

Modelo Japonês de Organização do Trabalho: um estudo de caso.

Cristiane Vieira – Centro Universitário Franciscano - UNIFRA
Greice de Bem Noro – Centro Universitário Franciscano - UNIFRA
Eduardo Botti Abbade – Centro Universitário Franciscano - UNIFRA

RESUMO

Segundo alguns autores, as empresas japonesas investem mais na formação de seus colaboradores do que as empresas americanas, sendo essa a razão da existência nas empresas japonesas, de um clima de diálogo e uma comunicação aberta (NETO, 1997; DOHSE et. al., 1985). É preciso, portanto, analisar o Sistema de Organização do Trabalho Japonês, para que seja possível mapear como sofisticadas estratégias de controle influenciam a cooperação e disciplina dos trabalhadores japoneses. Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar como se dá a organização de trabalho de uma Indústria do Setor de Bebidas da cidade de Santa Maria/RS, tendo como base as técnicas e princípios que compõem o modelo de gestão japonês de organização do trabalho. No que se refere aos procedimentos metodológicos, a pesquisa classifica-se como qualitativa, exploratória e descritiva, tendo sido conduzida na forma de estudo de caso. Pôde-se observar que, indiferente ao tipo de cultura de cada país, seja ela oriental ou ocidental, ambos os modelos de gestão de organização do trabalho apresentados na presente pesquisa proporcionam resultados satisfatórios, pois são adaptados e implementados conforme o estilo da cultura organizacional.

Palavras-Chave: Gestão, Trabalho, Modelo.

ABSTRACT

Some authors says the Japanese companies invests more in their training employees than American firms, and that is the reason for existence of the dialogue and open communication ambient in Japanese companies (NETO, 1997; DOHSE et. al, 1985). Therefore, is important examine the Japanese Job Organization System, in order to map out how sophisticated strategies control contributes to the cooperation and discipline of Japanese workers. This research purposed to describe the work organization of a Drink Industry of the Santa Maria city/RS, based on the techniques and principles of the Japanese model of work organization. The methodological procedures are classified as qualitative, exploratory and descriptive case study. The main deduction of these research indicates that both work organization management models presented in this study, from east or west, provide satisfactory results, because they are adapted and implemented according the style of each organizational culture.

Key words: Management, Labor, Model.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Neto (1997), as empresas japonesas investem três ou quatro vezes mais na formação de seus recursos humanos do que fazem as empresas americanas. Para o autor essa é a razão da existência nas empresas japonesas de um clima de diálogo e uma comunicação intensa.

As chamadas formas japonesas de organização da produção e do trabalho passaram a constituir, a partir dos anos 80, motivo de grande interesse tanto por parte de executivos e empresários, como de pesquisadores, estudantes e do público em geral, envolvidos com a questão. Neste contexto, são freqüentes as menções sobre o Japão, à medida que se remetem constantemente à "lealdade" dos trabalhadores expressa em baixíssimas taxas de absenteísmo,

raridade de conflitos operários, participação com sugestões e outros indicadores da harmonia entre capital e trabalho nesse país.

O novo cenário que se configura, decorrente da globalização do capital e reestruturação produtiva, impacta e impõe desafios ao mundo do trabalho. Hoje, novos procedimentos estão sendo desenvolvidos no interior das organizações e novas formas de gestão aparecem, refletindo as mudanças globais. Neste contexto, as mudanças no processo de preparação para o trabalho só podem ser entendidas tendo como base estas grandes transformações do próprio trabalho. Para este fim, é pertinente responder a seguinte problemática: Como se dá a organização do trabalho em uma Indústria de Bebidas da cidade de Santa Maria, tendo como base de análise às técnicas e princípios que compõem o modelo de gestão japonês de organização do trabalho? Para tanto, o presente trabalho parte do levantamento das técnicas e princípios que compõem o modelo de gestão japonês de organização do trabalho, com o objetivo geral de analisar como se dá a organização de trabalho de uma Indústria de Bebidas da cidade de Santa Maria, tendo como base as técnicas e princípios que compõem o modelo de gestão japonês de organização do trabalho. Para o alcance do objetivo geral, foram desenvolvidos os seguintes objetivos específicos: levantar as técnicas e princípios que compõem o modelo japonês de organização do trabalho; observar o modelo de organização do trabalho utilizado pela empresa estudada, tendo como apoio as técnicas do modelo japonês de organização do trabalho; realizar uma análise comparativa entre o modelo de gestão japonês de organização do trabalho e o adotado pela empresa em estudo.

