

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

O MODELO GERENCIAL JAPONÊS

"ANA MARIA ANDREAZZA ARAÚJO"

ÍNDICE

<u>APRESENTAÇÃO</u>	v
1. <u>INTRODUÇÃO</u>	1
2. <u>JAPÃO - BREVE RESUMO HISTÓRICO E PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS GEOGRÁFICAS, ECONÔMICAS E SÓCIO-CULTURAIS</u> ..	2
2.1 - <u>Geografia</u>	2
2.2 - <u>Resumo Histórico</u>	3
2.2.1 - O Período Heian.....	3
2.2.2 - O Período Kamakura.....	4
2.2.3 - O Período Muromachi.....	4
2.2.4 - O Período Tokugawa.....	4
2.2.5 - A Restauração Meiji.....	5
2.2.6 - O Período Showa.....	5
2.2.7 - O Pós II Guerra Mundial.....	6
2.3 - <u>Governo</u>	6
2.3.1 - <u>Constituição</u>	6
2.3.2 - <u>Poder Legislativo</u>	8
2.3.3 - <u>Poder Executivo</u>	9
2.3.4 - <u>Poder Judiciário</u>	9
2.4 - <u>Economia</u>	9
2.5 - <u>Sociedade e Cultura</u>	13
3. <u>TEORIA Z - O MODELO GERENCIAL JAPONÊS</u>	16
3.1 - <u>Introdução</u>	16
3.2 - <u>As Característica de Uma Empresa Japonesa</u>	16
3.3 - <u>Comparação entre Empresas Japonesas e Americanas</u>	19
3.4 - <u>A Organização Z</u>	21
3.5 - <u>Os Passos para a Implantação da Teoria Z</u>	22
3.6 - <u>Uma Cultura Z</u>	27
4. <u>A OPINIÃO DE PETER DRUCKER SOBRE O SUCESSO DO JAPÃO</u> ..	29
4.1 - <u>Introdução</u>	29
4.2 - <u>Decisões pelo "consenso"</u>	29
4.3 - <u>Segurança e Produtividade</u>	30

4.4 - <u>Cuidado e Alimentação dos Jovens</u>	32
5. <u>TÉCNICAS DE ADMINISTRAÇÃO JAPONESAS</u>	34
5.1 - <u>CCQ</u>	34
5.2 - <u>Kanban e Just in Time</u>	35
5.3 - <u>O Método Deming de Administração</u>	36
5.4 - <u>A Filosofia Kaizen</u>	41
6. <u>CRÍTICAS AO MODELO JAPONÊS</u>	43
7. <u>CONCLUSÃO</u>	47
8. <u>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	49

AGRADECIMENTOS

- . A DEUS, meu Rochedo, e principal sentido da minha vida;
- . A MEU MARIDO E MEU FILHO, que me encorajam a cada passo e fazem minha vida tão cheia de flores;
- . AOS MEUS PAIS, que me dedicaram todo o seu amor desde o início;
- . AO PROFESSOR LUCIANO ARRUDA, que me incentivou e orientou com tanta atenção na elaboração desta monografia;
- . A TODOS OS MEUS PROFESSORES, que compartilharam comigo seus conhecimentos e tornaram possível que eu chegasse até aqui.

Essa Monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Administração da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau Bacharel em Administração, outorgado por aquela Universidade e encontra-se à disposição na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEAC) - UFC.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que seja feita conforme as normas da ética científica.

ANA MARIA ANDREAZZA ARAÚJO

Monografia aprovada em:

01/10/91

Por:

LUCIANO DE ALMEIDA ARRUDA

NOTA

ANTÔNIO MEDEIROS GURGEL

NOTA

SERGIO VITORINO BEZERRA NOGUEIRA

NOTA

Aluna: Ana Maria Andreazza Araújo

APRESENTAÇÃO

Este trabalho, posso dizer que foi iniciado no ano de 1972, quando o professor Luciano de Almeida Arruda iniciou uma minuciosa coleta de artigos, livros e depoimentos sobre o Japão e a Teoria Z. Foi esta a excelente e vasta bibliografia consultada para a elaboração desta monografia, e inclui livro e artigos cedidos ao professor pelo próprio Ministério dos Negócios Estrangeiros no Japão, através da Embaixada Japonesa aqui no Brasil. É certo que há muitos bons livros sobre o Japão, que não tive a oportunidade de consultar; alguns foram editados após o início deste trabalho, mas uso de todo o material disponível.

A idéia desta monografia surgiu em 1988, quando eu cursava a disciplina "Modelos de Gerências", ministrada pelo professor Luciano Arruda. Foi o meu primeiro contacto com a Teoria Z. Em março de 1990, procurei o professor para solicitar a sua orientação em um trabalho que pudesse ser útil para os alunos do curso de Administração. Esta monografia pretende ser o texto-base para a disciplina "Teoria Z" que é ministrada pelo professor Luciano Arruda. O seu objetivo não é ser a única bibliografia, mas servir como um roteiro básico, e fornecer uma visão didática do Japão e da Teoria Z. Outros livros podem e devem ser consultados pelos alunos para enriquecimento do conhecimento sobre um assunto tão envolvente.

Posso afirmar que me sinto enriquecida após essa monografia, não apenas intelectualmente, mas como pessoa total. O estudo do Japão, sua cultura, suas filosofias administrativas me fizeram acreditar que o Homem ainda é sujeito da sua história e que uma sociedade pode ser mais justa e equilibrada quando esse Homem é colocado em primeiro lugar.

1 - INTRODUÇÃO

O Japão tem se destacado nas últimas quatro décadas como um país bastante competitivo, facilmente adaptável a mudanças e que vem se desenvolvendo de uma maneira geral com uma velocidade incomparável. Hoje todo o mundo se volta para esse pequeno gigante, procurando aprender os segredos de tal proeza.

Este trabalho não pretende esgotar o assunto "Modelo Gerencial Japonês", como também não pretende desvendar todos os mistérios do sucesso japonês.

Com uma abordagem didática, procuramos familiarizar o leitor com o Japão: sua geografia, sua história e relevantes aspectos sócio-culturais. Não pretendemos nos estender muito sobre as técnicas de administração japonesa, mas apresentar detalhadamente o modelo da Teoria Z com suas características, filosofia e passos para sua implantação. Veremos também a outra face do Japão, algumas críticas e mitos. Por fim, concluiremos como o modelo gerencial japonês pode ser útil, através de estudos, leituras e investigações científicas, na aprendizagem da ciência da administração.

2 - JAPÃO - BREVE RESUMO HISTÓRICO E PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS GEOGRÁFICAS, ECONÔMICAS E SÓCIO-CULTURAIS.

O Japão é conhecido como a sociedade que vem sofrendo as mais rápidas mudanças no mundo. É também uma sociedade das mais tradicionais. Sua geografia, história e cultura, auxiliaram a assimilação dessas mudanças, no sentido de que dotaram o povo japonês de uma homogeneidade e um espírito de unidade, e propósito comum. Vejamos como as características nacionais japonesas foram importantes para que o país pudesse atravessar as transformações do último século.

2.1 - Geografia

O arquipélago japonês estende-se por 3.800 quilômetros de comprimento ao longo da costa oriental do continente asiático. Sua área cobre 377.708 km², o que corresponde a 25ª parte dos Estados Unidos, e a menos de 0,3% da área mundial. Suas quatro principais ilhas são: Hokkaiado, Honshu, Shikoku e Kyushu.

O clima no Japão é em geral ameno, variando muito de local para local. Sua localização é a zona temperada. As quatro estações são bem distintas. As precipitações são abundantes, o que é excelente para a produção de arroz. Sua vegetação é rica e exuberante.

A topografia japonesa é bastante acidentada e montanhosa. Há inúmeros pequenos portos na sua costa, facilitadores para o comércio internacional. As montanhas ocupam 80% do território e são inabitáveis. Em 1979 havia 68 vulcões ativos e inativos. A idade geológica do arquipélago japonês é relativamente jovem, isto é, a estrutura da terra está em formação, fato que dá origem aos frequentes tremores e ocasi

onais terremotos.

O Japão é um país pobre em recursos minerais e energéticos, sendo obrigado a importar uma grande quantidade de produtos básicos, tais como petróleo, carvão, minérios de ferro, cobre, níquel e bauxita.

A área cultivável também é bastante reduzida, se comparada com as de outros países. Representa apenas 15% da área total do Japão. Apesar disso a produtividade agrícola é uma das mais altas relativamente. Os maiores índices de auto-suficiência por produto são os de: arroz, produtos pecuários, frutas e verduras.

2.2 - Resumo Histórico

Há algumas divergências quanto à origem do povo japonês, mas os arqueólogos são unânimes na afirmação de que os primeiros habitantes do arquipélago foram imigrantes de várias regiões da Ásia Oriental e do Pacífico Sul. Esse povo constituiu um grupo étnico conhecido como Yamato, que aos poucos estabeleceu sua supremacia sobre outras tribos e clãs. Acredita-se que seus chefes seriam os ancestrais da Família Imperial Japonesa.

A partir do final do século IV, o povo japonês começou a receber influências de outros povos: coreana, nas atividades industriais de tecelagem, curtume, trabalho em metal, construção de navios, e chinesa, na forma de escrita por meio de ideogramas e caracteres. O budismo foi introduzido no Japão em 538, originário da Índia. A primeira capital permanente foi construída em Nara, de 710 até 794, onde residiu a Família Imperial, que estendeu seu domínio sobre todo o território.

2.2.1 - O Período Heian - 794 a 1192.

Foi iniciado com a construção de uma nova capital em Kyoto, sob inspiração chinesa, onde permaneceu a sede do Império. Esse período foi marcado por intenso desenvolvimento artístico. Foram interrompidos os contatos com a Coréia e com a China, e o Japão passou a desenvolver características próprias. Foi desenvolvida uma escrita japonesa própria (nativa), que substituiu a forma de escrita chinesa. A Família Imperial começou a perder o controle do reino, que foi transferido gradativamente às tribos e clãs. Duas famílias passaram a disputar o poder: os Minamotos e os Taiaras.

2.2.2 - O Período Kamakura - 1185 a 1338.

Iniciou-se com a vitória dos Minamotos sobre os Taiaras, que então assumiram o poder político e restauraram o controle sobre as tribos e clãs. A capital passou de Kyoto para Kamakura. Caracterizou-se como um período de desenvolvimento militar e governo feudal, sob a sucessão dos "shogun", ou chefes militares. Foi a época que prevaleceu o modo de vida dos samurai japoneses.

