Primários

A Tabela 24 retrata os períodos em que os funcionários recebem bônus salarial como participantes da divisão do lucro da empresa. 80% dos respondentes da Empresa 1 afirmaram que ocorre semestralmente. Na Empresa 2, 71,4% afirmaram a presença de bônus semestral, seguido de 21,4% anual. Três dos cinco *dekasseguis* respondentes à pesquisa na Empresa 3 verificaram que os colaboradores recebem bonificações salariais uma vez ao ano.

Algumas empresas de mão-de-obra terceirizada privam os colaboradores desta categoria do recebimento de bônus salariais.

4.2.5 Quanto aos valores coletivos

Neste último tópico apresenta-se a verificação dos dados coletados para identificar e analisar nas empresas objetos de estudo, os aspectos culturais, no qual se prioriza os valores coletivos, tendo como pressuposto básico a Teoria Z.

TABELA 25: EXISTÊNCIA DE COOPERAÇÃO ENTRE FUNCIONÁRIOS

	EMPRESA 1		EMPRESA 2		EMPRESA 3	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim	0	0,0%	6	42,9%	1	20,0%
Não	1	20,0%	0	0,0%	1	20,0%
Em parte	4	80,0%	8	57,1%	3	60,0%
Total	5	100,0%	14	100,0%	5	100,0%

Fonte: Dados Primários

Quanto à cooperação entre colaboradores japoneses dentro das organizações estudadas, 80% dos pesquisados da Empresa 1 afirmaram que ocorre parcialmente. Verificou-se neste quadro a provável influência dos conflitos no que se refere a inadmissão de falhas e cobranças por resultados. Na Empresa 2 57,1% dos pesquisados também afirmaram a ocorrência parcial de cooperação, seguido se 42,9% que opinaram afirmando a existência de cooperação. É provável que esses números retratem o individualismo existente na empresa, segundo uma das respondentes à pesquisa. Além disso, alguns japoneses não são ativos, não procuram nem assumem atividades desafiadoras e dinâmicas. Preferem realizar o mínimo possível, relatou.

Na Empresa 3, 3 (60%) dos 5 respondentes à pesquisa também observaram a prática de cooperação parcial. As atividades desta pequena fábrica são executadas na maioria das

vezes de forma individual, e a cooperação somente ocorre quando necessário, relatou um dos pesquisados. Isso depende também da boa vontade entre colaboradores, segundo um respondente à pesquisa. Alguns não gostam de prestar auxílio a outros, relatou.

TABELA 26: TRABALHO EM EQUIPE

	EMPRESA 1		EMPRESA 2		EMPRESA 3	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim	5	100,0%	8	57,1%	1	20,0%
Não	0	0,0%	0	0,0%	3	60,0%
Em parte	0	0,0%	6	42,9%	1	20,0%
Total	5	100,0%	14	100,0%	5	100,0%

Fonte: Dados Primários

Quanto ao favorecimento do trabalho em equipe, verifica-se na Tabela 26, que é unânime na Empresa 1. A maioria das atividades desta empresa são atribuídas a equipes, para manter o funcionamento das máquinas de produção, divididas em dois turnos. Os trabalhos em equipe são favorecidos pela cultura e valores da Empresa 2, para 57,1% dos respondentes e 42,9% em parte. Segundo relato, as equipes na Empresa 2 são aparentes, visto que apenas um deles elabora idéias e ganha agilidade enquanto outros atuam como meros atores coadjuvantes obedientes.

Três dos cinco elementos pesquisados na Empresa 3 não acreditam no favorecimento do trabalho em equipe, visto que as atividades são específicas e são executadas individualmente, na opinião de 2 respondentes à pesquisa. Apesar de a comunicação/informação ocorrer de forma ágil dentro da empresa, conforme verificado na Tabela 19, o respeito à ordem hierárquica (quem se reporta a quem) é vigente. Por exemplo, a tardia comunicação da presença de erros no procedimento de produção prejudica o incentivo ao trabalho em equipe, uma vez que o elemento que está confeccionando produtos com defeitos não é avisado no mesmo momento, visto que a hierarquia é respeitada. Isso causa um certo desconforto, relatou uma das respondentes à pesquisa.