Na visão de Paixão & Figueiredo (1996), a principal lição deixada pelo modelo japonês é o fato de ser considerado a subjetividade dos coletivos operários como o território mais importante a ser conquistado dentro de uma empresa. Sabe-se que o sistema de trabalho japonês contempla estabilidade, plano de carreira, salários que aumentam por antiguidade.

2 O MODELO DE GESTÃO JAPONÊS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.

As formas japonesas de gerenciamento têm sido uma espécie de moda nos círculos empresariais no mundo inteiro. A explicação deste fato reside no impressionante desempenho da economia japonesa desde os anos 50 e especialmente pelo fato de o Japão ter conseguido sobreviver às duas crises do petróleo dos anos 70 sem sofrer um severo revés.

De acordo com Neto (1997), várias análises têm sido feitas no sentido de explicar tal fenômeno. Uma escola enfatiza os desenvolvimentos históricos de clientes e instituições, e uma outra enfatiza os traços psicológicos e os padrões de comportamento da raça japonesa. Uma terceira escola dá importância às comparações internacionais de vários sistemas de gerenciamento. Para Guimarães (1995), o sucesso do modelo japonês é alcançado através da implantação de estratégias voltadas no sentido de: a) anular a ação sindical ou, alternativamente, modificar a relação com os sindicatos operários; b) flexibilizar o uso do trabalho; c) estabelecer uma nova forma de cooperação entre empresas e empregados.

No que se refere às relações de trabalho Tumolo (1996) analisa o tema e relacionado ao modelo japonês de organização do trabalho, e elenca os benefícios conferidos aos trabalhadores japoneses relacionados à ocupação vitalícia, o princípio da senioridade, os sindicatos de empresa, as negociações coletivas, os salários e condições de trabalho, e o mercado de trabalho.

Shimada (1983) apresenta uma abordagem, chamada de abordagem institucional, que considera centrais os aspectos como emprego vitalício, sindicato de empresa, salário por senioridade, mobilidade interna para entender as relações industriais no Japão. Neste contexto, o autor destaca alguns dos aspectos mais importantes que dão sustentação ao modelo de gestão de organização do trabalho japonês, tais como emprego vitalício; sistema de

salários seniores; sindicalismo Corporativo; recrutamento e promoção; processo decisório em grupo e coletivismo; círculos de controle de qualidade (CCQ); carreira; sistema de exclusão.

O sistema de emprego vitalício (em japonês, *sushin koyo seido*) não significa que um trabalhador continua trabalhando na mesma companhia ao longo de toda a sua vida e sim que um trabalhador pode continuar trabalhando para uma mesma empresa se ele não sair voluntariamente ou for demitido por alguma falha, até que atinja uma idade de aposentadoria compulsória. Este sistema funciona como um contrato implícito, entendimento ou expectativa entre empregado e empregador. No sistema de emprego vitalício o empregador pode manter seus custos de *turnover* (rotatividade de pessoal) baixos, e o trabalhador acumula técnicas específicas da empresa, que contribuem para aumentar a produtividade. O *turnover* é definido como a mobilidade voluntária dos trabalhadores que mudam de emprego em busca de condições de trabalho mais favoráveis. (NETO, 1997). De acordo com o mesmo autor, do ponto de vista institucional, o emprego vitalício é um seguro social privado, dados por um empregador paternalista. Entretanto, flutuações nos negócios inevitavelmente ocorrerão e com elas, a necessidade de ajustamentos sem mexer no número de funcionários precisa ser planejada. Subcontratações e horas-extras são alguns entre esses dispositivos, amplamente, utilizados na indústria japonesa. Dados estatísticos mostram que trabalhadores vitalícios que entram em uma empresa recém-formados e trabalham até a aposentadoria são somente um terço dos trabalhadores homens, muito menos do que normalmente se acredita.