2.2.3 - O Período Muromachi - 1338 - 1573.

A capital foi transferida para Muromachi, Kyoto, sob o domínio militar dos Ashikagas. Novamente voltou-se ao passado, com um período de revalorização das artes, estética e atividades religiosas. Em fins do século XVI o país era palco de guerras civis em luta pelo poder.

2.2.4 - O Período Tokugawa - 1573 a 1868.

A paz e a ordem foram restabelecidas pelo general Hideyoshi Toyotomi, e levada a cabo por Ieyasu Tokugawa, que iniciou o shogunato de Tokugawa. Em 1603 foi fundada a capital em Edo, atual Tóquio. Foi um período de 250 anos de isolamento, em que o Japão fechou suas portas para o mundo, pois sentia-se ameaçado por influências ocidentais, tais como o cristianismo e mercadores portugueses, holandeses e ingleses que estabeleceram-se, anos antes, em solo japonês. Em fins do século XVIII e início do século XIX, havia forte pressão para a abertura ao exterior. Começaram a deteriorar-se as relações feudais.

2.2.5 - A Restauração Meiji - 1868 a 1912.

Restabeleceu-se a plena soberania ao Imperador Meiji. O Japão abriu suas portas ao mundo exterior e conseguiu, em poucas décadas, alcançar o desenvolvimento que o ocidente levava séculos construindo. A educação recebeu máxima prioridade, como base para o progresso. A capital imperial passou de Kyoto para Edo (Tóquio). Foi promulgada uma constituição, na qual se estabelecia como forma de governo a monarquia constitucional. Com a morte do Imperador Meiji em 1912, o Japão continuou seu desenvolvimento com o Imperador Taisho.

2.2.6 - O Período Showa

Esta era começou com o Imperador Hirohito, em 1926. A indústria japonesa crescia rapidamente e a política se mostrava bastante estável no parlamentarismo, mas outros fatores influenciaram negativamente a vida do país. A economia interna ficou abalada pela depressão mundial e a confiança do povo nos partidos políticos extinguiu-se após vários escândalos. Foi criado um partido nacional único e a Dieta

(Órgão Legislador) teve seus poderes bastante reduzidos, e foi incapaz de evitar a sucessão de hostilidades que levou o Japão a ingressar na II Guerra Mundial, em 1941. Finalmente, o Japão foi derrotado em agosto de 1945, arruinado pela guerra.

2.2.7 - O Pós Segunda Guerra Mundial

Em setembro de 1951 o Japão assinou o tratado de paz, em São Francisco, Califórnia, com 48 nações, recuperando sua independência. Em 1956 foi admitido como o 80º país da ONU. A partir daí o crescimento japonês se deu a um ritmo muito veloz. A taxa de crescimento do Produto Nacional Bruto foi de 9%, em média, nos anos da década de 1950 e chegou a ultrapassar a média de 11% na década de 1960.

Nos últimos anos do século XX, o Japão tem se voltado para a busca de um crescimento econômico mais lento, porém mais estável.

Em janeiro de 1989, morre o Imperador Hirohito, sendo sucedido por seu filho, o Imperador Akihito.

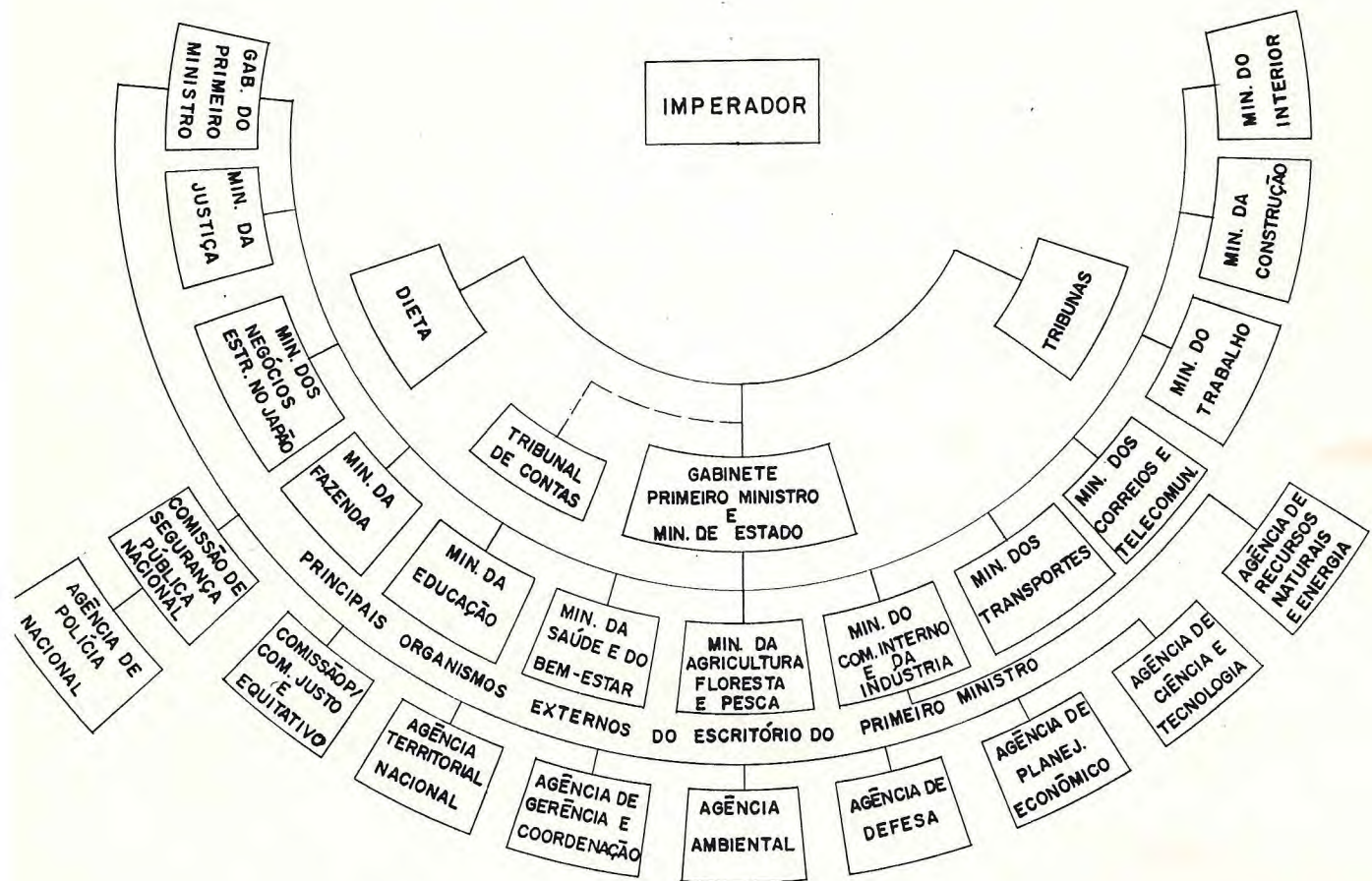
2.3 - Governo

2.3.1 - Constituição

A atual constituição foi promulgada a 3 de novembro de 1946 e entrou em vigor a 3 de maio de 1947. Seu preâmbulo nos dá uma clara idéia do seu teor:

"Nós, o povo japonês, desejamos a paz para sempre...Desejamos ocupar um lugar honrado numa sociedade internacional que se esforce por preservar a paz, banir a tirania e a escravidão, a opressão e a intolerância para sempre da terra".

GOVERNO DO JAPÃO



Fonte: Ministério dos Negócios Estrangeiros no Japão.

Figura 1

A principal diferença da atual constituição e sua anterior, de 1889, está na transferência do poder soberano do Imperador ao povo. O artigo 1º dispõe: "O Imperador será o símbolo do Estado e da unidade do povo, derivando sua posição da vontade do povo, com o qual permanece o poder soberano".

Outros pontos importantes da constituição devem ser citados:

- . Os Três Poderes - Legislativo, Executivo e Judiciário - serão independentes;
- . O Poder Executivo será exercido pelo Gabinete, e deve ser responsável perante a Dieta;
- . A Dieta será a autoridade suprema, como setor legislativo do Governo;
- . O Japão renuncia para sempre à guerra e ao uso de ameaça ou de força para resolver conflitos com outros países;
- . Os Direitos Humanos fundamentais serão resguardados como eternos e invioláveis.

Algumas atribuições do Imperador citadas na constituição:

- . Nomeações do Primeiro Ministro e do Presidente do Supremo Tribunal, com prévias indicações da Dieta e do Gabinete, respectivamente;
- . Promulgação de leis e tratados;
- . Convocação da Dieta;
- . Aprovação do Gabinete;
- . Concessão de honrarias ouvido o Conselho.

2.3.2 - Poder Legislativo

A Dieta é o único órgão legislador e o mais alto do poder estatal. É constituída pela Câmara dos Deputados (511 cadeiras) e pela Câmara dos Conselheiros (252 cadeiras). Os membros da Câmara dos Deputados são eleitos por 130 eleitorados para um mandato de 4 anos, mas que pode ser extinto com a dissolução da Câmara. Os membros da Câmara dos Conse-

lheiros são eleitos por um período de seis anos. Cem membros são eleitos por representação proporcional partidária, enquanto que os demais são eleitos por 47 províncias.

Todos os homens e mulheres têm direito ao voto a partir dos 20 anos de idade.

2.3.3 - Poder Executivo

O Japão adota o parlamentarismo como sistema de governo. O Poder Executivo é exercido pelo Gabinete, composto do Primeiro Ministro e dos Ministros de Estado (ver figura 1), e é responsável coletivamente perante a Dieta. O Primeiro Ministro é escolhido na Dieta, e tem o poder de nomear e demitir os Ministros de Estado. Pelo menos metade dos membros do Gabinete devem sair da Dieta.

2.3.4 - Poder Judiciário

O Poder Judiciário é completamente independente do Executivo e do Legislativo. É exercido pelo Supremo Tribunal, oito Tribunais Superiores, um Tribunal de Distrito em cada Prefeitura e Tribunais Sumários. O Supremo Tribunal é constituido por um Juíz Presidente e mais 14 Magistrados, designados pelo Gabinete.

Os processos e os resultados dos julgamentos devem ser públicos, principalmente os referentes aos delitos políticos, violações que envolvam a imprensa ou casos relativos aos direitos humanos fundamentais, garantidos pela constituição.