TABELA 27: CONFIANÇA ENTRE PESSOAS

	EMPRESA 1		EMPRESA 2		EMPRESA 3	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim	4	80,0%	6	42,9%	0	0,0%
Não	0	0,0%	1	7,1%	1	20,0%
Em parte	1	20,0%	7	50,0%	4	80,0%
Total	5	100,0%	14	100,0%	5	100,0%

Fonte: Dados Primários

A cultura e os valores da organização evidenciam a confiança nas pessoas para 80% dos respondentes da pesquisa presentes na Empresa 1. As atividades de produção, análise e testes são realizadas diariamente e apresentadas ao departamento competente. A partir dos resultados apresentados identificam-se problemas operacionais internos ou de fornecedores. Verificou-se nesta etapa a confiabilidade dispensada às equipes responsáveis e os respectivos líderes. Na Empresa 2 50% dos pesquisados acreditam que a evidência de confiança nas pessoas é parcial e 42,9% afirmaram presença de confiança. Nesta organização os chefes de seção analisam o comportamento dos novos entrantes através de anotações como data de admissão, atividades executadas em determinada data e seu comportamento.

Na Empresa 3, 4 (80%) dos 5 elementos respondentes à pesquisa acreditam que a evidência de confiança também seja parcial. Dois dos pesquisados acreditam que os japoneses daquela empresa consideram as habilidades de produção como requisito de confiabilidade que pode ser conquistada após um período de dedicação à firma, aproximadamente um ano.

TABELA 28: EXISTÊNCIA DE COOPERAÇÃO ENTRE SETORES

	EMPRESA 1		EMPRESA 2		EMPRESA 3	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim	4	80,0%	7	50,0%	3	60,0%
Não	0	0,0%	1	7,1%	2	40,0%
Em parte	1	20,0%	6	42,9%	0	0,0%
Total	5	100,0%	14	100,0%	5	100,0%

Fonte: Dados Primários

Na Empresa 1, 80% dos pesquisados acreditam existir cooperação entre os setores da empresa, conforme a Tabela 28. Isso se verifica pela interdependência dos setores para que se defina o funcionamento ou paralisação das linhas de produção. O setor de beneficiamento do produto principal precede a área de teste final, onde não raro é a presença de conflitos. A velocidade de produção desta empresa exige agilidade de tomada de decisão (que não ocorre conforme a Tabela 15 – Empresa 1) e comunicação entre as partes. Existe cooperação entre setores da Empresa 2 conforme a opinião de 50% dos pesquisados e em parte para 42,9%. Estes percentuais ilustram o deslocamento de alguns colaboradores para outros setores quando solicitados. Isso ocorre em períodos que abrange horas-extras. Estes são cumpridos por *dekasseguis* que dificilmente recusam trabalhos extras, uma vez que não se encorajam para solicitar ao seu superior, saída após o término do expediente.

O remanejamento de colaboradores, quando necessário, entre atividades também ocorre na Empresa 3, justificando assim a afirmação de 3 dos 5 pesquisados. Os demais acreditam não existir tal cooperação, visto que as atividades são específicas e individuais.

TABELA 29: PRÁTICA DE RECREAÇÃO

	EMPRESA 1		EMPRESA 2		EMPRESA 3	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Semanalmente	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Quinzenamente	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Mensalmente	0	0,0%	1	7,1%	0	0,0%
Semestralmente	4	80,0%	8	57,1%	0	0,0%
Anualmente	0	0,0%	5	35,7%	5	100,0%
Não existe	1	20,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	5	100,0%	14	100,0%	5	100,0%

Fonte: Dados Primários

A participação em recreações e confraternizações fora do expediente na Empresa 2 tornou-se um incremento para ganhar visibilidade diante dos veteranos da empresa. Este ato rendeu a promoção de um colaborador para dois níveis imediatamente superiores ao cargo ocupado. O mesmo não se valeu da competência e sim, do círculo de relacionamentos, fato

constatado pelo demais colaboradores, os quais presenciam no dia-a-dia a improdutividade do elemento. Na Empresa 2, a prática de recreação ocorre semestralmente, segundo 80% dos respondentes. Esta prática ocorre geralmente fora do expediente de trabalho, favorecendo os colaboradores que executam atividades diurnas e os que, conforme a escala de trabalho, não se encontram em atividade no período noturno na data do evento. Para os colaboradores terceirizados, mais precisamente os *dekasseguis*, também é válido o contato recreativo com os japoneses. Nessa empresa um *dekassegui* pode tornar-se líder informal, de uma equipe composta por estrangeiros. Para tanto vale a comunicação com japoneses, bem como o bom relacionamento, favorecida pelo domínio da língua japonesa e os anos de dedicação e permanência na empresa.

A prática de recreação e entretenimento na Empresa 3 ocorre anualmente, segundo os *dekasseguis* pesquisados. Geralmente ocorre a chamada “cervejada” e também a prática do karaokê. A organização de excursões também é comum nesta empresa.