O sistema de salários sênior (*nenko chingin seido*), que tem como principal característica a valorização crescente dos salários na proporção direta da idade do empregado, assume um importante papel, a medida que os trabalhadores acumulam conhecimento e experiência enquanto suas carreiras se alongam. A teoria econômica diz que sua crescente produtividade marginal deveria ter crescente salário em troca (NETO, 1997). Este sistema tem por objetivo o comprometimento dos trabalhadores mais antigos com a companhia e manter o seu moral elevado enquanto vão envelhecendo. Esta escala de salários seniores possui no mínimo duas implicações: Como nem todos têm habilidade destacável, se os trabalhadores menos capacitados tiverem altos salários simplesmente porque são antigos, os jovens trabalhadores mais capazes podem ficar desmotivados e; se a empresa paga seus trabalhadores melhor do que sua produtividade marginal ela perde lucro. Uma alternativa utilizada pelas empresas para contornar tais problemas relaciona-se a um sistema de parcelamento de salários em anuidades, mérito e outros pagamentos. Neste sentido os empregados também revisam o perfil de rendimento por idade dos trabalhadores.

Grandes empresas oferecem vários benefícios, ações e um bônus. Trata-se de um abono dado semestralmente a todos os funcionários, proporcional ao faturamento da empresa naquele período. Os trabalhadores das empresas que tiveram vultuosos lucros não querem nivelar seu bônus com o de outras, insistindo para que as negociações sejam feitas por empresa. Grande proporção da renda anual do trabalhador depende desses bônus, o que incentiva as atitudes de cooperação com a firma. O emprego vitalício, o sistema *nen-ko* e os benefícios funcionam para aumentar a conformidade e obediência dos empregados (JURGENS, 1989). Nesse contexto, pode-se entender o trabalho além do expediente, as horas extras excessivas, a supressão voluntária das férias, a alta participação nos planos de sugestão como manifestação da integração do funcionário à companhia. Esta idéia é reforçada pelas políticas de harmonização.

A estrutura sindical do modelo de trabalho japonês espelha-se na hierarquia da companhia. Os membros de maior *status* ocupacional assumem as posições de liderança também no sindicato. Assim, os supervisores, prováveis futuros gerentes, são os líderes sindicais. Por isso, as atitudes de oposição sindical à gerência são praticamente inexistentes (NETO, 1997). De acordo com o mesmo autor, sindicato corporativo é definido como um sindicato da própria empresa, constituído somente pelos empregados regulares, que tem seus

próprios códigos, opera com seus próprios fundos e se comporta autonomamente em suas atividades. São os empregados que elegem seus representantes dentro da própria empresa. No entanto, o mesmo autor afirma, dados demonstram que desde 1955 a taxa de sindicalismo tem estado ao redor de 30%, significando que dois terços da força de trabalho continuam fora dos benefícios conseguidos pelos sindicatos. A sindicalização é tendenciosa em grandes firmas privadas e empresas públicas.

A maioria (94%) dos sindicatos japoneses encontra-se organizada por empresa, englobando os trabalhadores da produção, da administração, técnicos e até os supervisores. Um forte incentivo para a manutenção dos sindicatos por empresa são os bônus e os benefícios que variam muito de uma firma para outra. Entretanto, para preservar a harmonia entre os empregados, a empresa é hábil o suficiente para não deixar um diferencial de salários muito grande entre ganhadores e perdedores dos jogos de promoção (PIMENTA, 1999).

No que tange ao sistema de recrutamento, no Japão uma corporação de prestígio só recruta recém-formados de escolas tradicionais e, isso proporciona altos salários, maior segurança no emprego, esplêndidas condições de bem-estar e um bom símbolo de status. Neste sentido, as companhias no Japão preferem contratar funcionários jovens, que não tenham sido treinados por outra empresa, para ensinar-lhes a filosofia da empresa e colocá-los em programas de treinamento bem desenvolvidos. Desta forma cada empresa despende o maior esforço a cada ano para recrutar o melhor da safra de recém-formados. Esse fenômeno pode ser parcialmente explicado pelo fato de que, uma vez recrutado, o trabalhador permanece até a aposentadoria e de que as grandes firmas relutam em contratar pessoas que mudam de emprego (NETO 1997).