2.4 - Economia

Nos anos seguintes à derrota japonesa na II Grande Guerra Mundial, o país atravessou uma de suas fases mais difíceis. Havia escassez de alimentos, uma inflação galopante, mercado negro e fábricas destruídas. Apesar dessa situação o Japão reconstruiu sua economia, contando com uma ajuda inicial de reabilitação dos Estados Unidos. Já em 1951 o PNB voltou ao mesmo nível do PNB anterior à guerra e em 1954 a renda per-capita recuperou seu nível real dos anos 34 - 36.

Foram efetuadas várias reformas sociais que ajudaram a formar uma estrutura básica para o desenvolvimento. Algumas dessas mudanças foram:

- . A desmilitarização de pós-guerra e as restrições legais à formação de potencial bélico (mais força de trabalho e menos evasão de recursos econômicos para o exército);
- . Dissolução dos Zaibatsu (grandes trustes de negócios) e conseqüentemente, maior força de concorrência;
- . Redistribuição das propriedades rurais com os antigos arrendatários, resultando em maiores incentivos à criação dos seus próprios negócios rurais;
- . Caíram as barreiras às atividades dos sindicatos, o que gerou maior segurança no emprego e elevação dos níveis salariais;
- . Prioridade à produção crescente de carvão e aço, como rápido aumento na produção do país, não somente nos setores básicos, mas também nos setores decorrentes, tais como indústrias de bens de consumo semi-duráveis e duráveis.

A partir do fim da década de 50 até o início dos anos 70, o Japão passou por um rápido período de desenvolvimento econômico, que foi influenciado por alguns fatores:

- . Grandes investimentos feitos pelas indústrias privadas em novas instalações e equipamentos;
- . Introdução de nova tecnologia e novos conhecimentos de fontes estrangeiras;
- . Disponibilidade de uma força de trabalho abundante e de alta qualidade;
- . Aumento nos investimentos destinados às exportações;

- . Política econômica do Governo de incentivo à poupança, ao investimento, proteção às indústrias de desenvolvimento e promoção do comércio exterior;
- . Clima econômico mundial em expansão, favorável ao desenvolvimento.

Em 1968 o Japão classificou-se como a segunda maior economia capitalista do mundo, sendo ultrapassado somente pelos Estados Unidos.

Entretanto, esse rápido crescimento originou alguns desequilíbrios e problemas, tais como:

- . Demora na modernização da agricultura e do pequeno comércio;
- . Tendências inflacionárias;
- . Escassez de capital para despesas gerais, tais como habitação, estradas, etc.;
- . Poluição ambiental e destruição da natureza;
- . Super congestionamento nas cidades e despovoamento nas áreas rurais.

No final de 1973 foi desencadeada uma recessão acompanhada de um crescimento inflacionário, em parte impulsionada pela crise do petróleo. Nesse período recessivo houve um grande aumento da poupança privada. A inflação foi controlada a partir de 1976.

O Japão passou, então, a preocupar-se com um crescimento econômico mais lento e estável, priorizando o problema da qualidade de vida da população. Esta nova estratégia de desenvolvimento em contraste com a anterior, foi, em grande parte, influenciada por fatores como a recessão e a crescente preocupação ambiental.

A estratégia de crescimento lento e estável, sem dúvida tem-se mostrado eficaz, haja vista os sucessos alcançados ano a ano pelos japoneses.

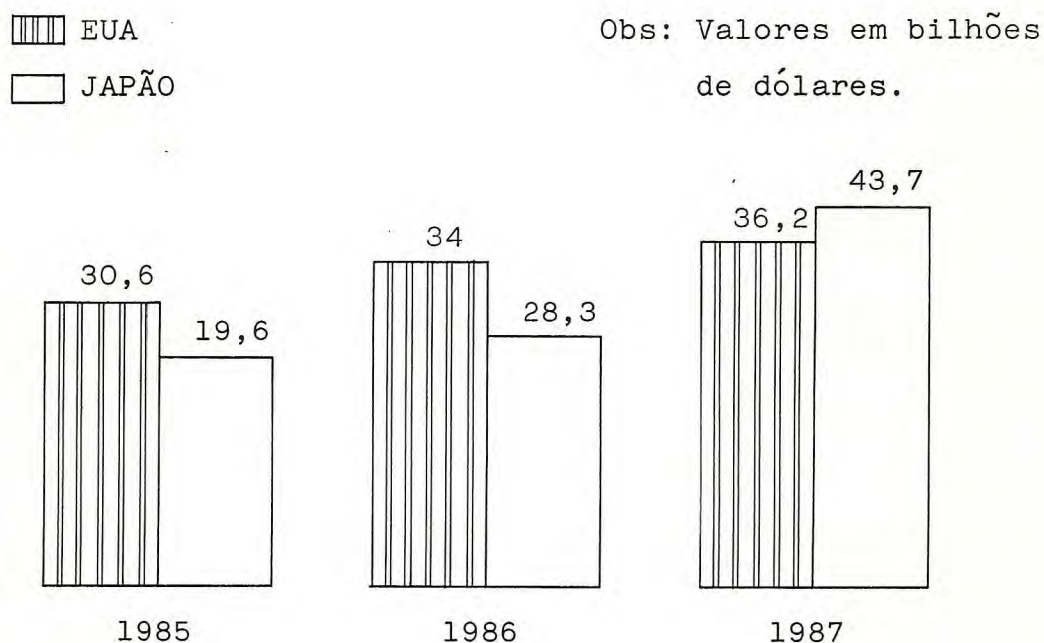
Em 1980 o Japão continuava como a segunda maior economia do mundo, o terceiro maior produtor de aço bruto do mundo (os primeiros eram URSS e EUA), o primeiro produtor de carros de passeio, de aparelhos de TV e eletrônicos e o primeiro construtor naval do mundo. A renda per capita au

mentou de 1980 a 1984 de 7.190 para 10.000 dólares.

De 1975 a 1985 o índice de desemprego cresceu em proporção bem inferior aos índices de países desenvolvidos como: Estados Unidos, Alemanha, França, Inglaterra e Itália.

Em 1987 o Japão superou os EUA como a nação mais rica do mundo em termos de bens nacionais, isto é, a soma total dos valores financeiros e de outros bens, tais como indústrias, habitações e terra. (ver figura 2)

PATRIMÔNIO EM BENS NACIONAIS



Fonte: Reserva Federal dos EUA e Agência de planejamento econômico do Japão.

Figura 2

Atualmente o Japão continua superando os Estados Unidos e outras nações desenvolvidas em várias áreas avançadas, tais como: tecnologia de microeletrônica, óptica, supercondutividade e sistemas de informática.

2.5 - Sociedade e Cultura

O Japão situa-se como o 7º país mais populoso do mundo. Sua taxa de densidade demográfica era, em 1980, de 310 habitantes por km² e em 1985, de 319 habitantes por km². Cerca de 75% das pessoas residem em áreas urbanas.

Os índices de mortalidade e natalidade foram infinitamente reduzidos no pós-guerra, e a duração de vida média elevou-se bastante. Antes da II Guerra Mundial, era de 47 anos para os homens e de 50 anos para as mulheres e em 1980 essa média passou para 73 anos para os homens e 78 anos para as mulheres. Esses fatos refletem a preocupação governamental em medidas que proporcionem o bem estar social.

As relações de trabalho são democráticas, flexíveis e regulamentadas por leis que tratam de assuntos como: horário de trabalho, repouso remunerado, condições de segurança e higiene, proteção às mulheres e aos jovens, treinamento vocacional, e outros.

Os aumentos salariais são originados de: 1) aumentos anuais resultantes de acordos coletivos, 2) pagamentos de fim de período (abonos) que se seguiram aos passados surtos de prosperidade e 3) reajustes salariais anuais regulares, independentemente do cargo, das alterações de funções ou do nível de capacidade profissional do empregado.

Cerca de 35% dos trabalhadores têm emprego vitalício, e só saem da empresa aos 55 anos, por aposentadoria compulsória.

As empresas fornecem, além do salário, "benefícios colaterais", tais como: pagamentos por motivo de aposentadoria, seguro médico, habitação, assistência a filhos menores, instalações médicas, educacionais e recreativas, etc. Há mais sindicatos organizados no sentido vertical do que no horizontal, isto é, existem mais sindicatos de trabalhadores de uma só empresa do que sindicato de "categorias" de trabalhadores.

As principais características da vida familiar japonesa são:

- . A média de filhos por casal tem diminuído: o índice de 3,6 filhos por casal em 1950, chegou a 1,8 em 1980;
- . As unidades familiares têm sofrido mudanças: há um crescimento do número de lares em que os pais moram com os filhos casados;
- . Marido e mulher têm igualdade de direitos e deveres perante a lei;
- . Há um sentimento de solidariedade muito forte entre as pessoas, principalmente da mesma família, que se reflete na ajuda mútua, muitas vezes financeira, entre filhos e pais, irmãos, primos, e outros;
- . As mulheres têm galgado mais prestígio e espaço na sociedade japonesa, embora ainda seja difícil encontrar mulheres em cargos de alta direção. Há uma tendência para que as mulheres deixem o trabalho após os primeiros anos de casamento.

O Governo tem como um dos objetivos prioritários a elevação dos padrões de vida do povo japonês. Com isso, há vários programas de seguridade social que envolvem seguros diversos como: seguro de assistência médica, contra desemprego e por acidente de trabalho, serviços de bem estar público (para anciãos, portadores de defeitos físicos, etc.), seguro de saúde, planos de pensão e outros.

Quanto à habitação, os japoneses não têm problemas quantitativos, mas qualitativos. O custo de moradia no Japão é muito alto, devido, principalmente, a escassez de espaço nas grandes cidades face a superpopulação. O Governo tem tomado medidas para elevar o padrão de moradia do povo japonês através de Programas Quinquenais de Construção de Moradias.

A educação é um setor que tem sido priorizado desde a época da Restauração Meiji. Hoje o principal objetivo da educação japonesa é "formar cidadãos autoconfiantes de um Estado e de uma comunidade pacíficos e democráticos que respeitem os Direitos Humanos e amem a verdade e a paz".¹

O sistema educacional japonês é constituído por cinco estágios: jardim de infância (um a três anos), escola primária (seis anos), ginásio do 1º grau (três anos), ginásio do 2º grau (três anos) e universidade (quatro anos ou mais).

