

# Organizações brasileiras e japonesas: uma tentativa de comparação

O artigo estabelece uma comparação entre as organizações japonesas e brasileiras, tomando como ponto de referência a Teoria Z. Analisa a formação histórica do Brasil sob uma perspectiva sociológica, mostrando de que forma a cultura nacional imprime seus traços às organizações. Discute ainda a possibilidade de transposição de práticas administrativas japonesas para o contexto das organizações brasileiras.

**Talita Ribeiro da Luz**

Professora do Departamento  
de Ciências Administrativas  
e Pesquisadora do Curso de  
Mestrado em Administração  
da Universidade Federal  
de Minas Gerais.

## IMPORTÂNCIA DOS ESTUDOS COMPARADOS

“A única maneira de compreender os traços organizacionais específicos de uma sociedade consiste em compará-los com os traços organizacionais de outras sociedades” (Mouzelis, 1975:187). A teoria das organizações conserva um caráter etnocêntrico, pois a investigação empírica tem-se limitado principalmente ao estudo de organizações americanas e inglesas. Isto nos coloca a questão de transferibilidade da teoria. Até que ponto teorias desenvolvidas em determinado contexto cultural podem ser transferidas para culturas distintas? Que conseqüências podem resultar da transposição de técnicas e práticas administrativas, baseadas nessas teorias, em organizações de sociedades culturalmente diferentes? Esta indagação não é uma novidade na teoria sociológica. Entre os estudiosos brasileiros, Guerreiro Ramos foi pioneiro ao abordar o problema, quando em 1958 publicou **A Redução Sociológica**, em que examina a atitude imprescindível à assimilação crítica da ciência e da cultura importadas.

O paradigma cultural vem contrapor-se à lógica do determinismo tecnológico, que afirma a possibilidade de uma teoria transnacional, passível de ser testada em diferentes sociedades. No caso do Brasil esta abordagem culturalista assume uma relevância especial. Em primeiro lugar, nossa formação histórica foi perpassada de transplantação de idéias, valores, regimes políticos, práticas sociais e econômicas do contexto cultural europeu para um país que se construía como nação.

Nossa história colonial é rica em exemplos dessa prática. Com a República mudou-se o modelo transplantado (de europeu para norte-americano), mas não mudaram as práticas de transposição. Dessa forma, estamos sempre transferindo modelos de sociedades desenvolvidas, particulares de outro tempo e espaço, para uma sociedade em desenvolvimento, mas que ainda guarda características tradicionais.

Em segundo lugar, o desconhecimento relativo de nossa especificidade cultural em virtude do reduzido número de pesquisas sobre nossa realidade e, particularmente, sobre nossas organizações, favorece a transplantação de teorias e práticas administrativas de outros contextos para o nosso. Até que ponto os resultados alcançados têm correspondido às expectativas é uma outra questão, pois a lógica culturalista argumenta que os membros da organização modificam os modelos importados para preservar os valores e padrões de comportamento vigentes. Estaria realmente ocorrendo isto no Brasil?

Um dos atuais focos de interesse dos autores americanos é a administração japonesa. Muito se tem escrito sobre as práticas administrativas e sobre os altos índices de produtividade das empresas japonesas. O conhecido livro de Ouchi (1982) tem contribuído para popularizar a chamada Teoria Z. Na verdade, não se trata propriamente de uma teoria no sentido científico da palavra, mas de um conjunto de práticas administrativas adotadas pelas organizações japonesas.

O desempenho dessas organizações tem sido tão ele-

vado que consultores de empresas vêm preconizando a adoção de tais práticas ou “teorias” pelas organizações brasileiras. É sob este aspecto que o estudo comparativo das duas culturas pode esclarecer muitas questões.

## CULTURA JAPONESA X CULTURA BRASILEIRA

A cultura japonesa, de tradição milenar, apresenta como uma de suas características a valorização do coletivo, em detrimento da individualidade. O tipo de atividade econômica predominante no passado e a configuração geográfica do país compuseram um estilo de vida em que as pessoas viviam muito próximas e com pouca privacidade, trabalhando em conjunto para sobreviver. Segundo Ouchi (1982:66), “era inevitável que o único valor social mais fundamental a emergir, o único valor sem o qual a sociedade não poderia continuar a existir, fosse o de que um indivíduo não faz diferença” As relações sociais favorecem a intimidade, a confiança e a cooperação. A sociedade japonesa guarda ainda muitos traços feudais e patrimoniais. As pessoas pertencem a clãs e jamais podem escapar à rede de relações familiares, sociais, comunitárias, religiosas e econômicas que as unem. Segundo Ouchi (1982:89-90) “se um membro deixar de cumprir suas obrigações, membros de sua família com certeza as assumirão, ou então pagarão um preço muito alto ou seja, o banimento de todos os membros da família da rede econômica e social da comunidade. Esta comunidade, etnicamente vinculada, elimina assim a necessidade de contratos ou garantias para proteger um empréstimo”

Estes clãs também funcionam, em grande parte, com base na confiança.

