

©Copyright, 2006. Todos os direitos são reservados. Será permitida a reprodução integral ou parcial dos artigos, ocasião em que deverá ser observada a obrigatoriedade de indicação da propriedade dos seus direitos autorais pela INTERFACEHS, com a citação completa da fonte. Em caso de dúvidas, consulte a secretaria: [interfacehs@interfacehs.com.br](mailto:interfacehs@interfacehs.com.br)

## **PENSAR PELO AVESSE: O MODELO JAPONÊS DE TRABALHO E ORGANIZAÇÃO**

Benjamin Coriat (Tradução de Emerson S. da Silva) Rio de Janeiro: Revan, 1994. 209p.

Carlos Alberto Casado Pereira Mestrando pelo Centro Universitário Senac

A tese geral que Coriat pretende sustentar nesse livro é que o *sistema toyota* constitui um conjunto de inovações organizacionais cuja importância é comparável ao que foram em suas épocas as inovações trazidas pelo taylorismo e pelo fordismo.

Coriat rejeita tanto as “receitas de bolo” simplistas, que sugerem ser a competitividade japonesa baseada na adoção de técnicas organizacionais isoladas, como as visões culturalistas, que negam ser transferível o novo padrão industrial lá desenvolvido, por ser inerente àquela determinada tradição.

Se de fato, no âmbito de novas relações capital–trabalho – mais cooperativas e calcadas em compromissos de longo prazo, com credibilidade – restaura-se no trabalhador direto uma boa dose de agregação das atividades de concepção e execução, é perfeitamente possível pensar que a identificação de interesses mínimos comuns possa conduzir a resultados positivos. Nesta configuração, os resultados alcançados por uma empresa ou por uma economia são mais expressivos do que num ambiente onde imperasse um contrato social mais conflitivo – no fordismo, por exemplo.

Antunes (em *Adeus ao trabalho?*) analisa criticamente o modelo japonês e afirma: os modelos fordista e taylorista deram lugar ao modelo japonês, onde os pontos críticos são a intensificação da exploração e a aceleração do ritmo de trabalho, cujo triunfo está na flexibilização da produção, na multifuncionalidade do trabalhador e no trabalho em equipe. Afirma, também, que a introdução do modelo japonês apóia-se numa correlação de forças desfavoráveis aos trabalhadores, e rejeita a idéia pela qual esse modelo garante, simultaneamente, eficiência e equidade social. Na realidade, promove-se aí um estranhamento no trabalho, além de se extrair o saber e o fazer do trabalhador e provocar-se um estado de desidentidade na classe trabalhadora em relação ao que ela produz.

O que Coriat nos mostra é que há algo mais do que os grandes modelos ocidentais de gestão do capitalismo, e seu bem-sucedido percurso até o presente proporciona uma nova visão de modelos não baseados em questões únicas e simplistas, mas em uma rede de inter-relacionamentos entre interesses na busca para a solução do que parece sem solução. A criatividade e a perseverança fazem surgir modelos que, apesar de jovens, demonstram sabedoria e capacidade de perpetuação. Esses modelos

trazem uma energia quase incansável e formidáveis desempenhos, capazes de intimidar seus antecessores e fazê-los buscar o entendimento da nova situação.

Podemos perceber, nesses detalhados estudos, não só a complexidade do modelo japonês, mas, também, a postura simplista das inúmeras tentativas de se copiar seu sucesso.

Vale ainda ressaltar a importância das condições históricas que favoreceram a criação, a instalação, o desenvolvimento e a perpetuação de tal sistema, como bem apresenta Coriat na análise dos fatos históricos dos pós-guerras – as condições econômicas e sociais de um país e de todo o seu parque industrial. Percebe-se que da necessidade fez-se o combustível para alimentar essa máquina que precisava decolar, caso contrário afundaria definitivamente.

Antunes afirma que a fragmentação, a heterogeneização e a complexidade da força de trabalho, assim como a neocorporização das instituições sindicais, ameaçam a organização sindical tradicional. Constituem, assim, um grande desafio e uma demonstração de que o capitalismo avançou sobre o ser social que trabalha, levando a propostas de perda dos direitos e benefícios, em troca da manutenção do emprego ou do subemprego.

Durante o desenvolvimento do *sistema toyota*, em 1954, a campanha conduzida teve como palavra de ordem “Proteger nossa empresa para defender a vida”. Desde então, a greve praticamente desapareceu na Toyota. Outro sinal dos novos tempos é que, desde essa época, a atividade sindical tornou-se uma das passagens essenciais que asseguram a promoção dos dirigentes e a formação das elites dessa empresa.

Outros eventos conexos afetam o conjunto do sistema das relações industriais, não só na Toyota como em toda a indústria japonesa. Trata-se de um conjunto de contrapartidas implícitas ou explícitas, dadas aos sindicatos e aos trabalhadores das grandes empresas em troca de seu engajamento na produção. É nesse período que se fixa de maneira mais nítida o sistema de emprego vitalício e de salário por antiguidade.

Em todo caso, parece-nos essencial compreender que a introdução do modelo japonês em grande escala só pode ser feita após essa reorganização em profundidade do

sindicalismo, e após o estabelecimento de um jogo complexo de contrapartidas regrando as relações industriais.

A empresa japonesa é definida como uma firma onde são plenamente levados em conta os interesses dos empregados e os interesses dos detentores de capital; o papel de uma terceira força, a do administrador, é realizar o equilíbrio dos interesses no curso da elaboração e da tomada de decisões no que diz respeito às atividades da firma. A empresa japonesa não seria um lugar de maximização do lucro, mas um lugar de mediação dos interesses dos diferentes grupos que a compõem.

O sindicalismo de empresa japonês está perfeitamente integrado aos objetivos da empresa, donde conclui-se que a maneira eficaz de representação dos interesses dos assalariados consistiria em utilizar essa forma tão eficaz para equilibrar o poder dos proprietários e fazer dos administradores seus corretos mediadores.

Como última observação, lembremos que o sistema das relações industriais japonesas é construído sobre um conjunto de contrapartidas verdadeiras – emprego vitalício e mercados internos de trabalho, por exemplo.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. *Adeus ao trabalho?* Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. Campinas (SP): Cortez, 2003.