No que se refere à promoção, degraus na carreira e um sem número de exames de promoção esperam os recrutados na companhia. Para que os cargos mais altos sejam preenchidos, as empresas dão preferência à promoção de seus funcionários, de forma a manter o moral elevado e boa expectativa entre os jovens funcionários (NETO 1997). O Sistema *Nenko* de promoção e remuneração se trata de um sistema de promoção e de pagamento baseado nos critérios de tempo de serviço e mérito onde as promoções são praticamente automáticas, por senioridade, de modo que os administradores provêm dos quadros internos. Neste processo, a avaliação do processo de promoção é feita por gerentes e supervisores que consideram tanto o desenvolvimento das habilidades gerais quanto de atitudes como disposição para cooperar, desenvolver boas relações, capacidade de lidar com serviços novos, senso de responsabilidade e, nos últimos anos, a gerência tem procurado envolver representantes sindicais nesse processo de avaliação. (TAKAGI, 1987).

O senso de equipe e de cooperação são as chaves para qualquer sucesso no trabalho japonês (NETO, 1997). Este processo tem como características: desobstrução dos meios de comunicação e fluxo amplo de informações; iniciativa de baixo para cima; envolvimento coletivo; busca do consenso e; executivo na função de conciliador e coordenador. Neste contexto, o coletivismo tem vital importância no sistema de emprego vitalício. Um indivíduo entra numa empresa como membro da companhia, e o resultado é a busca de consenso nas discussões referentes aos vários aspectos da empresa, o que norteia a conduta da empresa japonesa. Para tanto, os japoneses utilizam a técnica do *nemawashi* na qual, se cada três de dez pessoas se opõe a certa proposta, a votação é postergada até que essas pessoas sejam persuadidas a aderir a maioria. O *Ringi*, que é caracterizado pela busca de decisões por consenso, consiste em submeter uma proposta aos superiores para receber um endosso. Os que assinam o documento não estão, necessariamente, aprovando a proposta; estão mostrando que mesmo que não concordem inteiramente com a idéia, reconhecem que sua opinião foi ouvida e estão dispostos a dar seu apoio ao que for decidido. Dessa forma, as empresas japonesas obtêm a decisão por consenso. Esta prática tem êxito porque divergir da opinião do grupo, no Japão, é uma ação que resulta em ostracismo. Contudo, esta não é a principal forma

de controle utilizada nas empresas japonesas. Os funcionários que a ela não se submetem são penalizados com rebaixamento de salário, de bônus e com a não-promoção. Então, o comportamento cooperativo dos trabalhadores não pode ser atribuído apenas à integração, ao engajamento espontâneo, uma vez que existem mecanismos de coerção. Segundo Burawoy (1979), é impossível entender adequadamente a construção do consentimento sem abordar a questão do controle que se despersonaliza a tal ponto que parece não existir.

Ressalta-se que, dois pontos referentes à implementação com sucesso desta técnica no Japão, o que não aconteceu nos EUA, merecem destaque: enquanto nos EUA o processo fluía de cima para baixo, no Japão, através de sugestões, elas fluíam de baixo para cima e; prêmios de reconhecimento – em dinheiro, entrega de placa de honra – ou seja, o diferencial está no sentimento de contribuição ao grupo a que o funcionário pertence e ao reconhecimento por parte dos outros. "(...) O moral elevado é acompanhado de uma atitude de interesse, identificação, aceitação fácil, entusiasmo e impulso positivo em relação ao trabalho e geralmente em paralelo a uma diminuição dos problemas de supervisão e de disciplina". (CHIAVENATO, 1993, p.170). Ryback (1998) descreve na evolução do autogerenciamento japonês a utilização de uma comunicação aberta que superou o ceticismo e o cinismo que muitas vezes impedem o progresso. O autor ressalta que é admirável, o quanto conseguem administrar técnicas e envolver de tal maneira os funcionários que os mesmos colocam a empresa a frente de tudo, cooperando de forma integral e sistêmica.