“Quando a vida econômica e social estão integradas em um todo único, as relações entre os indivíduos se tornam íntimas. Ao invés de uma ligação através de um único relacionamento de trabalho, os indivíduos se interligam por vínculos múltiplos. Essa relação íntima torna impossível escapar às frustrações e tensões passando algum tempo com um outro grupo completamente diferente. Esse tipo de intimidade desestimula a ação egoísta ou desonesta do grupo, já que as relações inamistosas não podem ser deixadas para trás. As pessoas que vivem no dormitório de uma empresa, que jogam em sua equipe de beisebol, que trabalham juntas em cinco comitês diferentes, e sabem que, a situação continuará sendo essa pelo resto de suas vidas, desenvolverão um relacionamento único. Valores e crenças se tornam compatíveis, quanto a uma ampla faixa de assuntos, referentes ao trabalho ou não. O verdadeiro grau de esforço e de desempenho de cada pessoa se evidencia, e os relacionamentos íntimos ocasionam um alto nível de sensibilidade e entendimento com respeito às necessidades e planos mútuos. Esta mistura de apoios e restrições promove confiança mútua, já que as metas compatíveis e a abertura completa eliminam os temores e os desejos de embuste. Assim, intimidade, confiança e entendimento crescem onde os indivíduos estão ligados entre si através de laços múltiplos em um relacionamento holístico” (Ouchi, 1982: 56-57).

O sentido da cooperação pode ser bem exemplificado pelo **Shunto**. Trata-se de uma estratégia sindical desenvolvida pelos sindicatos de empresa (90% dos sindicatos japoneses) que se fundamenta na idéia de que uma greve isolada de um sindicato faria a empresa correr o risco de perder parte de seu mercado em benefício dos concorrentes. Uma ação resultante de acordo entre todos os sindicatos de empresa elimina o risco, pois a greve seria geral, não implicando nenhum risco de perda de mercados por qualquer empresa particular. Esta estratégia converteu-se numa cerimônia quase ritual; o **Shunto** é uma ofensiva sindical da primavera e que se repete todos os anos (Sato, 1983).

As relações entre empresa e sindicatos não são de antagonismo, mas de cooperação. Esta relação de cooperação se estende também à família. A direção das organizações convoca, no início do ano, mulheres e filhos dos operários para explicar o sentido da cooperação esperada das mulheres quando os maridos chegam tarde ou sacrificam os fins de semana para se dedicar a atividades da empresa. Não há separação entre a vida familiar e a vida profissional; a empresa é uma extensão da vida familiar. Segundo Hirata a empresa utiliza a identidade do grupo japonês como uma forma de identidade primordial na vida social.

Mas talvez a característica marcante da cultura japonesa seja a sua homogeneidade considerada em termos de raça, história, língua e religião.

Os traços da cultura brasileira se contrapõem à cultura japonesa. Embora no Brasil tenha-se implantado durante a colonização uma sociedade de feições predominantemente feudais, com base na atividade agrária, nossa cultura apresenta características peculiares que a distinguem da japonesa.

Primeiramente, nossa formação social deu-se no isolamento das grandes fazendas, que se constituíam como unidades econômicas praticamente autônomas. Tudo se produzia nelas para consumo próprio, ao mesmo tempo em que eram voltadas para o exterior, para exportação. A grande extensão territorial dos latifúndios, aliada ao tipo de relações sociais entre o fazendeiro e os empregados, os agregados e os escravos da fazenda, enfim, entre todos aqueles que gravitavam em torno desse centro, favoreceram ao mesmo tempo a intimidade em família e o isolamento das famílias. O senhor é autoritário, todo-poderoso e paternalista; dele dependem todos os demais. Por sua vez, empregados, agregados e escravos são afetivamente ligados a ele; devem-lhe lealdade e respeito e esperam sua proteção.

“A vida se organiza em torno da grande propriedade rural – a fazenda – e, dentro dessa, a família patriarcal é o núcleo, cujo chefe exerce sua autoridade de maneira ampla, absoluta e arbitrária sobre descendentes, agregados, escravos e empregados. A fazenda é uma verdadeira autarquia, com auto-suficiência econômica, vida religiosa, escola e mesmo uma indústria caseira que a faz depender muito pouco do incipiente comércio externo e da prestação de serviços dos artesãos e profissionais livres da cidade.