Durante um período de nove anos, a educação é obrigatória e gratuita para todas as crianças entre seis e quinze anos, em todas as escolas primárias e ginásios de 1º grau. Em 1980 99,98% das crianças japonesas nessa faixa etária estavam matriculadas em escolas.

Outros aspectos da sociedade e cultura japonesas que devem ser citados são:

- . Apesar da superpopulação das cidades a violência urbana é insignificante, se comparada à de cidades como Nova York ou São Paulo;
- . O Japão pode ser descrito como uma nação de leitores. Cada família lê, em média, 1,3 jornais por dia;
- . Os japoneses são amantes da arte e da natureza, que são expressos com simplicidade na vida diária, como na arquitetura, na cerimônia do chá, nas artes teatrais e musicais;
- . O budismo é a principal religião do Japão, mas a liberdade religiosa é assegurada pela constituição, sendo encontrados ainda xintoístas, mulçumanos, cristãos e adeptos de dezenas de outras seitas.

¹ MINISTÉRIO DOS NEGÓCIOS ESTRANGEIROS NO JAPÃO, O JAPÃO HOJE, 1983, p. 115.

3 - TEORIA Z - O MODELO GERENCIAL JAPONÊS

3.1 - Introdução

Poderíamos nos perguntar como um país arrasado pela guerra, pôde em tão poucos anos, recuperar-se e mesmo ultrapassar a produtividade de países tão estáveis e em condições econômicas muito melhores. Nos anos do pós II Guerra Mundial a produtividade japonesa cresceu 400% a mais que a americana. É certo que o Japão recebeu auxílios financeiros e importou tecnologia e know-how norte americanos, mas isso não explica seu sucesso. Todos os cientistas sociais que estudaram o fenômeno "Japão" são unânimes em afirmar que os excelentes resultados obtidos pelos japoneses são devido ao seu "modelo de administração".

O Dr. Willian G. Ouchi descreveu as idéias que formam a base da Teoria Z, na qual os trabalhadores são peças fundamentais para um aumento de produtividade.

A Teoria Z oferece maneiras de se coordenar os esforços individuais para alcançar objetivos comuns, incentivando as pessoas a adotarem atitudes cooperativistas.

As três atitudes básicas da administração japonesa são: confiança, sutileza e intimidade, e não podem ser dissociadas, como veremos nos tópicos seguintes.

3.2 - As Características de uma Empresa Japonesa

Podemos perceber como estão presentes as atitudes de confiança, sutileza e intimidade nas empresas japonesas, através das suas características:

- . Em média 35% da força de trabalho no Japão está sob emprego vitalício. A demissão é uma punição muito severa e só ocorre em casos de ofensas graves ou criminais.
- . A aposentadoria é opcional aos 45 anos e compulsória aos 55 anos, exceto para pessoas que ocupam cargos de direção, que continuam após essa idade, no mesmo cargo e na mesma empresa. É comum encontrarmos executivos japoneses com bastante idade. Ao aposentar-se a pessoa recebe de uma só vez o equivalente a 5 ou 6 anos de salário. Não há sistema previdenciário.
- . As avaliações formais são lentas. Uma pessoa deve esperar em torno de 10 anos para ser avaliada e promovida na empresa japonesa, mesmo que antes tenha sido provada recebendo mais responsabilidades.
- . Cada empregado na organização japonesa participa ao mesmo tempo de vários grupos de trabalhos diferentes, que exercem muita influência sobre as pessoas.
- . O desenvolvimento de carreiras individuais é outra característica importante. Até ter sua primeira promoção, um empregado deverá ter trabalhado em todos os setores da empresa e deve ter uma boa visão genérica da organização e uma grande facilidade de coordenação das várias funções existentes. É um sistema de rotatividade para a vida toda.
- . Geralmente a administração de pessoal é considerada um pouco mais importante que as outras. As decisões sobre transferências de pessoas de departamentos cabe ao Gerente de Pessoal.
- . O controle na empresa japonesa se dá através de uma filosofia implícita que é incorporada por todas as pessoas, na qual os objetivos da empresa são valores e crenças que são comunicados através de toda uma cultura. Essa filosofia implícita permeia as decisões e planejamentos.
- . O processo de tomada de decisão é bem mais profundo que o estilo participativo ocidental. O ritual RINGI é um processo de tomada de decisão coletivo, onde todas as pessoas que sentirão o efeito da decisão são envolvidas. Um grupo menor é encarregado de falar com todas as pessoas até chegar a um consenso. Um documento é redigido e deve ser assi

nado por todas as pessoas envolvidas (em algumas decisões pode-se chegar a oitenta pessoas ou mais). Os japoneses são lentos em tomar decisões, mas são rápidos em implementá-las.

- . A ambiguidade intencional é outra característica: não há descrição de cargos claras. Nenhuma pessoa tem responsabilidade única sobre uma atribuição ou setor, mas um grupo de pessoas se responsabiliza por uma série de tarefas.
- . O espírito coletivista é bastante forte. Não há incentivos individuais, mas coletivos. Não há espírito de competição individual, mas de ajuda mútua, grupal.
- . Outra característica é o interesse holístico pelas pessoas. O relacionamento entre empresa - empregado e vice-versa é total. Cada parte se compromete a agir da melhor maneira para com a outra. A empresa não se responsabiliza somente pelo desenvolvimento profissional do empregado, mas também pelo desenvolvimento moral, intelectual e até físico. Há uma relação de dependência altamente paternalista, em troca de lealdade e fidelidade.
- . O ambiente nas empresas japonesas é bastante formal e as vezes autoritário. Para se conseguir equilíbrio social, há alguns mecanismos para "aliviar" as tensões. Um deles é a capacidade das pessoas trocarem de papéis fora do ambiente formal de trabalho, e aí descarregarem suas tensões. Ex: festinhas de escritório, jogos de fim-de-semana com a chefia, etc.
- . Grande parte da remuneração dos trabalhadores japoneses é paga em bonificações, que dependem do bom desempenho global da empresa. Se há um momento de crise, essas bonificações podem ser adiadas até por um ano e com isso há uma grande redução de custo de pessoal sem a necessidade de demissões. Isso é possível, também porque os japoneses são o povo que mais poupa no mundo.
- . As empresas bem sucedidas são extremamente rigorosas e seletivas na contratação de pessoal e recrutam a elite da força de trabalho do país. Essas empresas mantêm relações com universidades e recrutam candidatos pré-selecionados ,

que devem ainda passar por vários exames e entrevistas.
. As empresas investem pesadamente em tecnologia, engenharia, equipamentos e treinamento no trabalho.

3.3 Comparação entre Empresas Japonesas e Americanas

As principais características das empresas japonesas são virtualmente opostas às americanas. Enquanto no Japão são tomadas medidas para um aumento de produtividade através de esforços coletivos, nos Estados Unidos e ocidente em geral, o individualismo é incentivado.

O Dr. Ouchi nos fornece um bom exemplo: uma empresa americana no Japão havia instalado um sistema de sugestões onde os trabalhadores eram estimulados a contribuir individualmente com sugestões para uma melhoria da produtividade. Se uma sugestão fosse aceita, o trabalhador receberia bonificações equivalentes a uma parcela das economias que seriam feitas com a melhoria da produtividade.

Após seis meses, as "caixas" espalhadas pela fábrica não tinham recebido uma sugestão sequer. Os administradores americanos não podiam acreditar, pois pensaram que os japoneses eram colaboradores, disciplinados e inventivos. Os trabalhadores foram então questionados a respeito da não colaboração com o sistema de sugestões. A resposta foi: "sozinho ninguém pode sugerir com uma idéia para melhoria do trabalho. Trabalhamos em conjunto e qualquer idéia que um de nós possa ter, na verdade se desenvolve observando os outros e conversando com eles. Se um de nós for isolado como responsável pela idéia, isso seria embaraçoso para todos nós". A empresa mudou, então, o sistema, para um de sugestões grupais. As bonificações eram pagas aos grupos, que economizavam para festas de fim de ano ou para férias conjuntas com as famílias. As sugestões para melhoria da produtividade surgiram imediatamente e foram abundantes.

Este exemplo serve para ilustrar a diferença de

mentalidade japonesa - americana, e como o coletivismo japonês é economicamente viável.

As comparações citadas a seguir têm essa diferença subjacente.

- . As taxas de rotatividade de pessoal nas organizações americanas são de 4 a 8 vezes maiores que nas empresas japonesas - Empregos de curto prazo x Emprego de longo prazo.
- . O alto índice de rotatividade nas empresas americanas induz aos processos de avaliação e promoção rápidos, em contraste com a lentidão das promoções japonesas.
- . Nos Estados Unidos são encontradas muitas carreiras especializadas ao extremo e geralmente espera-se que um profissional tenha atitudes padronizadas, como todos os antecessores da sua área, para que se consiga coordenar trabalhos diferentes. No Japão, essa coordenação se dá através da "intimidade" conseguida através de sistemas como a rotatividade de cargos e a ambiguidade intencional, já descritos no item anterior.
- . As decisões no ocidente são individuais, como também a responsabilidade pela sua implementação, enquanto no Japão, tanto as decisões como as responsabilidades são coletivas.
- . Os mecanismos de controle das empresas americanas são explícitos, enquanto que nas empresas japonesas se dá de maneira implícita, através da sua filosofia.
- . O interesse pelas pessoas nas empresas americanas é segmentado, diferente das empresas japonesas que têm interesse holístico pelas pessoas, isto é, total.

Essas são as diferenças mais marcantes citadas pelo Dr. Ouchi. No entanto, podemos perceber como algumas comparações podem ser aplicadas ao caso Japão - Brasil. Nossas empresas estão mais próximas ao estilo americano de administração. Nossos empregos são em geral de curto prazo, as promoções e avaliações são muito rápidas, nossas decisões e responsabilidades são individuais, nossas carreiras são especializadas. Nossos especialistas e técnicos não são especialistas na sua organização. Quando permanecem muito tempo em uma empresa, não passam por outros setores ou departamentos e

têm, em geral, uma visão muito limitada da organização. Nessas características organizacionais são, como as americanas, muito individualistas, em contraste com as características coletivistas encontradas no Japão.

3.4 - A Organização Z

Vamos convencionar a seguinte nomenclatura:

- . Organização tipo J: tem as características exatamente iguais às encontradas no Japão. São as organizações genuinamente no "estilo japonês";
- . Organização tipo A: são as genuinamente de "estilo americano";
- . Organização tipo Z: são as organizações que têm características muito parecidas com as das organizações tipo J, mas com algumas adaptações ao seu ambiente cultural.