Um dos mecanismos institucionais fundamentais para entender a produção do consenso é o Mercado de Trabalho Interno (MTI). O Mercado de Trabalho Interno se caracteriza pelo preenchimento de cargos por funcionários de dentro da própria empresa (DOERINGER & PIORE, 1971). Este fato promove a diminuição do conflito hierárquico, fazendo a sua redistribuição em outras direções. Ocorre uma diminuição do controle pela gerência e das tensões causadas pela perseguição do superior hierárquico. Porém, nesse sistema, os funcionários escolhem e disputam as vagas que surgem, internalizando a competição existente no mercado externo, que toma novas formas e é controlada por um conjunto diferente de regulamentos. Ao promover a mobilidade dentro da firma, o MTI reduz o *tur-over* entre firmas e para Littler e Salaman (1992), as relações empregatícias são absolutamente centrais para entender o controle sobre o trabalho e a dimensão mais crucial das relações de emprego é a dependência. Esta dependência para Neto (1997) é atribuída a dois fatores: incapacidade de os subordinados se organizarem e inexistência de fontes alternativas de satisfação das necessidades, como outro emprego. Para compreender esta dificuldade de mudar de emprego é preciso entender que se trata de um mercado de trabalho subordinado e que são imensas as diferenças entre grandes e pequenas empresas no Japão. As grandes empresas estabelecem uma relação de subcontratação com as pequenas e médias, delegando-lhes a fabricação dos produtos intermediários. A terceirização implica, pois, numa divisão do trabalho onde as grandes empresas ficam com o trabalho especializado e qualificado, transferindo as tarefas gerais e desqualificadas para as pequenas.

Para os graduados (*white collar*), a transferência para uma outra seção ocorre em intervalos de três a cinco anos, sendo que alguns podem ficar na mesma seção por período bem longo, pois a transferência e a política de rotatividade diferem de uma companhia para outra. No entanto, para os graduados da área operacional (*blue collar*), a gerência faz rodízios de seção muito freqüentemente, e o treinamento é muito mais efetivo. Quanto às promoções, só ocorrerão para os funcionários que mostram um grande desempenho (NETO, 1997).

Outro fato a ser ressaltado, é a existência de um alto grau de mobilidade interna. Para Batstone (1985), esta é a explicação mais adequada para a harmonia no trabalho. A progressão na carreira envolve mudança de atribuições e tarefas numa periodicidade mensal ou até semanal. Além do rodízio interno, os trabalhadores são transferidos freqüentemente também para outras empresas num esquema de empréstimo chamado *shukko* (MAWATARI,

1987). Okochi et. al (1973) destaca a existência, ainda, de um deslocamento mais prolongado, o *tenkin*, que os funcionários fazem a outras regiões para atender as necessidades de aperfeiçoamento profissional, promoção ou falta de mão-de-obra.

Os americanos iniciaram essa abordagem como “teoria Z” e “Qualidade Total”. Já os japoneses possuem seu próprio termo para esse estilo de gerenciamento, o *Kaizen*. O *Kaizen* possui duas características básicas. O primeiro é o melhoramento constante dos produtos, já o segundo é a contribuição de idéias e sugestões inovadoras por cada funcionário no processo de fabricação e desenvolvimento. Por tanto, a última característica está muito próxima da pressuposição básica do autogerenciamento na estrutura da nova inteligência executiva. Cada funcionário possui o direito de ser ouvido e as sugestões são analisadas na base da sinceridade e da relevância. É oferecendo assim, a cada funcionário a oportunidade de dar o melhor de si, que os japoneses têm estado no topo de uma tecnologia inovadora (RYBACK, 1998).

Para o fundador do instituto *Kaizen* no Japão Masaaki Imai (2005), esta técnica vai mais além do que fazer melhorias simples ou complexas. É também redução de uma técnica que não possui maiores custos, mas que resultam numa redução de despesas, maior qualidade e produtividade. Esta ferramenta se configura em uma junção da maioria das práticas, tais como, o melhoramento da produtividade, as atividades de Controle Total da Qualidade (TQC), os círculos de Controle de Qualidade (CQ), e as relações com a mão-de-obra. Por estarem em constante melhoramento, o japonês incluiu junto com *Kaizen* o *gemba*, ou seja, “*gemba Kaizen*”, como chamam. *Gemba*, em japonês, representa o local onde a ação se desenrola. Já, no âmbito dos negócios, *gemba* significa local onde os produtos são fabricados. Ainda no setor de serviços, *gemba* é o local em que os clientes se encontram com quem lhes fornece os serviços.