Ali a vida social repousa numa cooperação, cujo móvel parece ser a própria sobrevivência e fortalecimento da família como unidade de proteção a seus membros, gerando uma solidariedade fundada no sen-

timento. Aliás, segundo Buarque de Holanda, é esse tipo de solidariedade que prevalece no ânimo do colonizador português, o que desfavorece a formação de vínculos e associações que não sejam baseados no sentimento e em laços afetivos próprios do círculo doméstico.

Dessa unidade familiar, compacta, ligada pelo sangue, pelo parentesco e pela amizade, fechada sobre si mesma, intolerante e resistente às pressões externas, emergem os valores, os hábitos e a mentalidade que orientarão as relações econômicas, sociais e políticas da vida brasileira, de forma quase absoluta até 1930, e em maior ou menor grau até os dias atuais” (Oliveira, 1970: 58).

Nossa sociedade foi sempre identificada como autoritária e este caráter se manifesta em todos os setores e dimensões da vida social. “Na medida que o autoritarismo está associado a clivagens sociais, políticas e econômicas, ou desníveis na distribuição de prestígio, poder e riqueza, estas clivagens tenderão a manifestar-se no sistema de estratificação social, na intensidade da mobilidade social e na diferenciação vertical das organizações” (Bertero, 1980: 66).

Em consequência, nossa cultura enfatiza os valores personalistas. A “pessoa” é um ser psicológico altamente individualizado, único, alguém socialmente significativo. É aquele que tem **status**, prestígio social, poder ou uma rede de relações sociais que facilitam seu acesso ao poder. A distinção estabelecida por Da Matta (1981) entre “indivíduo” e “pessoa” é bastante esclarecedora. Trata-se da oposição de duas éticas: a burocrática, impessoal e igualitária e a pessoal, distintiva e hierarquizante. A noção de indivíduo pressupõe um igualitarismo que não existe em nossa sociedade. Um traço resultante disto é a desconfiança que permeia as relações sociais. Os que pertencem a família de prestígio têm privilégios e gozam de tratamento de exceção na esfera social e econômica. Mas os que não tem **status** nem prestígio são tratados no rigor da lei e deles se exigem provas, ampla documentação etc., pois parte-se do pressuposto de que o indivíduo não merece confiança. A nível do discurso e da ideologia, a sociedade brasileira é cordial, informal e democrática mas a prática social denota autoritarismo, hierarquização e racismo. Esta aliás é uma das faces do formalismo que permeia nossas relações sociais. O formalismo segundo Guerreiro Ramos (1966) significa a discrepância entre a norma prescrita e a conduta concreta, sem que a não observância da norma acarrete sanções para os infratores. O formalismo apresenta dois fenômenos associados: a superposição e a heterogeneidade. O primeiro consiste no exercício cumulativo de funções por uma mesma unidade social. Por exemplo, a família acumula outras funções sociais tais como a política, a econômica etc. A heterogeneidade significa a coexistência do antigo e do moderno, que se expressa não somente em termos materiais, tecnológicos, mas também no terreno das relações sociais, dos hábitos e da conduta. Para aquele autor o formalismo tem uma dimensão estratégica. Entre outras funções, seria uma estratégia que facilitaria a mobilidade social vertical, transformando os pólos de uma polaridade em termos de uma ambigüi-

dade. Daí o aparecimento de práticas sociais estranhas aos critérios racionais das sociedades burocratizadas, tais como o nepotismo, o suborno, o favoritismo, o pistolão. O formalismo representa também uma estratégia de articulação com o mundo exterior. Segundo Guerreiro Ramos (1966) há duas economias dominantes no país: uma correspondendo às relações econômicas mundiais, externas e outra, às relações econômicas menos avançadas, internas. Essas duas não se limitam a coexistir, mas têm um caráter dialético; são dois aspectos do mesmo processo de mudança.

Bertero (1980) também vê o fenômeno desta maneira e faz alusão a dois setores na sociedade: o dinâmico ou central e o periférico ou marginal. Esta dicotomia se manifesta ainda a nível das organizações e dos indivíduos. As organizações modernas e complexas se concentram no setor dinâmico da sociedade. Ao nível dos indivíduos ocorre o mesmo; as pessoas que vêm do setor dinâmico colocam-se nas organizações em posições de hierarquia, poder e **status**. Aqueles que vêm do setor periférico são absorvidos por essas organizações em funções subalternas ou que exigem pouca qualificação, ficando marginalizados na hierarquia e nas posições de poder.

Se a sociedade japonesa é homogênea, a nossa é bastante heterogênea em termos de raça, religião e cultura.

É interessante comparar a atitude das pessoas nas duas sociedades. Uma pesquisa de Rosen (1964) sobre a motivação no Brasil e nos Estados Unidos demonstra que entre nós ainda é bem expressivo o fatalismo e a passividade, como resultados do processo de socialização. Nossa cultura não valoriza o trabalho e o esforço para realizar e as pessoas não vêm uma relação direta entre o esforço e os resultados alcançados. O futuro é sempre incerto e produto do acaso ou da sorte.