É interessante observar que empresas americanas que tentaram implantar seu estilo no Japão não obtiveram sucesso, enquanto que tentativas de adaptação do estilo japonês de administração nos Estados Unidos (Organização tipo Z) são comprovadamente viáveis. Alguns exemplos de Organizações Z nos Estados Unidos são: IBM, Hewlett-Packard, Procter & Gamble e outras, consideradas as empresas mais bem administradas e que figuram entre as 500 maiores da Revista Fortune.

Vejamos as características da Organização Z, segundo o seu autor, Dr. Willian Ouchi. Nas Organizações Z há empregos muito duradouros, às vezes que duram a vida toda, mas isso não é explícito. As promoções também são lentas, mas não tanto como no Japão. Os jovens que ingressam na organização fazem sua carreira passando por várias funções, adaptando-se à cultura e aos processos da firma.

Essas Organizações Z têm muitos meios de controle ocidentais também encontrados nas Organizações A, mas geralmente não os utilizam exclusivamente para a tomada de grandes decisões. Há um equilíbrio entre o mensurável e o não mensurável e ambos são considerados nas decisões.

Na organização Z há uma "filosofia empresarial", que pode ser explícita em uma "declaração de princípios" que norteiam suas decisões. Essa filosofia é mais ampla, e engloba o objetivo fim, a função social da empresa, seu relacionamento com fornecedores, clientes, cúpula, empregados. O lucro, objetivamente, não é o fim procurado, mas a recompensa pela fidelidade a esses objetivos maiores.

Nesta organização o processo participativo para tomada de decisões funciona como um veículo de disseminação de informações e valores dentro da própria organização. Este processo é importante para tornar essa filosofia empresarial conhecida e acreditada pelas pessoas na empresa. O processo de tomada de decisão é democrático, mas, ao inverso da organização J, a responsabilidade pela sua implementação não é grupal, mas individual.

O interesse holístico pelas pessoas existe na organização Z de forma parecida com o que ocorre no Japão, mas com algumas diferenças. As pessoas são encorajadas a tratar-se como seres humanos e a se interessarem pelo bem estar dos outros. Esses relacionamentos humanos criam um equilíbrio na organização hierárquica, não permitindo a autocracia e despersonalização. Todas as pessoas são "iguais", isto é, todos são considerados responsáveis e há um clima de confiança geral, que conseqüentemente fará com que as pessoas tenham um alto nível de responsabilidade e lealdade para com a organização. O comportamento das pessoas é controlado não só pela supervisão rígida ou pela hierarquia, mas a igualdade e a confiança são elementos que exercem uma grande influência também.

3.5 - Os Passos para a Implantação da Teoria Z

O Dr. Ouchi afirma que a organização Z não é culturalmente específica, mas é capaz de sobreviver a qualquer ambiente, com algumas adaptações. Para afirmar isso ele apóia-se nos exemplos das empresas americanas tipo Z já citadas an

teriormente.

O professor Geraldo Ronchetti Caravantes também concorda que a Teoria Z poderia ser aplicada no Brasil, e está desenvolvendo um estudo sobre a "Teoria T", que seria um modelo brasileiro de aplicação da Teoria Z.

Vamos abordar agora, os passos, que segundo o Dr. Ouchi, devem ser seguidos para a implantação da Teoria Z em uma organização. Não necessariamente aplicados nessa ordem, e devem ser adaptados ao meio específico onde será implantada a Teoria Z;

PASSO UM: "COMPREENDER A ORGANIZAÇÃO DO TIPO Z E O PAPEL QUE VOCÊ DESEMPENHA".

Os administradores devem iniciar lendo as idéias da Teoria Z. Após uma familiarização, devem haver debates francos, onde tanto os céticos quanto os crentes possam colocar suas dúvidas e idéias abertamente. A franqueza pode ser obtida do grupo através do exemplo do líder, que deve incentivar o igualitarismo e a participação, começando a adquirir confiança dos empregados. Uma atitude importante deve ser a coerência, isto é, a capacidade de responder de maneira integrada a todos os problemas.

PASSO DOIS: "FAZER AUDITORIA DA FILOSOFIA DE SUA EMPRESA".

A declaração de objetivos da empresa (filosofia) deve ser descrita pelos administradores, isto é, o que a organização realmente é, e não o que deveria ser.

PASSO TRÊS: "DEFINIR A FILOSOFIA DE ADMINISTRAÇÃO DESEJADA E ENVOLVER O LÍDER DA EMPRESA".

Qualquer processo de mudança organizacional só pode ter sucesso se tiver o apoio do executivo. Chave da empresa.

PASSO QUATRO: "IMPLANTAÇÃO DA FILOSOFIA PELA CRIAÇÃO DE ESTRUTURAS E INCENTIVOS".

A estrutura hierárquica formal é uma muleta para suprir falhas na cooperação. O ideal da organização Z é que não haja estrutura formal, organograma, mas que cada indivíduo compreenda tão bem seu trabalho e sua inter-relação com os outros, de modo que haja cooperação, integração e harmonia para alcançar a eficiência. De qualquer maneira, deve haver alguma estrutura para orientar as pessoas.

PASSO CINCO: "DESENVOLVER HABILIDADES INTERPESSOAIS".

A organização Z tem bastante flexibilidade para a daptar-se às mudanças quando estas são necessárias. As habilidades que devem ser apreendidas são:

- 1ª) Habilidade para reconhecer padrões de interação em grupos de tomada de decisão e solução de problemas e capacidade de liderar o grupo para que trabalhe em cooperação de forma a obter resultados eficazes.
- 2ª) Outro suporte estrutural importante são os incentivos ex plícitos. O ideal é passar dos incentivos individuais e de curto prazo, para os incentivos coletivos e de longo prazo. Esses incentivos também podem e devem ser não monetários.

PASSO SEIS: "TESTAR VOCÊ E O SISTEMA".

Antes de implantar a administração Z em toda a organização é necessário testá-la nos níveis hierárquicos superiores, de preferência. Alguns tipos de testes: questionário respondido pelos subordinados para avaliar as mudanças na chefia, convidar alguém de fora da organização para fazer um diagnóstico, fazer uma auto-avaliação com os administradores.

PASSO SETE: "ENVOLVER O SINDICATO"

Em muitas empresas a relação com o sindicato é litigiosa porque as administrações são injustas e irresponsáveis. Na organização Z, a distribuição igualitária de poder é um princípio compatível com o sindicalismo. Para proteger os trabalhadores, os sindicatos exigiram a implantação de u

ma burocracia maior, com especificações definidas de cargos, tornando muitas vezes a produtividade mais baixa e a administração inflexível. A melhor maneira de mudar essa situação é adquirindo a confiança dos trabalhadores e do sindicato, transformando uma administração autocrática em democrática.

PASSO OITO: "ESTABILIZAR O EMPREGO".

É uma questão de política da empresa e depende basicamente da avaliação e promoção lentas.

PASSO NOVE: "DECIDIR POR UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO E PROMOÇÃO LENTAS"

Para que se consiga implantar esse sistema é necessário que haja na empresa um sistema de avaliação não-monetário, envolvimento dos jovens em trabalhos desafiantes, contato contínuo com a cúpula e orientação constante.

PASSO DEZ: "AMPLIAR O DESENVOLVIMENTO DE TRAJETÓRIA DE CARREIRA".

Os gerentes que se movimentam de um cargo para outro no mesmo nível hierárquico, mantêm-se tão motivados quanto os que sobem na hierarquia, ao passo que os que permanecem sempre no mesmo cargo tendem a desmotivar-se mais rápida e facilmente.

PASSO ONZE: "PREPARAR UMA IMPLANTAÇÃO NO PRIMEIRO NÍVEL"

A mudança deve começar de cima para baixo. Só deve-se iniciar a implantação do primeiro nível (supervisores, gerentes ligados às fábricas) quando a cúpula da hierarquia estiver comprometida de fato com a Teoria Z e tiver internalizado sua filosofia.

PASSO DOZE: "PROCURAR ÁREAS PARA IMPLANTAR PARTICIPAÇÃO".

Devem ser solicitadas sugestões em grupo e não individuais.

PASSO TREZE: "PERMITIR O DESENVOLVIMENTO DE RELACIONAMENTOS

HOLÍSTICOS"

Os relacionamentos holísticos são uma causa da integração organizacional.

Podemos mais uma vez questionar a viabilidade da implantação da Teoria Z no Brasil. É bastante claro que não funcionaria uma aplicação somente das técnicas ou processos. Não poderíamos também internalizar toda uma cultura japonesa que levou séculos para ser constituída. Não poderíamos simplesmente pegar as coisas como eles fazem e aplicá-las aqui. Os passos propostos pelo Dr. Ouchi também podem sofrer adaptações de implantação. No Brasil, por exemplo, há um grande abismo entre sindicato e a administração da empresa. Não há como implantar mudanças sem apoio ou, no mínimo, concordância do sindicato (passo sete). Nunca haverá perfeita comunhão de pensamentos, pois os interesses são bem diferentes, mas pode-se avançar muito nessa relação através do diálogo e mudança efetiva para uma administração mais democrática.

Uma empresa comercial aqui no Ceará tentou implantar uma mudança na sua estrutura de cargos. Nas lojas havia, além dos vendedores e gerente, três cargos de apoio e cada empregado era especializado em um só cargo. Nas horas de grande movimento, algumas pessoas ficavam, às vezes, sobrecarregadas enquanto outras ficavam ociosas e não auxiliavam nos outros trabalhos porque não estava especificado em suas atribuições. A empresa tentou criar uma única função que englobasse os três cargos, aumentando o salário de cada pessoa. Houve uma dificuldade enorme para convencer o sindicato de que essa seria uma boa medida para ambos os lados (a eficiência e os salários aumentariam). Essa dificuldade se deu principalmente por ser essa uma medida isolada. A alta administração não estava envolvida em uma mudança organizacional mais ampla. Outro fator pode ter sido a história de relação não democrática anterior, ou ainda a falta de comunicação da cúpula com os níveis inferiores. Em uma empresa onde os empregados não são informados a respeito dos resultados, objetivos e filosofia, há alienação, desconfiança e desinteresse.

O trabalho mais simples pode ter sentido se for inserido num contexto global da organização, se seu executor sentir-se parte integrante de um grupo com rumo certo.

Com esse exemplo, percebemos que os passos não podem ser aplicados isoladamente, e como é importante que a direção esteja envolvida em um amplo processo de mudança organizacional. Percebemos também que a comunicação deve ser clara, objetiva e abundante, para que as pessoas compreendam bem a organização e possam engajar-se na mudança.