Masaaki Imai (2005, p.3) afirma,

Gemba Kaizen só pode alcançar sucesso numa empresa que esteja em constante aprendizagem. Para construir uma empresa desse tipo é preciso dar poder aos trabalhadores, fornecendo oportunidades de aprendizagem. Os empregados devem ter autoridade para aprender e para utilizar métodos *Kaizen*; devem aprender a fazer o seu trabalho, já que o *gemba Kaizen* enfatiza a ação no local de trabalho e não o ensino.

De acordo com Chalmers (1989), apenas um terço da força de trabalho, os trabalhadores regulares das grandes companhias, se beneficia do sistema de emprego descrito anteriormente. Esse sistema exclui as mulheres, os trabalhadores temporários, subcontratados e os egressos de outras firmas. Esse grupo dos “excluídos” não tem estabilidade, carreira, nem salários crescentes e são admitidos e dispensados conforme as flutuações do mercado. A existência desta margem de trabalhadores “periféricos” é fundamental para o empregador que, em época de crise, deixa intacto o núcleo de trabalhadores regulares, podendo jogar com a flexibilidade numérica desse contingente que, em períodos de recessão, fica desempregado ou é obrigado a aceitar drástica redução de salários. A estabilidade e regalias dos trabalhadores regulares dão se, então, às custas da insegurança e precariedade do emprego desses trabalhadores cujos salários reagem sensivelmente às condições do mercado. Os ajustamentos feitos para garantir o emprego “vitalício” dos funcionários regulares são: a) redução de trabalhadores temporários; b) saída das mulheres; c) remanejamento dos trabalhadores regulares.

As empresas japonesas possuem políticas que desestimulam a permanência da mulher no emprego, por exemplo: “Mulheres não podem ser promovidas a postos que requerem alta qualificação e seus salários começam a cair após a idade de 27 a 30 anos” (MAWATARI, 1987 p.191). Hirata (1986) exemplifica o caso de uma siderúrgica no Japão que criou uma unidade no sul do País em 1972 sem fazer nenhum recrutamento na região. O total dos efetivos, 3600 em 1982, veio transferido de três outros estabelecimentos da companhia. Recusar tal transferência significaria perda irremediável de salários e benefícios adquiridos.

Para um trabalhador com qualificações específicas, a demissão representa um grande prejuízo, pois em outra firma terá que recomeçar toda a sua carreira sem desfrutar do status de trabalhador regular. Essa é a principal razão pela qual os japoneses se sujeitam às transferências e não fazem objeções ao retreinamento e colocação em outros postos.

Pelos motivos acima descritos, a remuneração no sistema de trabalho japonês não está atrelada ao cargo, mas a senioridade e ao mérito, pois paga a lealdade e a disciplina, para quem suporta ficar e sustenta esse sistema, pois os que não se adaptam saem logo nos primeiros anos.

3. METODOLOGIA

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, optou-se pela pesquisa qualitativa, de modo a se estabelecer uma relação dinâmica entre os conceitos de vários autores e o sujeito objeto do estudo, vinculando-os às práticas do sujeito. A finalidade é a de estabelecer relações entre tais práticas, que se traduzem no mundo objetivo através de vários processos praticados, conscientes ou inconscientes, e a subjetividade de alguns conceitos acadêmicos que foram desenvolvidos a partir de sua aplicação a outros mercados e a outros segmentos econômicos de atividade.

Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória objetivou levantar as técnicas e princípios que compõem o modelo de gestão japonês de organização do trabalho e se baseou numa pesquisa bibliográfica, que, segundo Lakatos e Marconi (1992), é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema. Consistirá na tentativa de explicar a temática, utilizando o conhecimento disponível, consubstanciado nas teorias formuladas por pesquisadores sobre os pontos tratados (YIN, 2001) que forneceram as linhas gerais do problema e apresentaram algumas questões relevantes e atuais.