5 CONCLUSÕES

A Teoria Z de Willian Ouchi se originou sob o entendimento mais completo das mudanças que poderiam ser realizadas nas empresas americanas, com base no sucesso japonês sem, no entanto, imitá-lo. Em busca das fórmulas de sucesso oriental, considerou-se que as técnicas gerenciais japonesas seriam viáveis no ocidente, vislumbrando o transplante das mesmas como a chave para a resolução de problemas de gestão, identificados em países capitalistas.

Sendo a Teoria Z uma variante da Teoria Y de McGregor, a qual destaca a auto-realização, o comprometimento, responsabilidade, potencialidades intelectuais, entre outros, é provável que ela representa “suposições positivas sobre as pessoas que McGregor acredita que os gerentes devam usar” (CERTO, 2003, p.354).

Segundo o mesmo autor, McGregor deixa implícito que os gerentes que usam as suposições da Teoria X – aversão ao trabalho, punições, controle excessivo - são “maus” e o da Teoria Y, “bons”. A razão básica para fazer uso da Teoria Y em vez da Teoria X é que as atividades gerenciais que seguem as suposições da Teoria Y em geral melhor satisfazem às necessidades humanas da maioria dos membros da organização, sendo assim, mais aptas a motivar os membros da organização.

Nas décadas de 70 e 80, a transferência ou adaptação do estilo de gestão oriental até então aclamadas, em virtude do sucesso de uma nova forma de organizar os processos, tornou-se um cobiçado “antídoto” para o mundo empresarial ocidental, para angariar os mesmos resultados verificados no oriente.

Após 35 anos da identificação deste fenômeno, questiona-se a presença das características das organizações do Tipo Z, nas quais se identificam técnicas de administração

japonesa – emprego vitalício, carreira não-especializada, decisão por consenso, valores coletivos, interesse pelas pessoas – nas organizações japonesas da atualidade.

Assim realizou-se uma pesquisa com coleta de dados quantitativos e qualitativos. A primeira forma de coleta, a quantitativa, se deu através de questionário estruturado não disfarçado, das quais cinco aplicadas por telefone. Na pesquisa qualitativa foi realizada entrevistas informais a 8 *dekasseguis* respondentes à pesquisa, por meio de troca de mensagens eletrônicas e telefonemas entre a pesquisadora e os representantes da mesma, presentes nas empresas objetos de estudo, para responder à seguinte problemática : Em que grau as características das organizações do Tipo Z, nas quais se identificam técnicas de administração japonesa – emprego vitalício, carreira não-especializada, decisão por consenso, valores coletivos, interesse pelas pessoas - estão presentes em três organizações japonesas, situadas nas cidades de Ichihara, Shimosuwa e Higashimatsuyama, respectivamente nas províncias de Chiba, Nagano e Saitama, localizadas na região central da ilha de Honshu do Japão, sob ótica dos *dekasseguis*, considerando-se o segundo semestre de 2005?

Dessa forma, este estudo teve como objetivo geral conhecer a forma da gestão da administração japonesa atual, sob ótica de *dekasseguis*, tendo como pressuposto as características das organizações do tipo Z, de modo a confrontar a teoria e a realidade.

Os objetivos específicos consistiram em resgatar e sistematizar as características gerenciais da administração japonesa - emprego vitalício, carreira não-especializada, decisão por consenso, valores coletivos, interesse pelas pessoas – tendo como pressuposto básico a Teoria Z; avaliar a efetividade do emprego vitalício e a trajetória de carreira não-especializada, nas empresas objetos de estudo, com base na Teoria Z; avaliar e desvendar o processo de tomada de decisão, considerado a decisão por consenso, com base na Teoria Z; e identificar e analisar nas empresas objetos de estudo, os aspectos culturais, nos quais se prioriza o interesse pelas pessoas e os valores coletivos, baseadas na Teoria Z.

O emprego vitalício está presente em todas as empresas objetos de estudo. Verificou-se a expressividade do número de colaboradores terceirizados como amortecedores do impacto demissional. Quando há queda de produção os primeiros a serem dispensados serão os terceirizados, uma vez que a responsabilidade por esta mão-de-obra passou a ser da empreiteira contratada. Esta última se responsabiliza pela realocação dos dispensados tornando-se um círculo vicioso, o que não retrata o comprometimento e lealdade para com a empresa. O tratamento diferenciado, principalmente dado aos estrangeiros, expressa o paternalismo japonês aos seus conterrâneos, retratado na forma de conservação dos mesmos em atividades que muitas vezes não agregam valor à empresa, mantendo assim a tal “consideração” ao funcionário que tanto tempo dedicou à empresa. Provavelmente estes participaram dos tempos áureos da memória da empresa, onde os que adquiriram vitaliciedade de emprego ocupavam cargos de alta responsabilidade e que apresentaram alto desempenho e excelência na condução do cargo, ação que propiciou grandes resultados para a empresa. Assim serão eternamente respeitados e conseqüentemente tornam-se “adornos” para a empresa. Este ponto se reporta aos percentuais apresentados na pesquisa em que a não eliminação de atividade de menor importância ou parte dela estão presentes nas empresas

estudadas. É provável que os *dekasseguis* pesquisados se referiram, neste contexto, aos tais “adornos”.