3.6 - Uma Cultura Z

Uma cultura é formada por tradição e clima. É um conjunto de valores, normas, crenças, que norteiam as ações, decisões e atividades.

Geralmente uma cultura nasce na figura do (s) fundador (es), no seu sentido do que é certo ou errado, seus valores, seus princípios. A cultura é disseminada na organização pela sua declaração de princípios, mas principalmente, pelo exemplo dos administradores.

O pressuposto básico da Teoria Z é o de que as pessoas são indivisíveis psicologicamente: não são máquinas em determinado momento e humanas em outro. Baseada nisso a Teoria Z prega que um aumento de produtividade é consequência não só de tecnologia, mas de relações humanas no trabalho. As pessoas são valorizadas como seres humanos, e a cultura Z norteia todas as ações e decisões por princípios básicos como confiança, sutileza, intimidade.

Ao contrário da organização burocrática, a organização Z oferece às pessoas estabilidade social e vida mais saudável. Estudos sociológicos revelam que pessoas pertencentes a organizações cujo ambiente de trabalho é integrado, têm maior probabilidade de obterem sucesso nos seus relacionamentos sociais externos. As pessoas que trabalham nas organizações Z são diferentes das que trabalham nas organizações A:

são mais coletivistas, integradas, harmoniosas e equilibradas na família e no casamento.

4 - A OPINIÃO DE PETER DRUCKER SOBRE O SUCESSO DO JAPÃO

4.1 - Introdução

O professor Peter Drucker é uma das mais conceituadas autoridades sobre administração de empresas e autor de inúmeros artigos e livros, dentre os quais se destacam "O Gerente Eficaz" e "A Prática da Administração". Certamente sua opinião sobre o sucesso do Japão nos será bastante útil.

Em seu artigo intitulado "O que podemos aprender com a administração japonesa", ele aborda fatores importantes que, sem dúvida, contribuíram para que o Japão se desenvolvesse tão rápida e eficazmente nas últimas décadas. Segundo Drucker os administradores japoneses agem de modo claramente diferente dos americanos e europeus diante dos mesmos problemas. Essa diferença é explicada pelos princípios que estabelecem as políticas, decisões e planejamentos japoneses. O autor não concorda que imitemos estas políticas, isso seria um erro, mas afirma que podemos e devemos aprender muito estudando esses fatores que norteiam a administração japonesa.

4.2 - Decisões pelo "Consenso"

Todos concordam que os japoneses tomam decisões pelo consenso, mas muitas vezes se analisa de modo simplista esse assunto. Um fato que se destaca tanto na história quanto na atual administração japonesa é a capacidade de tomar decisões radicais e altamente controvertidas. Veja-se a restauração Meiji, quando o Japão mudou radicalmente de um isolamento para uma abertura ao mundo.

O significado de "tomar uma decisão" é diferente para os ocidentais e os japoneses. Nós, ocidentais, nos concentramos na resposta para o problema. Os japoneses consideram que o ponto crucial é a definição do problema, isto é, a decisão de se é necessário tomar uma decisão e de sobre o que é a decisão. Neste passo é que os japoneses procuram chegar a um consenso. É a fase mais demorada do processo, onde todas as pessoas que poderão ser afetadas pela decisão devem estar envolvidas. Após esse consenso, a ação se dá muito rapidamente.

Podemos aprender muito com esse processo. Antes de tudo, ele permite decisões muito eficazes. É bem adequado a assuntos muito importantes, que necessitam de grandes decisões. Não é eficaz para problemas pequenos e rotineiros. Fixa a atenção da administração nos aspectos essenciais. "Os japoneses podem chegar a uma resposta errada para um problema (...), mas raramente dão uma resposta certa para um problema errado".¹

4.3 - Segurança e Produtividade

Já conhecemos os sistemas japoneses de remuneração e emprego para a vida toda, mas há alguns aspectos que devem ser observados:

- . Quase todas as mulheres são consideradas empregados "temporários", sem direito aos benefícios;
- . A maioria das empresas "tradicionais" (tais como indústrias artesanais) contratam e pagam os empregados por hora;
- . Nas indústrias modernas há um grupo significativo de empregados (em média 20%) "temporários", por decisão unilateral da administração.

Na verdade, a estrutura de mão-de-obra no Japão é extremamente flexível, apesar de toda a segurança de renda e emprego que assegura aos seus empregados.

¹ DRUCKER, Peter.

Um exemplo de flexibilidade é o sistema de aposentadoria compulsória aos 55 anos de idade. A indenização recebida pelo empregado é muito baixa para os padrões ocidentais. Se considerarmos a expectativa de vida no Japão (mais de 70 anos), esse dinheiro não seria suficiente para a subsistência desse aposentado. Acontece que a maioria dos aposentados continua trabalhando na mesma empresa, com as mesmas pessoas, mas como empregado "temporário" e com uma remuneração mais baixa em média 1/3 da anterior. Podemos pensar que é um sistema injusto, mas proporciona muito mais segurança e equilíbrio social do que há no ocidente. Os empregados mais protegidos são aqueles que têm mais necessidade de auferir renda. São os mais jovens, que têm os filhos para sustentar e que auxiliam os pais na velhice.

O que podemos aprender com esse sistema é que ele satisfaz duas necessidades tão bem como não conseguimos no ocidente: 1) A segurança no emprego e da renda; e 2) Estrutura de mão-de-obra flexível e adaptável.

Outra lição que podemos aprender com os japoneses é a necessidade de ajustar os benefícios às necessidades dos grupos de empregados específicos. No ocidente gastamos toneladas de dinheiro em benefícios massificados, que muitas vezes não atendem às reais necessidades dos empregados.

Os japoneses gastam menos utilizando inclusive benefícios não-monetários e obtêm resultados melhores.

Os trabalhadores japoneses não têm quase nenhuma resistência a mudanças. O segredo disso pode ser a segurança psicológica do emprego e da renda, ou ainda outro fator muito importante com o qual podemos também aprender: o "treinamento contínuo". Isso significa que todo empregado está sempre recebendo treinamento até a sua aposentadoria e que é treinado não só para o seu trabalho, mas para todos os trabalhos do seu nível. Aqui no ocidente só utilizamos treinamento para o trabalho específico do empregado, que só é treinado quando precisa aprender um novo trabalho ou mudar de cargo.

A prática de treinamento contínuo traz duas vanta-

gens:

- 1) Há uma contínua melhoria da qualidade do trabalho e dos procedimentos; e
- 2) Há uma tendência automática ao aumento da produtividade. Isso acontece não porque os empregados trabalham mais, mas porque eles passam a trabalhar com mais inteligência. Os empregados japoneses são, quanto mais antigos, mais produtivos. Outra boa lição que o treinamento contínuo nos dá é a visão generalista que ele proporciona aos empregados. Os especialistas de qualquer área no Japão são também especialistas em organização. Têm conhecimentos suficientes das outras áreas para coordenarem da melhor maneira possível seu trabalho com os dos outros departamentos da organização. Isso não acontece no ocidente, onde os treinamentos são muito voltados para uma especialização cada vez maior do empregado. Isso cria uma visão cada vez mais míope da organização e certamente este empregado extremamente especializado não poderá coordenar bem seu trabalho com outros departamentos.

4.4 - CUIDADO E ALIMENTAÇÃO DOS JOVENS

A primeira responsabilidade da direção japonesa é o cuidado e a alimentação dos seus jovens. Essa preocupação acontece porque os japoneses têm emprego para a vida toda e nos primeiros 25 anos de carreira as promoções são por antiguidade. Esse cuidado com os jovens motiva-os e desenvolve-os, preparando os que forem aptos a cargos de direção futuramente.

Mas, como funciona esse sistema, já que o ambiente na empresa japonesa é formal e autoritário? A direção conta com a ajuda de uma rede informal de administradores intermediários mais antigos que desempenham o papel de "padrinhos" dos jovens nos dez primeiros anos de sua carreira na empresa. O termo "padrinho" é criação do próprio Drucker, pois apesar de aceito por todos, esse é um sistema informal.

Não se sabe ao certo como é feita a escolha desse padrinho, mas há dois requisitos:

- . O padrinho nunca é o chefe direto de um jovem, nem está no mesmo departamento, nem na mesma linha de autoridade, para que não haja facções internas ou políticas próprias;
- . O padrinho deve ter-se formado na mesma universidade em que o jovem empregado se formou.

Esse padrinho deve manter uma relação humana com o seu "afilhado". Deve conhecê-lo, estar em contínuo contacto com ele, estar à sua disposição para conselhos e orientações. O padrinho recomenda o jovem para promoções, ou para transferências que seriam impossíveis pelas normas formais da organização. Orienta também o afilhado quando este precisar ser disciplinado. Tudo isso é feito em um clima bastante informal.

O que os ocidentais precisam aprender com os japoneses é essa preocupação em cuidar e formar os jovens. Uma causa da taxa elevada de rotatividade nas empresas ocidentais pode ser essa falta de contato humano sincero. A maioria dos jovens se queixam da falta de apoio, de que não têm com quem falar, não sabem se estão no rumo certo e não há ninguém que os possa orientar. O que falta no ocidente são relacionamentos humanos voltados para o trabalho e para o cargo.

5 - TÉCNICAS DE ADMINISTRAÇÃO JAPONESAS

5.1 - CCQ - Círculos de Controle de Qualidade

Os Círculos de Controle de Qualidade, ou CCQ são hoje bastante difundidos não somente no Japão, mas em todo o mundo.

Vejamos alguns conceitos:

"Um Círculo de Controle de Qualidade é um grupo de colaboradores dos setores de produção ou de outros setores da empresa que:

- . realiza o mesmo tipo de trabalho - conhecendo-o, portanto, a fundo;
- . se encontra regularmente, por sua livre e espontânea vontade;
- . trabalha como um grupo;
- . resolvem problemas que impedem os operários de trabalhar com eficiência, principalmente na parte de manutenção da qualidade;
- . discute e
- . desenvolve soluções realistas.

As propostas para solução são levadas à alta administração da empresa e, tanto quanto possível, realizadas pelo próprio grupo".¹

"Círculos de Controle de Qualidade são pequenos grupos que põe em execução, por livre e espontânea vontade, as atividades controladoras da qualidade no seu ambiente de trabalho".¹

¹Engel, Peter - Princípios de Organizações Japonesas.