No Japão uma pesquisa realizada sobre a motivação para a realização pessoal a partir do nível de instrução e da universidade de origem mostra que os jovens entrevistados estariam dispostos a aumentar suas responsabilidades, não ter mais tempo livre, sacrificar a família, perder a liberdade de expressão e até negligenciar a saúde para poder conseguir sua chance na vida (Kadowaki citado por Jolivet, 1983). Confirma também que os mais combativos são os que vêm dos círculos elitistas. Embora reconheçamos que as duas pesquisas são diferentes em termos de amostra, da época e das questões formuladas, achamos, entretanto, que fornecem alguma indicação de como as pessoas se posicionam diante da vida e do futuro nas duas sociedades, o que, de resto, irá refletir-se no seu comportamento nas organizações.

Em suma, a cultura japonesa valoriza o coletivo, a intimidade, a cooperação, a confiança e apresenta grande homogeneidade.

A cultura brasileira favorece o personalismo, a intimidade, o autoritarismo, a hierarquização, a desconfiança e é bastante heterogênea.

Vejamos agora como estas características culturais fundamentam as práticas administrativas nas duas sociedades.

## ORGANIZAÇÃO JAPONESA E ORGANIZAÇÃO BRASILEIRA

Ouchi (1982) descreve as organizações japonesas ao longo de sete dimensões e as compara a organizações norte-americanas. Tomando essas dimensões organizacionais, vamos tentar descrever as organizações brasileiras e compará-las com as japonesas.

Mas isto nos coloca uma difícil questão: haverá uma organização brasileira típica? Se houver, quais são as suas características?

Dado o caráter de heterogeneidade da nossa cultura, julgamos que nossas organizações também irão apresentar tal característica. Assim, esperamos encontrar formalismo e dualismo nessas organizações. Bertero (1980) argumenta que pesquisas comparativas como as de Harbinson & Myers, Heller & Porter, Sirota & Greenwood, realizadas em diversos países, têm enfatizado mais as semelhanças do que as diferenças culturais e organizacionais, e atribui tal fato às comparações entre administradores de subsidiárias de empresas multinacionais. Segundo aquele autor, as multinacionais apresentam uma cultura própria ou uma subcultura, e são poderosas homogeneizadoras de seus membros. "Existe a percepção de que as organizações realizam, até certo ponto, um trabalho de ressocialização, que se inicia no momento de admissão e do acolhimento, e frequentemente se estende por anos. É até apontado que a promoção só ocorre à medida que, além do domínio técnico de tarefas e tecnologias, o membro da organização desenvolveu lealdades e identificação com sua organização que permitam a eliminação de riscos, sob a forma de deslealdades e comportamentos que frustrem expectativas fortemente enraizadas na cultura organizacional" (Bertero, 1980: 61 - 62).

Por esse motivo, o que iremos descrever não é aplicável às multinacionais, mas ao contrário, caracteriza as pequenas e médias empresas genuinamente nacionais, assim como o serviço público, na sua face mais tradicional. Com efeito, as empresas brasileiras são organizações de administração familiar e mostram muitas características do passado patrimonial, onde as relações entre patrão e empregados eram personalistas, afetivas, clônicas, mas também autoritárias e hierarquizantes. O tratamento que os empregados recebem depende de seu **status** social e do relacionamento com o patrão.

Na administração pública direta ainda são encontrados muitos desses traços.

### VINCULO EMPREGATICIO

No Japão o papel da família é importante e as empresas ainda apresentam uma gestão familiar.

A dependência do empregado e sua família em relação à organização é grande e se explica pelo fato de que o emprego no Japão é vitalício. As oportunidades de emprego são extremamente restritas; as grandes organizações recrutam os empregados nas universidades mais conceituadas ou nas escolas secundárias, e estes, uma vez admitidos, iniciam uma carreira que irá durar até que completem a idade de aposentadoria (55 anos).

Na organização o empregado recebe um treinamento que implica em passar pelas diversas funções e departamentos, até que tenha o conhecimento total da organização. A saída da empresa significa sair do mercado de trabalho. Só existe o **turnover** a nível das pequenas e médias empresas, onde as perspectivas de carreira não são compensadoras.

O emprego vitalício existe também para o pessoal de produção. Os contramestres são recrutados entre os operários mais antigos – de 10 a 15 anos na organização – o que cria uma relação de menor antagonismo entre a administração e os operários. Essa relação vitalícia desenvolve nos empregados lealdade à organização, fidelidade, cooperação, identificação. A importância que as empresas atribuem às atitudes dos empregados faz com que seja mal-vista a demissão voluntária. As empresas, por sua vez, não despedem o empregado. A garantia de emprego vitalício foi uma das reivindicações dos sindicatos de empresas desde sua criação em 1945.