A prática do *ijime* (perseguição moral) verificada remete ao exercício estrito da autoridade racional-legal, servindo como sobreaviso para todos os integrantes da organização. Verifica-se aqui a presença da ideologia da Teoria X, o qual descreve que o ser humano possui um desgosto inerente ao trabalho e o evitará sempre que possível. Devido a esta característica a maioria das pessoas precisam ser controladas, dirigida e ameaçada de punição para trabalhar, conforme McGregor.

Os jovens assalariados que se encontram em treinamento para assumirem cargos de liderança ainda não são considerados pessoas com capacidade suficiente para tal em razão da pouca idade, que significa para os nipônicos pouca experiência, salvo alguns jovens que trabalham em pequenas empresas da família (Empresa 3)

A presença de um departamento responsável por pessoas foram constatados nas empresas de grande e médio porte. A ausência deste departamento na pequena empresa pesquisada retrata a não necessidade de um departamento quando o número de colaboradores for pequeno, uma vez que a responsabilidade mão-de-obra terceirizada é delegada a uma empresa contratada.

Verificou-se que para manter-se no emprego, enquanto iniciante de carreira, o assalariado deverá ser produtivo e garantir visibilidade diante da alta administração, não importando a forma, ou a “arte” de persuasão. A presença de letargia, comodismo, observada na Empresa 2, é comum em empresas de produção em massa. Mantendo-se produtivo, a garantia de vitaliciedade será conferida ao colaborador. Neste ponto não se verifica a utilização das potencialidades intelectuais do homem, tampouco o estímulo à imaginação, criatividade e engenhosidade. A prática de demissão de japoneses efetivos nas empresas estudadas é raro ou simplesmente não ocorre, segundo os *dekasseguis* pesquisados, o que

justifica o elevado e médio grau de comprometimento dos colaboradores japoneses para com a empresa.

A ausência da mulher em cargos administrativos e de gerência retrata que elas não se ausentaram dos papéis tradicionais delegadas a elas, mesmo diante da existência de leis de oportunidades iguais para homens e mulheres aprovada naquele país. A tradição na maioria das vezes não permite que a mulher tenha uma postura ofensiva o que condiciona a mulher a aceitar o papel servil.

Portanto as observações levantadas sobre o emprego vitalício remetem à probabilidade de que como recompensa para os assalariados japoneses basta a vitaliciedade. Verificou-se que as organizações estudadas, sob este aspecto, atuam como seguidoras da teoria gerencial convencional, baseado no conceito do *homo economicus* - ser humano considerado previsível e controlável, egoísta e utilitarista em seus propósitos, visto que o ser humano prefere ser direcionado, evitando responsabilidades, com pouca ambição e desejo de segurança acima de tudo. Trata-se de um dos pressupostos da Teoria X, de McGregor, contrapondo a sua Teoria Y, sendo esta uma variante da Teoria Z.

Quanto à trajetória da não-especialização de carreiras a pesquisa levantou informações curiosas. A avaliação de desempenho foi observada somente nas empresas 1 e 2, de grande e médio porte respectivamente. As atividades não são reavaliadas, visto que as executadas na área produtiva não exigem capacitação específica, o que justifica a presença expressiva de mão-de-obra terceirizada. A rotatividade de funções do dia-a-dia entre colaboradores japoneses é maior nas Empresa 1 e 2, sendo raro na Empresa 3. Esta mobilidade se dá no sentido horizontal e setorial, ou seja, o operário de produção participará do trabalho rotativo somente no setor em que está alocado. Observou-se também na pesquisa realizada a especialização de mão-de-obra. A Empresa 1, por exemplo, de alta tecnologia, exige em alguns departamentos conhecimento específico para o desenvolvimento de soluções

para manter a qualidade de produção, o que significa, conseqüentemente, a extrema departamentalização e rigor hierárquico. Nos setores fabris também se observou certa especialização de mão-de-obra, visto que os operários são alocados para atividades restritas, prática comum em organizações ocidentais.