"O que fazem é partilhar com a administração a responsabilidade de localizar e resolver problemas de coordenação e produtividade".²

Em linhas gerais, a CCQ tem três objetivos, segundo Peter Engel:

- a) Objetivo de aprendizado.
- b) Objetivos para encontrar novas idéias para trabalho e atividade.
- c) Objetivos para aumento da produtividade e do aperfeiçoamento da qualidade.

O Círculo CQ é uma técnica de administração de fácil implantação e que traz muitas vantagens tais como: melhorias no ambiente de trabalho, eleva a motivação e a qualificação dos empregados, reduz conflitos, aumenta o grau de comunicação interna, incentiva o espírito coletivista e o companheirismo, humaniza as relações de trabalho e enfim, traz lucros tanto para a empresa quanto para os empregados.

Acredito que esse programa poderia ser adaptado à nossa realidade com sucesso, dadas as inúmeras experiências positivas de empresas ocidentais com o CCQ.

5.2 - Kanban e Just in Time

Kanban é um método de gerenciamento de estoques. Em japonês, kanh significa cartão e Banh significa controle, ou seja, é um sistema de sinalização das necessidades dentro do processo produtivo. Cartões coloridos indicam, basicamente, o número de peças solicitado, as seções solicitantes e fornecedora, localização, etc.

² OUCHI, Willian - Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês.

Just in Time, do inglês, significa "no momento certo". É uma filosofia operacional que tem como objetivo básico a eliminação de desperdícios, ou seja, de tudo aquilo que vai além do mínimo necessário, seja em equipamentos, materiais, peças, espaço, etc. Assim, no Japão, as fábricas trabalham com o mínimo de estoque de matérias-primas. No máximo há insumos para dois dias de produção.

Isso funciona muito bem no Japão, pois há uma grande coordenação entre empresas fornecedoras e clientes. Há total integração desde o pedido do consumidor até o primeiro fornecedor de matéria-prima.

Não acredito que essas técnicas sejam tão fáceis de implantar no Brasil. Para isso, devemos evoluir muito na aprendizagem do trabalho conjunto, integrado, em equipe. Em dezembro de 1990 menos de 11% das empresas brasileiras aplicavam a filosofia do just in time. A realidade é que ainda somos individualistas, não preocupados com a qualidade e não vamos mudar enquanto nossa "filosofia empresarial" não mudar.

5.3 - O Método Deming de Administração

O Dr. Willian Edwards Deming nasceu em 1900, nos Estados Unidos, e foi o responsável pela elaboração do CONTROLE ESTATÍSTICO DE QUALIDADE E PRINCÍPIOS DE ADMINISTRAÇÃO, com base nas teorias do estatístico Shewhart. Este método de administração, foi ensinado aos japoneses pelo próprio Dr. Deming. Seu primeiro contacto com o Japão se deu em 1947, quando foi recrutado pelo Comando das Forças Aliadas para ajudar a preparar o censo japonês de 1951. A situação era precária após a II Grande Guerra, quando em março de 1950, o Dr. Deming ministrou um curso para pesquisadores, engenheiros e gerentes japoneses sobre MÉTODOS DE CONTROLE DE QUALIDADE, a pedido de Kenichi Koyanagi, Diretor Administrativo da União dos Cientistas e Engenheiros japoneses. A resposta às pales-

tras foi um sucesso. Logo depois, o próprio Dr. Deming procurou Ichiro Ishikawa, presidente da União dos Cientistas e Engenheiros Japoneses, para que se providenciasse uma reunião com os 21 presidentes das principais indústrias japonesas, na qual lhes falou sobre seus PRINCÍPIOS DE ADMINISTRAÇÃO E CONTROLE ESTATÍSTICO DE QUALIDADE. No seminário que se seguiu a reunião, o Dr. Deming ensinou detalhadamente seu método de administração que foi um grande impulso para a recuperação das indústrias japonesas no Pós-Guerra, e ainda hoje é aplicado.

O método resume-se em Quatorze Pontos, Sete Doenças Fatais e alguns Obstáculos que veremos a seguir:

- OS QUATORZE PONTOS:

. Primeiro Ponto:

Estabelecer a constância de finalidade para melhorar o produto e o serviço.

Estabelecer constância de propósitos é fundamental para uma empresa que pensa no futuro e exigirá:

- . Inovação
- . Pesquisa e Educação
- . Constante aperfeiçoamento do produto e do serviço
- . Manutenção dos equipamentos, móveis e instalações fixas, e novos recursos auxiliares da produção tanto na administração quanto na fábrica.

. Segundo Ponto:

Adotar a nova filosofia.

Esta nova filosofia seria a exigência no controle da produção. A qualidade seria o principal objetivo.

. Terceiro Ponto:

Acabar com a dependência da inspeção em massa.

Isto significava criar uma boa qualidade e simplesmente não achar a má qualidade. Desta maneira não seria mais necessário inspecionar o produto acabado.

. Quarto Ponto:

Cessar a prática de avaliar as transações apenas com base no preço.

"... se o baixo custo é uma garantia de baixa qualidade, '... , o produto final, embora barato, também será de má qualidade".

. Quinto Ponto:

Melhorar sempre e constantemente o sistema de produção e serviço.

O trabalho em equipe é essencial no processo produtivo, que deve ser aperfeiçoado.

. Sexto Ponto:

Instituir o treinamento e o retreinamento.

. Sétimo Ponto:

Instituir a liderança.

"A função administrativa é liderar, ajudar as pessoas a fazerem seu trabalho".

. Oitavo Ponto:

Afastar o medo.

Segundo o Dr. Deming, muitas pessoas têm medo de fazer perguntas, assumir um cargo, dar sugestões. É preciso criar um clima de confiança entre a administração e os empregados, para que estes contribuam efetivamente com a melhoria da organização.

. Nono Ponto:

Eliminar as barreiras entre áreas e o meio.

Para isso, deve-se incentivar o espírito de trabalho em equipe. O coletivismo é fundamental para o sucesso da empresa.

. Décimo Ponto:

Eliminar slogans, exortações e metas para os empregados.

Os slogans não ajudam a melhorar o trabalho, ao contrário, provocam frustração e ressentimento.

. Décimo Primeiro Ponto:

Eliminar as cotas numéricas.

Deve-se definir, ao invés de cotas, o que é e o que não é aceitável em termos de qualidade.

. Décimo Segundo Ponto:

Remover as barreiras ao orgulho da execução.

Os empregados muitas vezes sabem o que está errado, mas não podem mudar a situação. É preciso que os administradores os escutem e forneçam subsídios para melhorar a qualidade.

. Décimo Terceiro Ponto:

Instituir um sólido programa de educação e retreinamento.

. Décimo Quarto Ponto:

Agir no sentido de concretizar a transformação.

Todos na organização devem ter uma idéia precisa de como melhorar a qualidade.

- AS SETE DOENÇAS FATAIS:

1. Falta de constância de propósito.

Só intenções de melhorar a qualidade não são suficientes, é preciso passar aos atos concretos, tais como: investir em treinamento e equipamentos.

2. Ênfase em lucros a curto prazo.

É comum encontrar "controladores" de empresas preocupados apenas com resultados a curto prazo, e não com a qualidade. Isso é prejudicial tanto para a empresa quanto para a sociedade.

3. Avaliação de desempenho, avaliação do mérito ou revisão anual.

As avaliações de desempenho estimulam as pessoas a tra-

balharem para si mesmas e não para a empresa, em busca de resultados de curto prazo.

4. Mobilidade da direção.

No ocidente é grande a rotatividade nos cargos de direção. Isso impede que as pessoas tenham tempo para conhecer a empresa e para aprenderem a trabalhar juntas.

5. Dirigir uma empresa apenas com base em números visíveis.

Os números são importantes, mas não deve-se esquecer, ' por exemplo, a importância que um cliente satisfeito poderá representar sobre as vendas da empresa. É preciso curar as doenças fatais e modificar a visão imediatista dos empresários.

6. O custo da assistência médica.

7. Os custos exagerados de garantia, agravados por advogados que trabalham com honorários de risco.

Obs: As doenças 6 e 7 são mais relacionadas com a administração das empresas nos Estados Unidos.

- ALGUNS OBSTÁCULOS:

- . Descaso pelo planejamento e pela transformação a longo prazo.
- . A hipótese de que a solução de problemas, a automação, artificios e máquinas novas transformarão a indústria.
- . Busca de exemplos (copiar modelos administrativos).
- . Nossos problemas são diferentes.
- . Obsolescência das escolas.
- . Confiança nos departamentos de controle de qualidade. (A qualidade deve ser tarefa de todos na empresa, e não apenas de um departamento).
- . Por a culpa dos problemas nos empregados.
- . O computador sem homem.
- . Rebates falsos (não se pode obter bons resultados apenas

com a implantação de métodos estatísticos, sem mudança na filosofia da empresa)

- . O atendimento das especificações (não é suficiente para melhorar a qualidade e a produtividade).
- . Qualidade da inspeção. (A inspeção em massa não é eficaz para manter um determinado nível de qualidade).

5.4 - A Filosofia Kaizen

Masaaki Imai é considerado, hoje, o pai da filosofia Kaizen, que significa, em japonês, melhoramento contínuo. Segundo Imai, a estratégia do Kaizen é um conceito importante e original da administração japonesa e é a verdadeira chave do sucesso competitivo. Essas melhorias não exigem grandes investimentos para serem implantadas.

Um conceito importante no Kaizen são os padrões, que são sistemas de procedimentos que asseguram a qualidade, dentro dos quais as pessoas devem trabalhar. Esses padrões são estabelecidos apenas para evitar a repetição de erros, mas devem ser mudados quando um determinado nível de qualidade é alcançado. Novas melhorias devem sempre ser buscadas. O Kaizen gera o pensamento voltado para o processo, em contraste com o pensamento ocidental voltado para o resultado.

O Kaizen é um conceito que abrange a maioria das práticas japonesas tão famosas no ocidente, como o CCQ, o Kanban, e Just in Time.

O Kaizen é a filosofia e essas técnicas são as ferramentas.

A aplicação da filosofia Kaizen é tarefa de todos na organização, mas para a sua implantação, devem ser observadas três questões básicas:

- 1º) A alta administração deve estar envolvida e acreditar na mudança;
- 2º) O número de pessoas envolvidas deve ir crescendo, até englobar todos na organização;

3ª) As ações devem ser iniciadas para que a filosofia seja compreendida. O Kaizen é voltado para a ação.