No Brasil temos uma situação semelhante para os que se acham nos cargos mais elevados da hierarquia, e que percebem haver possibilidade de fazer carreira na organização. O mesmo ocorre com os parentes do proprietário e com os funcionários públicos. Estes últimos, mesmo nos níveis inferiores, permanecem na organização, pois as chances de mobilidade são pequenas. Para os operários, entretanto, a taxa de rotação é alta, porque dificilmente conseguem fazer carreira na organização. Assim sendo, não é estranhável que não desenvolvam lealdades e identificação organizacionais. O operário está inserido no setor marginal ou periférico da sociedade e o tratamento que recebe é condizente com essa situação. Isto produz para o indivíduo um tipo de envolvimento parcial na organização, em contraste com o envolvimento total que ocorre com aqueles em posições hierárquicas privilegiadas.

## **PADRÃO DE CARREIRA**

A carreira nas organizações japonesas se desenvolve lentamente. O empregado passa por várias funções do mesmo nível hierárquico. O emprego vitalício implica num sistema de rotação de tarefas, onde a polivalência é colocada em prática sem repercussões salariais. A execução de tarefas de menor qualificação durante certo período não implica em diminuição de salário porque o salário é muito pouco ligado à natureza do trabalho e a uma classificação de cargos, mas é determinado pelas necessidades de reprodução da força de trabalho (remuneração para viver). Além disso, o salário é personalizado, isto é, a taxa de salário não é relacionada à qualificação ou competência profissional, mas varia conforme o indivíduo – tempo de serviço na organização, anos de formação etc. As promoções são feitas por antigüidade, e as avaliações do desempenho têm por base a lealdade do indivíduo à organização e as evidências de que tenha internalizado os valores organizacionais. Observa-se uma complementariedade entre sindicato e empresa no que concerne à carreira, isto é, comumente os ex-dirigentes sindicais assumem altas posições na hierarquia empresarial (Sato, 1983). Este fato explica parcial-

mente o baixo grau de reivindicação dos sindicatos japoneses.

O sistema de promoção por antigüidade reduz o temor da competição dos novos empregados; as organizações japonesas enfatizam a competição externa – com outras organizações – e não entre as pessoas (Tsukamoto, 1980).

Nas organizações brasileiras a duração da carreira é variável e depende do modo de envolvimento do indivíduo na organização. Bertero (1980) afirma que os indivíduos ligados à organização por laços de parentesco podem progredir rapidamente, e em certos casos, pode-se até eliminar a carreira, no sentido de que já são admitidos em posições terminais. Para os indivíduos cujo envolvimento é parcial a progressão é lenta e limitada, não havendo possibilidade de ascensão aos cargos mais elevados. Para as pessoas nesta situação, a outra alternativa que se oferece é a rotação nas organizações, quando o mercado de trabalho permite.

No serviço público brasileiro embora existam carreiras formalmente definidas, as diferenças salariais entre os níveis, bem como o conteúdo das tarefas têm diferenças tão pouco significativas que anulam a própria existência da carreira. Além disso, as promoções são geralmente feitas por antigüidade e a admissão das pessoas por critérios não universalistas.

Nascimento (1967) afirma que em 30 anos de existência o Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP – só havia realizado concursos abrangendo 10% dos funcionários públicos federais.

A avaliação do desempenho é geralmente inexistente nas empresas brasileiras, ou quando existe é formal e inócua, não discriminando os indivíduos (Bertero, 1980). No serviço público a avaliação existe, mas é puramente formal, uma vez que a eficiência não é um valor a ser buscado nessa organização; ao contrário, o serviço público teve tradicionalmente entre nós a função de absorver os excedentes de mão-de-obra do mercado de trabalho. (Guerreiro Ramos, 1966).

## **PADRÃO DE CARREIRA QUANTO A TAREFA**

No tópico anterior ficou evidenciado que as organizações japonesas treinam os empregados em variadas funções. Procura-se uma formação generalista, onde o empregado se familiariza com a organização como um todo. Nas organizações brasileiras, a delimitação de responsabilidades é ambígua; observa-se o generalismo, isto é, as funções podem ser definidas no papel, mas na prática algumas pessoas podem resolver ou fazer quase tudo. Nem sempre se consegue identificar especialistas (Rodrigues & Sá, 1983). Isto é coerente com a afirmativa de Bertero (1980), de que a especialização é prestigiada para os níveis intermediários e tarefas de conteúdo técnico, tendendo a diminuir para o acesso às posições de cúpula. Neste nível o que é decisivo é o modo de inserção do indivíduo. Ser proprietário, herdeiro, parente ou desfrutar de confiança são fatores determinantes da ocupação do cargo. Não há vinculação entre a carreira e o acesso a cargos de diretoria.