As promoções de cargos são raras, salvo determinações da política da empresa que observam leis governamentais que os obrigam a contratar recém formados e portadores de necessidades especiais. Porém o número de contratados destas categorias é pequeno, na medida em que a vitaliciedade de empregos é vigente nas empresas estudadas, evitando assim o inchaço do quadro funcional.

Dessa forma não se verificou funcionários com carreiras não-especializadas nas três empresas estudadas. Observa se aqui mais uma prática enfática em empresas ocidentais. Estaria o Japão se tornando um puro sistema econômico americano?

Em relação à tomada de decisão por consenso, observou-se que na empresa de grande porte o processo é moroso. Na empresa média é parcial e na pequena, ágil. A obediência hierárquica é tradicional naquele país. Sendo a alta gerência composta de pessoas mais velhas, o que representa aos japoneses acúmulo de experiências. A prévia consulta através do *nemawashi* e do *ringi* presente nas empresas 1 e 2, remete o compartilhamento de responsabilidades. É provável que uma decisão consensual compartilha também os fracassos de decisões equivocadas, já que naquele país, erros ou atitudes não éticas são fortemente repugnados pela sociedade que cultiva características rígidas e disciplinadas composta por uma população pouco tolerante a falhas. Isso também justifica a prática de planejamento em conjunto entre setores das empresas e sua parcialidade nas organizações 1 e 2, respectivamente, além da agilidade de comunicação/informação dentro das mesmas empresas.

A tomada de decisão por consenso, portanto, serve para as empresas de grande e médio porte estudadas, uma vez que a pirâmide hierárquica é mais elevada e que o consenso

poderá amenizar ou eliminar equívocos nas decisões. A ausência desta consulta visível na Empresa 3 desnuda a centralização de poderes nas mãos de proprietários de pequenas fábricas familiares, o que é relevante, visto que muitas pequenas empresas funcionam à mercê das grandes organizações e inúmeras decisões são formatadas por elas, o que se torna desnecessário a consulta dos demais colaboradores.

Tratando-se do interesse pelas pessoas, por sua vez, verificou-se que nas empresas objetos de estudo esta preocupação variou de acordo com o porte de cada uma delas. Quanto maior, eleva-se a preocupação, visto que se enfatizou, através de depoimentos, a preocupação com a segurança dos colaboradores. Não foi observada, através da pesquisa a ausência de conflitos entre colaboradores efetivos japoneses. Muitos conflitos resultam da vigilância extrema dos chefes de seções para com os subordinados, além da cobrança por resultados. Neste ponto verifica-se mais um pressuposto da Teoria X em que as características do comportamento humano de não gostar de trabalhar exige maior rigor e controle sobre as pessoas.

Os canais de sugestões e reivindicações são bem definidos na Empresa 1. Na Empresa 2 somente as sugestões são bem vindas e premiadas. As reivindicações, por sua vez, são reprimidas pelos próprios colaboradores, visto que os mesmos imaginam que poderá prejudicá-los a longo prazo, na medida em que não se trata de uma atitude coletiva. Isso se repete na Empresa 3, somada à inflexibilidade observada.

O acesso à diretoria é restrito às organizações 1 e 2 estudadas, visto a hierarquia vigente. Na Empresa 3 é possível acessar a diretoria em razão da atuação do proprietário e sua família na área fabril.

A oferta de bônus salarial para os colaboradores japoneses foi confirmada pelos *dekasseguis* pesquisados. Porém na Empresa 1 e 3 a oferta de bônus é restrita aos colaboradores japoneses. Os *dekasseguis* que trabalham na área fabril destas empresas não

recebem bonificação periódica, embora tenham direito a recebê-los. É provável que haja a ausência de comprometimento do colaborador com os objetivos da empresa, uma vez que o mesmo depende das recompensas recebidas pelo trabalho dispensado à empresa, conforme os princípios da Teoria Y. Já na Empresa 3 todos os colaboradores são agraciados semestralmente.

Logo, a categoria interesse pelas pessoas que fazem parte do quadro funcional das empresas estudadas tem sua responsabilidade compartilhada com as empresas contratadas responsáveis pela mão-de-obra terceirizada. Os direitos à aposentadoria, bonificações salariais, férias remuneradas são alguns dos benefícios recebidos por japoneses efetivos não se estendendo aos terceiros. A presença considerável da mão-de-obra desta categoria nas empresas estudadas remete de 40 a pouco mais de 65% das responsabilidades à empresa contratada. A mão-de-obra barata e com pouca qualificação supre as necessidades de produção, além de amortecer despesas com folhas de pagamentos onerosos, dispensados aos japoneses para preservar a cultura de harmonia e minimizar o impacto social. Esta é uma alternativa para perpetuar crenças milenares relativas à proteção do capital humano. Assim é provável que as relações das categorias do quadro funcional das empresas estudadas apresentam distinção de classes, já que não contempla uma atmosfera igualitária. Sob este aspecto verifica-se que um dos pressupostos da Teoria Z, que converge em resgatar a atenção do mundo empresarial para as relações humanas a fim de resgatar a auto-estima dos empregados, não está presente, além da complacência do operário e a postura submissa e até servil.