Na pesquisa descritiva, buscou-se observar o modelo de organização de trabalho utilizado pela empresa estudada, tendo como base as técnicas do modelo japonês de organização de trabalho e realizar uma análise comparativa entre o modelo de gestão japonês de organização do trabalho e o adotado pela empresa em estudo. Sellitz et al, (1967) destacam que a pesquisa descritiva busca obter uma visão geral do assunto, mediante a classificação e interpretação de fatos e fenômenos conhecidos.

Tendo em vista os procedimentos técnicos, o presente trabalho foi conduzido na forma de estudo de caso. Nessa linha de pensamento, Godoy (1995) afirma que o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Tendo como propósito fundamental analisar intensivamente uma dada unidade social, visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular. O estudo de caso foi realizado em uma Indústria de Bebidas da cidade de Santa Maria/RS.

O trabalho utilizou-se das técnicas de coleta de dados necessárias e pertinentes ao alcance dos objetivos da pesquisa, e que foram utilizadas no sentido da obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar os fatos ou fenômenos que se deseja estudar (LAKATOS e MARCONI, 1992). Os dados foram coletados através da aplicação de entrevistas semi estruturadas nas dependências da organização estudada com a Gerente de Recursos Humanos, observação *in loco* e de análise documental. Procurou-se dar ênfase neste tipo de coleta de dados por oferecer informações mais detalhadas.

A análise dos dados coletados junto à população ocorreu de forma predominantemente qualitativa. Pretende-se realizar além da análise, uma interpretação de discurso em relação às

entrevistas e aos documentos coletados, de forma a relacionar os dados com a literatura já revisada.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Partindo do objetivo de analisar como se dá a organização de trabalho de uma Indústria de Bebidas da cidade de Santa Maria, tendo como base as técnicas e princípios que compõem o modelo de gestão japonês de organização do trabalho, abaixo é apresentado o resultado da presente pesquisa, entre o Modelo de Organização do Trabalho Japonês e o Modelo da Coca-Cola CVI Refrigerantes Ltda.

A CVI Refrigerantes é uma grande empresa do setor de indústrias de bebidas. Foi a primeira indústria a se localizar no distrito industrial de Santa Maria, no ano de 1977, com uma pequena planta de aproximadamente 3 mil metros quadrados, 133 funcionários e venda anual de cerca de 1.380.000 caixas de produtos Coca-Cola (fabricados na própria empresa) e Kaiser (produtos para revenda). Atualmente ocupa uma área de 16 mil metros, conta com 555 funcionários e comercializa cerca de 24.500.000 caixas e atua na região centro-oeste do Rio Grande do Sul, atendendo mais de 20.600 clientes. Além da fábrica de Santa Maria, conta também com centros de distribuição próprios nas cidades de Passo Fundo e Santa Cruz e um distribuidor terceirizado em Santana do Livramento.

A empresa segue normas e procedimentos internacionais de qualidade, o que garantiram sua certificação em normas como ISO 9001:2000 – Qualidade, ISO 14001:2004 – Meio Ambiente, ISO 22000:2006 – Segurança de Alimentos e OHSAS 18001:1999 – Segurança, além de ser uma empresa fortemente engajada com a comunidade, através de diversos projetos sociais.

Como já foi anteriormente descrito, no Sistema de Organização do Trabalho Japonês, o sistema de salário é por senioridade e por mérito, o que quer dizer que a remuneração não está ligada ao cargo, pois paga a lealdade e a disciplina. O mesmo acontece com o emprego vitalício que leva em consideração a permanência do trabalhador na empresa, desde que não saia voluntariamente por demissão ou falta, baixando o custo de *turnover*, assim como, acumulando técnicas específicas, objetivando o comprometimento dos funcionários mais antigos para manter o moral elevado. Nesse sistema existem algumas implicações, que os japoneses conseguem driblar através de outras ações.

Na CVI, empresa objeto do presente estudo, o sistema de remuneração obedece à hierarquia e ao nível de responsabilidade dos cargos, sendo assim a permanência do trabalhador no emprego é pela competência de sua atividade, sem levar em consideração o tempo de serviço. Isto se dá pela própria cultura do país onde está inserida, bem como pelo trabalho desenvolvido dentro de uma cultura organizacional comprometida, também, com os interesses do funcionário que fazem à diferença dentro de uma organização. O sistema de gestão por competência visa a comprometer todos os colaboradores na busca pelo bom desempenho.