## NATUREZA DO PROCESSO DECISÓRIO

O que caracteriza o processo decisório nas organizações japonesas é o fato de ser consensual. Neste processo a função das chefias não é decidir, mas obter coordenação com outras unidades e comunicação lateral. Assim, não se fica preso à autoridade hierárquica; seu papel na tomada de decisão não é diferente do de outras pessoas. A decisão por consenso significa ouvir as pessoas que serão afetadas e obter delas o apoio para a decisão. Isto não significa que todos concordem com ela, mas que a apóiam (Tsukamoto, 1980). Em consequência, o processo é muito lento e as decisões são geralmente conservadoras. É que o oriental dá ênfase à definição do problema, ao contrário do ocidental que enfatiza a resposta para o problema. É quanto a este ponto que se procura o consenso. Em contrapartida, a ação é muito rápida nas organizações japonesas. O processo decisório segue o caminho inverso das decisões ocidentais: de baixo para cima. Os empregados de nível inferior preparam um documento que vai sendo aprovado sucessivamente pelos superiores, até o presidente da organização. Esta prática se chama **ringui** e é comum às organizações públicas e particulares (Tsukamoto, 1980).

Bertero (1980) observa que neste sistema as tensões individuais são menores, pois reduzem-se os estímulos e as expectativas sobre as pessoas, e a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso é coletiva.

No caso brasileiro a pesquisa de Rodrigues & Sá (1983) encontrou menor grau de centralização do que em outros países. Segundo os autores as decisões nas organizações brasileiras são tomadas no nível intermediário; poucas são tomadas a nível mais alto ou mais baixo. Quase não há descentralização a nível de setor ou área administrativa. A explicação que oferecem é que sendo a maioria das empresas de natureza familiar não há distinção entre propriedade e controle; os parentes ou filhos do proprietário ocupam posições de nível médio. Há uma tendência centralizadora nesse nível e as decisões operacionais não são delegadas aos níveis mais baixos. Isto se justifica em função da estratificação social.

Bertero (1980) afirma ainda que as decisões nas empresas brasileiras são individuais, mas menos inovadoras, porque utilizam menos dados técnicos, tecnológicos e não resultam de análise administrativa, isto é, existe maior dose de arbítrio.

Nas organizações públicas o padrão decisório parece ser o da centralização nos níveis superiores. Guerreiro Ramos (1966) faz menção à alternância dos partidos políticos no poder, motivo pelo qual as autoridades devem estar sempre vigilantes e centralizam em suas mãos a tomada de decisões, mesmo as mais inócuas. Isto é coerente com uma observação de Nascimento (1968) que confirma a "tendência a despachar, ao invés de decidir", aliada à tendência a restringir a área de discricionariedade das chefias, induzindo à fixação em níveis mais altos da hierarquia, de competências decisórias que deveriam permanecer em níveis intermediários e inferiores. Os processos de aposentadoria dos funcionários federais exemplificam isto. Até 1967 o Presidente da República assinava

todos os atos, embora sua intervenção não fosse decisória uma vez que os processos já vinham analisados e decididos. Sua assinatura era um ato puramente ritualístico.

## NATUREZA DA RESPONSABILIDADE

Já mencionamos o fato de que nas organizações japonesas a responsabilidade não recai em nenhuma pessoa individualmente, mas todos respondem solidariamente pela decisão tomada. Nas organizações brasileiras a decisão e a responsabilidade são individuais, exceto quando a competência decisória for localizada em um órgão colegiado.

## MECANISMOS DE CONTROLE

Segundo Ouchi (1982:40) "os mecanismos básicos de controle de administração em uma empresa japonesa são tão sutis, implícitos e internos, que muitas vezes, para quem está de fora, parecem não existir". Mas eles são bastante minuciosos e exigentes, embora flexíveis e resultantes do processo de ressocialização das empresas japonesas.

Os objetivos e metas não são formalmente estabelecidos, mas resultam da filosofia de administração de cada empresa, isto é, da "cultura organizacional que consiste em um conjunto de símbolos, cerimônias e mitos que comunicam os valores e crenças subjacentes dessa organização a seus empregados" (Ouchi, 1982: 43).

Nas organizações brasileiras usam-se mais comunicações formais e escritas para garantir conformidade com as normas e menos para fins de comunicação (Rodrigues & Sá, 1983). Nas comunicações há preferência pelos contatos verbais e diretos. Bertero (1980) faz alusão à tradição verbal da cultura brasileira, aliada ao arbítrio do patrão, que explicariam o reduzido grau de formalização de nossas organizações. A eficácia do controle é uma questão que ainda permanece inexplorada.