Os valores coletivos das respectivas empresas estudadas, por fim, observados pelos *dekasseguis* respondentes à pesquisa desnuda algumas características de clãs das chamadas associações íntimas. A cooperação entre colaboradores japoneses das respectivas empresas é parcial para a maioria dos elementos pesquisados nas empresas correspondentes. O trabalho

em equipe é favorecido na Empresa 1 em razão da especificidade das atividades para cada grupo, o que justifica a existência da confiança nas pessoas (80%) e a cooperação entre setores (80%). Na Empresa 2 foi relatado a figura um mentor intelectual diante de uma equipe obediente, o que favorece também a confiança nas pessoas (57,1%) e cooperação entre setores (50%). Já na Empresa 3 verificou-se o individualismo, o que responde ao não favorecimento de confiabilidade entre pessoas (60%), apesar da existência de cooperação entre setores (60%). A prática de recreação e entretenimento em grupos fora do expediente de trabalho foi verificada nas 3 empresas. Os encontros são semestrais e anuais.

Desse modo, é provável que os valores coletivos nas empresas objetos de estudo são apartados por algumas incongruências. É evidente que a xenofobia observada por Ouchi esteja presente nas organizações estudadas. A homogeneidade e a rejeição à incoerências restringe associações íntimas de clãs as quais sustentam as organizações Z, uma vez que a presença de estrangeiros é expressivo nas 3 empresas estudadas, sendo inevitável a formação de uma rede de relacionamentos de *dekasseguis*, por exemplo, segregado do quadro funcional de japoneses.

Portanto o grau da presença das características das organizações do Tipo Z, nas quais se identificam técnicas de administração japonesa já nominadas, nas organizações japonesas objetos de estudo, sob ótica dos *dekasseguis*, considerando-se o segundo semestre de 2005, é parcial, uma vez que os nipônicos buscam novas formas para manter suas crenças milenares, ou seja, trilham novos caminhos para alcançar velhos resultados: estabilidade social, compromisso de trabalho por lealdade e a proteção do capital humano, como afirmou Johnson (*apud* McNERNEY, 1997) do Instituto da Pesquisa Política do Japão.

Além disso, como é possível transplantar com sucesso os métodos da administração japoneses em organizações ocidentais, uma vez que as práticas beneficiam somente uma parte da corporação – a mão-de-obra efetiva – os japoneses?

Portanto a Teoria Z, conforme as empresas objetos de estudo, é divorciada da realidade empresarial pesquisada, considerando os seguintes pontos nas categorias nominadas: verificou-se que a vitaliciedade de emprego segue a teoria gerencial convencional, baseado nos pressupostos da Teoria X, oposto à Teoria Y. A ausência de carreiras não-especializadas nas empresas estudadas remete às práticas do sistema econômico ocidental. A ausência da tomada de decisão em empresas periféricas, dispensa consenso interno à empresa. O interesse pelas pessoas é parcial, visto que parte da responsabilidade da empresa é delegada empresas de mão-de-obra terceirizada, que não oferece os mesmos benefícios destinados aos japoneses. Os valores coletivos são incongruentes, na medida em que a sociedade japonesa é homogênea e rejeita incoerências, o que restringe associações íntimas de clãs, as quais sustentam as organizações Z, não permitindo a inserção de estrangeiros em clãs - xenofobia.

Decorridos mais de um século da estruturação do pensamento administrativo, as organizações de produção, gradativamente, ocupam espaços significativos no processo de organização da vida associada e as teorias X, Y e a Z ainda se manifestam e produzem resultados distintos.

6 RECOMENDAÇÕES

Como pôde ser observado, a análise desta pesquisa limitou-se a conclusões pontuais em relação à problemática estudada. Dessa forma recomenda-se para estudos futuros:

- a) A avaliação do grau de permanência das características da administração japonesas, nas categorias nominadas, nas empresas americanas que empreenderam tentativas de passar de empresas do tipo A para o tipo Z;
- b) A análise da percepção geral dos *dekasseguis*, referentes às características da administração japonesas, considerando as categorias nominadas, não limitada a uma única empresa, já que a rotatividade desta categoria nas empresas japonesas é expressiva;
- c) A investigação da existência de empresas brasileiras que empreenderam tentativas de implantação das técnicas de administração japonesa; e
- d) A análise do grau da presença das técnicas da administração japonesa, nas categorias nominadas, nas empresas multinacionais japonesas presentes no Brasil.