Segundo Imai, os principais obstáculos para a implantação do Kaizen nas empresas ocidentais são o imediatismo e a visão de curto prazo. É preciso que os empresários ocidentais se conscientizem de que tanto a inovação quanto o melhoramento contínuo, são imprescindíveis para uma empresa crescer, tornando-se competitiva.

O Japão, sem dúvidas, é hoje um gigante econômico que surgiu das cinzas do pós II Guerra Mundial. Seu crescimento foi um dos mais rápidos da história, e costuma-se referir a esse fato como o "milagre japonês". Mas, que preço precisou ser pago para que esse crescimento fosse tão vertiginoso? Quais os mitos que estão por trás desse sucesso?

Kamata Satoshi¹ afirma que o impulso para esse "milagre" foi dado pelos Estados Unidos, que trabalharam para deter o comunismo na Ásia. No Japão, esta estratégia americana funcionou como um apoio total à estruturação do "capitalismo organizado". Para isso, foram necessários a proibição geral das greves, a caça aos comunistas, a eliminação sistemática do sindicalismo de oposição e o fortalecimento das forças conservadoras. Foi preciso muito trabalho, do Japão inteiro, muita submissão dos trabalhadores às exigências das empresas.

Citaremos a seguir algumas críticas e mitos sobre o Japão:

- 1) Nos é dito que o povo japonês é um dos mais homogêneos do mundo, mas há uma grande discriminação contra certos grupos de pessoas, como contra os coreanos que residem no Japão, contra os "Burakumin ou Eta", isto é, os sem casta, contra os membros do Partido Comunista Japonês, e ainda contra as mulheres e os velhos, que enfrentam muitas dificuldades para conseguir emprego.
- 2) Nos é dito que o empregado japonês, quando adoecer, pede licença paga para que a empresa não perca dinheiro. Um relato de um operário da Toyota, no livro de Satoshi¹, revela

¹ SATOSHI, Kamata. Japão: A Outra Face do Milagre. Editora Brasiliense, S.P., 1980.

la que quando um operário está muito doente pede licença porque perde muito dinheiro se passar a viver do auxílio-doença, que cobre apenas 80% do salário-base (sem bonificações e prêmios), isto é, aproximadamente, 35 a 40% do salário real médio. As pessoas preferem, então, tomar licença paga, em vez de receberem minúsculas indenizações e ouvir dizer que estão fazendo corpo mole.

- 3) Há uma disparidade muito grande de produtividade, de "status" e de salário dos trabalhadores japoneses: há um setor industrial bastante desenvolvido ao lado de numerosas pequenas empresas; há emprego estável e garantido para um terço da população ativa, ao lado de uma multidão de trabalhadores temporários, sem garantia de trabalho; os salários dos trabalhadores das pequenas empresas são, em média, 40% mais baixos que os dos trabalhadores das grandes empresas, sem contar os prêmios.
- 4) Nos é dito que não há demissões. Na verdade, não há demissões formais, mas há vários meios de coerção, que obrigam os "trabalhadores indesejados" a abandonarem a empresa, ou a se aposentarem antecipadamente. Um desses meios é o boato da proximidade da falência da empresa, situação na qual os trabalhadores não recebem nada. Muitos preferem pedir para sair, ou pedir aposentadoria antecipada, recebendo uma indenização muito inferior.
- 5) Há inúmeras pequenas e médias empresas que, mediante um "truque" na contabilidade, fazem aparecer um enorme déficit que justifique suas falências. Em muitos casos o diretor executivo foge para constituir empresa em outro lugar. Muitas falências são planejadas e organizadas para beneficiar o proprietário da empresa, enquanto os trabalhadores ficam literalmente na situação de desempregados: são muito jovens para a aposentadoria e muito velhos para reencontrar trabalho.
- 6) O Japão ainda é uma sociedade muito machista. As mulheres sofrem discriminação principalmente nas suas vidas profissionais. Um estudo realizado pela Universidade de Iowa, nos Estados Unidos² revela que 75% das mulheres japonesas

possuem grau universitário, mas apenas uma em cada quatro consegue trabalho após a formatura. Além disso os salários das mulheres, em trabalhos equivalentes, representam 64% do que ganha um homem em tempo integral, 48% quando elas trabalham meio turno, e 28% quando trabalham a domicílio. Por esta razão, é cada vez maior o número de japonesas que saem de seu país para fazer carreira no ocidente, principalmente nos Estados Unidos.

- 7) Um estudo do professor Andrew Weiss³ compara empresas japonesas e americanas, esclarecendo alguns mitos. Segundo o professor, o absenteísmo não é mais baixo no Japão, como se prega. Também a afirmação de que o maior senso de lealdade corporativa explica a baixa taxa de demissões não é verdadeiro para os trabalhadores do sexo feminino. O resultado mais revelador, no entanto, foi a comparação da velocidade das linhas de produção japonesas e americanas: as japonesas eram mais lentas. Nem tudo no Japão é melhor, nem todos os setores da indústria japonesa são mais desenvolvidos que os americanos.
- 8) O padrão de vida dos japoneses é bem inferior ao dos americanos. No Japão o custo de vida é em média 3 vezes mais alto que nos Estados Unidos⁴. A área média das residências no Japão é de 86 metros quadrados, contra 150 metros quadrados nos Estados Unidos.

² _____, "Japonesas cobiçam os americanos", Revista Exame, 13.07.88.

³ WEISS, Andrew. "Verdades elementares sobre a indústria japonesa", Revista Exame, 11.06.86.

⁴ _____, "A classe média não vai ao paraíso", Revista Exame, 17.05.89.

Somente 37% das casas japonesas são servidas por rede de esgoto e água, em comparação com 75% na maior parte dos países ricos. A sociedade japonesa começa a demonstrar um sentimento de frustração, principalmente entre os mais jovens.

- 9) Falamos que os japoneses tomam decisões em consenso. Até certo ponto isto é verdade. Entretanto, há também nas empresas japonesas, um grande grau de centralização de poder na figura do "presidente". Muitas grandes companhias são administradas de cima para baixo, e nas grandes decisões o que pesa mesmo é a vontade do executivo principal.
- 10) A sociedade japonesa tem um dos mais altos índices de suicídio⁵, principalmente entre homens na faixa etária de 40 a 50 anos. Sociólogos japoneses atribuem essa taxa crescente de suicídios às tensões sociais existentes. Um exemplo é a própria aposentadoria compulsória aos 55 anos: com uma média de vida de 73 anos, os japoneses se vêem desamparados. O hábito de pais idosos morarem com seus filhos também é cada vez menos freqüente. Na realidade, desde a infância os japoneses vivem em clima de angústia e tensão para atenderem às expectativas tão exigentes da sua sociedade.

5 _____, "Tensões sociais desestruturam os japoneses", Gazeta Mercantil, 18.06.84.

Após esta exposição do modelo gerencial japonês, podemos concluir que:

- . A Teoria Z pode ser muito útil para elucidar segredos tais como: produtividade, harmonia empresarial e competitividade, através de suas características administrativas. Acreditamos que muitas destas características podem ser adaptadas a outras culturas, inclusive à brasileira;
- . As técnicas japonesas de administração tais como os Círculos C. Q., a Filosofia Kaizen e os métodos de controle de estoque Just in Time e Kanban são de fácil aplicação e têm se desenvolvido no ocidente com bastante rapidez;
- . A implantação da Teoria Z, além de ser adaptada à cultura do país, exige um envolvimento de toda a organização, iniciando com a cúpula, até os níveis básicos;
- . A história, geografia e cultura japonesas auxiliaram à assimilação da filosofia da Teoria Z (confiança, sutileza, intimidade), mas essa filosofia pode também, em alguns aspectos, ser introduzida em organizações ocidentais, através da figura do fundador, sem que se perca a individualidade organizacional, isto é, as características próprias da cultura organizacional;
- . Implantar a Teoria Z não significa somente pegar as coisas como os japoneses fazem e aplicá-las aqui ou ali. É perfeitamente possível que muitas características precisem sofrer alterações, e muitas não possam sequer ser implantadas;

- . A preocupação da administração com as pessoas na organização, a consciência de que são as pessoas que fazem a empresa, deve andar ao lado das técnicas estatísticas, de engenharia e matemática. Deve-se administrar a tecnologia sem perder a visão da importância nas relações humanas;

- . Enfim, podemos aprender muito com os japoneses, mas não devemos imitar seus erros. Como vimos no tópico das críticas, a sociedade e o modelo japonês não são perfeitos, como também não somos, mas devemos sempre estar atentos ao melhoramento contínuo e às mudanças tão necessárias à sobrevivência da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Ministério dos Negócios Estrangeiros no Japão, Departamento de Informação Pública, Fatos sobre o Japão, 1978, 1981.
2. Ministério dos Negócios Estrangeiros no Japão, O Japão de Hoje, 1983.
3. ALMEIDA, Hélio. Japão. O Império da Eficiência. Revista Exame, 26.06.85.
4. _____, Japão já é o país mais rico do mundo. Jornal O Globo, 22.08.89.
5. WEISS, Andrew. Verdades elementares sobre a indústria japonesa. Revista Exame, 11.06.86.
6. Boletim ABAMEC-Sul, maio/junho/julho 89.
7. Revista Exame, 02.09.87.
8. OUCHI, Willian. Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês. São Paulo, Ed. Fundo Educativo Brasileiro, 1982.
9. ENGEL, Peter. Princípios de Organização Japoneses. Rio de Janeiro, Ed. Tecnoprint Ltda., 1982.
10. DRUCKER, Peter F. O que podemos aprender com a administração japonesa; Coleção Harvard de Administração. Ed. Nova Cultural, 1986. V. 14
11. PASCALE, Richard Tanner e ATHOS, Anthony G. As artes Gerenciais japonesas. Rio de Janeiro, Ed. Record, 1982.

12. SATOSHI, Kamata. Japão: a outra face do milagre. São Paulo, Ed. Brasiliense, 1985.
13. _____, Japonesas cobiçam os americanos, Revista Exame, 13.07.88.
14. _____, A classe média não vai ao paraíso, Revista Exame, 17.05.89.
15. _____, Tensões sociais desestruturam os japoneses. Jornal Gazeta Mercantil, 18.06.84.
16. _____, As empresas japonesas são administradas de cima para baixo. Jornal Gazeta Mercantil, 28.07.82.
17. _____, Por que las japonesas emigran para hacer carrera. Revista Internacional Management, 05.85.