Na administração pública a regra é o excesso de formalização, mas com um caráter marcadamente ritualístico.

Multiplicam-se os instrumentos de controle, geralmente ineficazes, mediante exigência de provas, atestados, documentos, declarações e outros, que o cliente ou usuário deve apresentar à autoridade para comprovar seu direito à prestação do serviço.

Em relação ao usuário parte-se do princípio da desconfiança sistemática de que é desonesto, até prova em contrário. Um exemplo que ilustra bem este fato é a exigência, recentemente abolida, de que os funcionários aposentados e pensionistas da previdência social deveriam apresentar periodicamente um "atestado de vida" para receber seus vencimentos. É interessante que a presença física da pessoa munida da carteira de identidade, não constituía prova suficiente de que o beneficiário continuava vivo.

Essa proliferação de controles formais é observada também na dinâmica interna da organização pública. A "tendência a despachar" não é mais do que uma das faces que assumem esses controles. O despacho segundo Nascimento (1968) é quase sempre mera

homologação de opinião anterior, que geralmente não aumenta a eficiência do controle.

## NATUREZA DO ENVOLVIMENTO NA ORGANIZAÇÃO

As organizações japonesas desenvolvem relacionamentos muito restritos com seus empregados. Têm interesse global no indivíduo; a organização oferece casa, recreação e emprego para toda a vida, e isto se estende também à sua família. Hirata salienta a complementaridade entre a empresa e a família. A profissão se torna o aspecto constitutivo do indivíduo e negócio de família. Não há, assim, separação entre a vida profissional e particular. A empresa utiliza a identidade do grupo camponês, isto é, padrões sociais típicos do feudalismo, como uma forma de identidade primordial na vida social.

No caso brasileiro encontra-se uma dualidade. O envolvimento é global para os parentes ou amigos leais, que se inserem nos níveis superiores ou intermediários da organização. A relação com o chefe superior ou o patrão é afetiva e marcada pelo paternalismo. Os que não se encontram nesta situação, isto é, os ocupantes de níveis inferiores ou de nível médio, ou ainda, os de nível superior que ainda não se inseriram profundamente na organização, recebem um tratamento de forma segmentada (Bertero, 1980).

## APLICAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO JAPONESA NO BRASIL

Uma das práticas mais conhecida é a dos círculos de controle de qualidade.

Desde 1972 algumas empresas multinacionais como a Volkswagen, Pirelli, Johnson & Johnson têm feito tentativas de aplicação em suas subsidiárias brasileiras. Após 1982 essas tentativas se tornaram mais freqüentes. A pesquisa de Hirata (1982) verificou que em uma amostra de 24 organizações japonesas que haviam implantado regularmente os CCQ, suas filiais apresentavam os seguintes resultados:

Foram visitadas 13 organizações em 1980/1981. Destas treze, uma adotava o CCQ combinado com um sistema de sugestões individuais, uma adotava o sistema de sugestões individuais, uma planejava implan-

tar o CCQ mas encontrava dificuldades, uma fracassou na implantação e nove planejavam implantar.

Analisando as condições de implantação dos CCQ no Brasil a autora mostrou que há duas formas contrastantes de implantação: a primeira reproduz certas condições existentes no Japão. É o caso de uma empresa produtora de material elétrico e de telecomunicações que em 1980 garantiu a estabilidade de emprego para os participantes, e enviou representantes ao Japão para estudar as diversas experiências de CCQ e para participar de uma reunião internacional promovida pela matriz.

A segunda forma de implantação consiste em mudar radicalmente as condições de existência e de reprodução das atividades do pequeno grupo. É o caso da Mannesmann, que em 1981 adotou altos prêmios em dinheiro para o sistema de sugestões, gratificando os empregados com prêmios de 50 vezes o salário mínimo.

Qualquer que seja a forma adotada, as organizações utilizam práticas de conciliação e harmonia entre capital e trabalho. Mas estas práticas são limitadas pelos grandes desníveis salariais e de condições de trabalho entre o quadro administrativo e os operários. Os sindicatos no Brasil têm rejeitado a prática do CCQ, que encaram como uma nova forma de exploração, cujo único fim é o lucro dos patrões.

Este fato, aliado à falta de condições históricas e culturais, limita bastante a aplicação dessas práticas entre nós.

A situação dos CCQ que se conseguiu implantar no Brasil é, além disso, muito diferente da do Japão, pois aqui se agrupam pessoal técnico, operários qualificados e funcionários intermediários, enquanto no Japão os CCQ são constituídos pelos operários de produção.