Através destes estudos é possível uma definição mais aprimorada acerca da presença de técnicas administrativas japonesas nas empresas da atualidade. Ainda é possível identificar empresas que ainda se interessem em extrair o melhor das técnicas empresariais japonesas, adaptando-as à cultura ocidental?

REFERÊNCIAS

CERTO, Samuel, C. **Administração Moderna**; tradução Maria Lucia G. L. Rosa, Ludmila Teixeira Lima. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: MacGraw-Hill, 1983.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

DAFT, Richard L. **Organizações: Teorias e Projetos**. São Paulo: Pioneira, 2002

DAVIS, Willian. **Mitos da administração: o que você pensa que sabe pode estar errado**; tradução June Camargo. São Paulo: Negócios editora, 1999.

DRUCKER, P.F. **O que podemos aprender com a administração japonesa**. In: Coleção Harvard de administração. v. 4. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

FERREIRA, Ademir Antonio; *et al.* **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 2002.

FLEURY, Afonso; FLEURY Maria Teresa L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HANDY, Charles B. **Como compreender as organizações**; tradução de Helena Maria C. M. Pereira. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. São Paulo: Atlas, 1985.

_____. **Fundamentos da metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LEFÉVRE, Joana Bandeira de Mello. Organizações que “dão trabalho”: tratando o assédio moral. **Comportamento**, Curitiba, nov. 2005.

Disponível em: http://www.comportamento.com.br/artigos_detail.asp?id_artigos=3. Acesso em: 08 nov. 2005.

LIKER, Jeffrey K. **O modelo Toyota: 14 princípios de gestão da maior fabricante do mundo**. Trad. Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MARCONI, Marina de A; LAKATOS, Eva M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1982.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004

MAZIERO, Gilmar. Gestão econômico – administrativo japonesa. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, p. 109 – 124. set. out. 1993.

McNERNEY, Donald J. A recession without layoffs. **Management Review**. New York: Proquest, v. 86, n. 6, p. 40-41. jun. 1997.

MOTTA, Fernando C. P; VASCONCELLOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria Geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

NAMAKI, Hirochika. Administração de empresas no Japão: aspectos históricos e religiosos. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, p. 62-66. nov. dez. 1992.

OHMAE, Kenichi. **O estrategista em ação: a arte japonesa de negociar**; tradução Osvaldo Chiquetto. São Paulo: Pioneira, 1985

OUCHI, Willian. **Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês**; tradução de Auripebo Berrance Simões. 10 ed. São Paulo: Nobel, 1986.

PASCALE, Richard T.; ATHOS, Anthony G. **As artes gerenciais japonesas: métodos e sistemas dos executivos japoneses, adaptados à realidade ocidental**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1981.

PASTORE, José. **Relações do trabalho no Japão**. 2. ed. São Paulo: LTr, 1994.

PUGH, Derek S; HICKSON, David J. **Os teóricos das organizações**; organizadores Suzana Braga Rodrigues... [et al.]; tradução Afrânio Carvalho Aguiar... [et al.]. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SLATER, Robert. **Salvando a IBM**; tradução Maria Lucia G. L. Rosa. São Paulo: Makron Books, 2000.

TAYLOR, Rupert J. Cracks in the system. **Canada & the World**. Toronto: Proquest, v. 58, n. 8, p. 17-19. abr. 1997.

TEIXEIRA, Déa Lúcia Pimentel. Em busca das fórmulas milagreiras orientais – considerações sobre a viabilidade de “importação” das técnicas gerenciais japonesas por outros países capitalistas. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, p. 06 -16. jul. set. 1987.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.

TSUKAMOTO, Yuichi. O processo decisório empresarial no Japão. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, p. 73-77. out. dez. 1980.

VERGARA, Sylvia Maria. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

ANEXO A - Questionário

Prezado(a),

Buscando aprofundar meus conhecimentos, estou realizando a disciplina de estágio Supervisionado do curso de Ciências da administração, ministrada na Universidade Federal de Santa Catarina. Esta disciplina permite ao acadêmico realizar o trabalho de conclusão de curso na qual pesquisa é um dos exercícios em que a parte final configura-se em uma defesa perante a uma banca examinadora.

Para viabilizar o meu trabalho, peço sua valiosa contribuição respondendo ao presente questionário, cuja investigação resultará na consistência de meu estudo.

Este instrumento têm por objetivo a avaliação do grau da presença das características das organizações do Tipo Z – organizações que extrai o melhor das características empresariais japonesas, adaptando-se à cultura ocidental – nas quais se identificam técnicas de administração japonesa – emprego vitalício, carreira não-especializada, decisão por consenso, valores coletivos e interesse pelas pessoas, ou seja, de que forma as mesmas estão presentes na sua empresa.

Leia com atenção, procurando associar a total realidade da empresa e **marque com um X somente uma alternativa** para cada questão, exceto a questão 06 (A presença da mulher).

Empresa: _____

Sector em que trabalha: _____

Há quanto tempo trabalha na empresa? _____

Há quanto tempo está no Japão? _____

Cidade: _____ **Província:** _____ **Data:** ____/____/2005.

Emprego vitalício

1.A empresa apresenta em seu quadro de funcionários japoneses (*shains*) a prática do emprego vitalício?

sim não em parte

2.A faixa etária dos ocupantes de cargos da alta gerência e chefias se encontra nos intervalos de:

- 20 a 30 anos
 31 a 40 anos
 41 a 50 anos
 51 a 60 anos
 61 a 70 anos

3.Existe um departamento responsável pelas pessoas dentro da empresa?

sim não

4.Quanto à prática de demissões de japoneses (*shains*) em sua empresa:

- ocorre frequentemente
 ocorre periodicamente
 ocorre raramente
 não ocorre

5. O comprometimento do funcionários (as) *shains* em permanecer na empresa é considerado:

elevado médio baixo

6. Verifica-se a presença da mulher (*shain*) em cargos **(pode assinalar mais de uma alternativa)**

- alta administração/gerência
 chefe de seção
 operária
 outros. Qual(is)? _____

7.As atividades de menor importância para a empresa costumam ser eliminadas?

sim não em parte

Trajatória de carreiras não-especializadas

1.A definição de comando e responsabilidades estão claras para cada cargo (*Shatyo, Kakarityo, Hantyo, Raityo, etc*)?

sim não em parte

2.Existe um programa de avaliação de desempenho funcionando para todos os empregados da empresa?

sim não em parte

3.Em relação à troca de funções/atividades do dia-a-dia entre os funcionários japoneses (*shains*) ocorre:

- frequentemente
 ocorre periodicamente
 raramente
 não ocorre

4. Em relação à promoção de funcionários (*shains*), ou seja, a mudança de um cargo para outro imediatamente superior, ocorre:

- freqüentemente
 periodicamente
 raramente
 não ocorre

5. A contratação de novos funcionários *shains* ocorre:

- freqüentemente
 periodicamente
 raramente
 não ocorre

Tomada de decisão por consenso

1. A tomada de decisão funciona de forma ágil dentro da organização?

- sim não em parte

2. Existe em sua empresa a prática do *nemawashi* (prévia busca de apoio e consentimento das pessoas antes que a decisão seja tomada)?

- sim não em parte

3. Existe em sua empresa a prática do *ringi* (sistema de circulação interna de memorandos – *ringi-sho* - para obter a aprovação de todos os envolvidos em uma determinada ação)?

- sim não em parte

4. O planejamento do funcionamento da empresa é elaborado de forma conjunta entre os setores?

- sim não em parte

5. A comunicação/informação funciona de forma ágil dentro da empresa?

- sim não em parte

Interesse pelas pessoas

1. O comprometimento da alta administração com o bem estar dos funcionários é considerado:

- alto médio baixo

2. A relação entre os funcionários *shains* funciona sem conflitos?

- sim não em parte

3. Existem canais de comunicação bem definidos para que os empregados possam expressar suas sugestões e reivindicações?

- sim não em parte

4. O empregado japonês possui livre acesso à diretoria, independente da hierarquia?

- sim não em parte

5. Os funcionários participam do lucro da empresa na forma de bônus salarial:

- mensalmente
 semestralmente
 anualmente
 não participam

Valores coletivos

1. Existe cooperação entre os colaboradores japoneses dentro da empresa?

- sim não em parte

2. A cultura e os valores da organização favorecem o trabalho em equipe?

- sim não em parte

3. A cultura e os valores da organização evidencia a confiança nas pessoas?

- sim não em parte

4. Existe cooperação entre os setores dentro da empresa?

- sim não em parte

5. Existe em sua empresa a prática de recreação e entretenimento em grupos fora do expediente:

- semanalmente
 quinzenalmente
 mensalmente
 semestralmente
 anualmente
 não existe

Grata pela colaboração.

Marli Tiemi Uchima
 uchimatie@grad.ufsc.br
 Universidade Federal de Santa Catarina
 Curso de Ciências da Administração
 Florianópolis – Santa Catarina - Brasil