Embora, neste estágio inicial, seja difícil fazer qualquer prognóstico, nos arriscaríamos a afirmar que, enquanto perdurarem as relações autoritárias entre capital e trabalho e permanecerem as desigualdades sócio-econômicas no seio das organizações brasileiras, os CCQ só terão sucesso quando aplicados aos níveis hierárquicos intermediários. Neste nível, constituído pelos profissionais e técnicos que ainda não internalizaram completamente os valores da organização e não desenvolveram relações de amizade e confiança com os proprietários, é possível que esta prática alcance os resultados desejados.

## BIBLIOGRAFIA

**BERTERO, C. O.** "O contexto cultural das organizações", in *Estudos e pesquisas CEBRAE*. 1, 1980.

**DA MATTA, R. A.** Carnavais, malandros e heróis. Rio de Janeiro, Zahar, 1981.

**HIRATA, H.** "Changement technologique et participation des travailleurs: le cercle de controle de qualité (CCQ) au Japon" *Seminaire*

*CEBRAP CEDEC - DIEE-SE*. 1982.

**JOLIVET, M.** "Le mythe de l'université au Japon et l'emploi". *Critique*. Paris, Editions de Minuit, 1983.

**MOUZELIS, N.P.** *Organización y burocracia*. Barcelona, Ediciones Península, 1975.

**NASCIMENTO, K. T.** "Reflexões sobre estratégia de reforma administrativa: a experiência federal brasileira"

*RAP*, 1, 1º semestre, 1967.

**NASCIMENTO, K. T.** "Prefácio" em Vieira, Astério Dardeau. O processo decisório no serviço de pessoal. Rio de Janeiro, FGV, 1968.

**OLIVEIRA, G. A.** A burocracia weberiana e a administração federal brasileira. *RAP*, 4, 2, 1970: 47-68.

**OUCHI, W.** Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o

desafio japonês. S. P., Fundo Educativo Brasileiro, 1981.

**RAMOS, A. G.** Administração e estratégia do desenvolvimento: elementos de uma sociologia especial de administração. Rio de Janeiro, FGV, 1966.

**RODRIGUES, S. B. & R. C.**

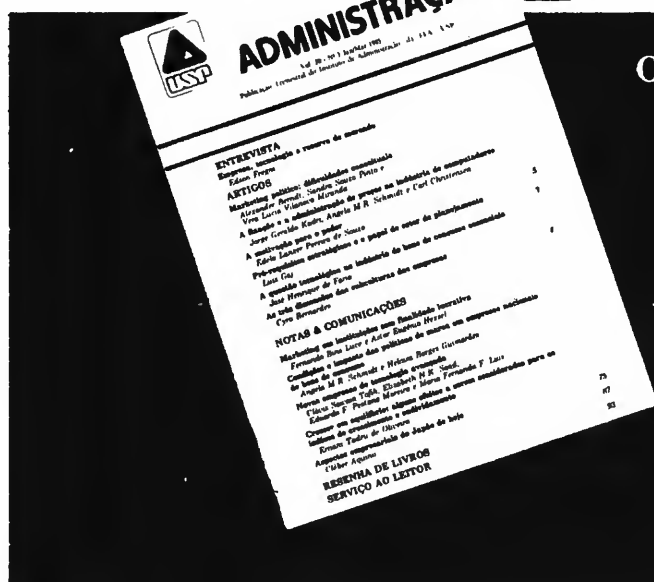
**R. de Sá.** "Estrutura Organizacional Brasileira: aplicação do Modelo de Aston e implicações metodológicas" VII Encontro da ANPAD, João Pessoa, 1983.

**ROSEN, B. C.** "The achievement syndrome and economic growth in Brasil" *Social forces*. 42 (3): 1964.

**SATO, K.** "Les syndicats japonais et l'offensive de printemps 'shunto'" *Critique*. Paris, Editions de Minuit, 1983.

**TSUKAMOTO, Y.** "O processo decisório empresarial no Japão. *RAE*. Rio de Janeiro, 20 (4): 73-77, out./dez., 1980.

# Agora você vai descobrir o seu novo papel.



O homem de administração precisa estar inteirado de tudo o que há de mais novo e palpitante na área. Agora você já dispõe do meio mais adequado para desempenhar o seu papel, apoiado nos mais recentes estudos e pesquisas.

A Revista de Administração leva até você, trimestralmente, os mais relevantes trabalhos realizados no país, ligados à administração, numa linguagem clara e objetiva. Não deixe esta oportunidade passar em branco. Assine a publicação científica que sabe ser dinâmica e atual. Revista de Administração: o novo papel do administrador.

**ENTRE EM CONTATO CONOSCO E RECEBA, GRATUITAMENTE, A RELAÇÃO DOS MELHORES ARTIGOS PUBLICADOS PELA RAUSP**

**Tel: (011) 814-5500**