Outro sistema criado, como forma de motivar e envolver todos os colaboradores em um trabalho conjunto, foi o Programa de Participação dos Empregados nos Resultados da Empresa (PPR). Neste sentido, a CVI destaca-se como uma das primeiras empresas do Grupo Coca-Cola no Brasil a implantar, antes mesmo da legislação pertinente o PPR. O programa trabalha com dois itens principais, o fundo de participação no valor de 7% aplicado sobre o Resultado Base, que é a diferença entre as receitas e as despesas relacionadas ao PPR e o plano de metas, no qual estão incluídas dez metas que precisam ser atingidas, tendo em vista que a distribuição do fundo de participação será proporcional às metas atingidas. O programa fica à disposição para acompanhamento de todos através do mural na entrada do restaurante, que é atualizado a cada início de mês com dados informativos do mês anterior, com base nas metas orçadas e no percentual atingido em cada meta estipulada. Também existe uma caixa de

perguntas/sugestões na qual o funcionário poderá participar, para melhor contribuir com o desempenho da organização e conseqüentemente para com o ambiente de trabalho.

No que se refere ao recrutamento e às promoções, no Japão, às companhias preferem contratar os melhores jovens que estejam saindo da faculdade e que não tenham sido treinados por outra empresa, para ensinar a filosofia da empresa e colocar em programas de treinamento bem desenvolvidos, pois uma vez recrutado, o trabalhador poderá permanecer na empresa até a sua aposentadoria. No que tange ao sistema de promoção do sistema japonês, se caracteriza como degraus na carreira e, neste processo, vários exames de promoção espera os recrutados na companhia. Já, para o preenchimento dos cargos mais altos, as empresas dão preferência à promoção de seus funcionários mediante a avaliação dos critérios de promoção, os quais são feitos por gerentes e supervisores que consideram tanto o desenvolvimento das habilidades gerais quanto de atitudes, tais como a disposição para cooperar, desenvolver boas relações, capacidade de lidar com serviços novos e senso de responsabilidade. Este sistema visa, dentre outros motivos, a manter a moral elevada e à boa expectativa entre os jovens funcionários.

Na CVI visando ao recrutamento e seleção de pessoal, a empresa conta com a manutenção de Cadastro de Candidatos a Emprego. No surgimento de vaga para algum cargo, o Coordenador/Chefia, juntamente com o Gerente do Departamento, preenchem uma Ficha de Solicitação de Pessoal, indicando o perfil adequado de acordo com a Descrição do Cargo. Esta ficha é enviada à Seção de Desenvolvimento de Pessoal que é responsável por selecionar, dentre os profissionais cadastrados, os que possivelmente atendam aos requisitos necessários ao cargo. No caso da não existência no cadastro da empresa do profissional com os requisitos necessários, é realizado contato com empresas de seleção para obtenção de candidatos ou mediante publicação em anúncio de jornais. A seleção e admissão de funcionários contratados, temporários ou permanentes, passam pela verificação dos seguintes elementos: Pré-seleção - São selecionados candidatos que possuem os requisitos básicos para o cargo. Após, é feita uma entrevista para a retirada de dúvidas quanto ao currículo e tomada de outras informações relevantes. São selecionados os candidatos que mais se adequarem ao cargo quanto aos requisitos necessários; Registro de empregos anteriores - A Chefe de Desenvolvimento de Pessoal procura obter informações nos empregos anteriores dos candidatos pré-selecionados, sobre sua conduta pessoal e profissional. Esse registro está condicionado à disponibilidade de as empresas fornecerem as informações sobre ex-funcionários; Referências pessoais - Informações pessoais também são buscadas sempre que houver algum conhecido do candidato na empresa e através da Negativa Civil e Criminal fornecida pelo Fórum; Entrevista com a Chefia ou a Gerência requisitante - Os candidatos que passarem pela pré-seleção são encaminhados ao requisitante para entrevista de seleção final (entrevista por competências). Para a realização da entrevista por competências o requisitante deverá, em conjunto com o Chefe de Desenvolvimento de Pessoal, selecionar as competências necessárias para o cargo e o nível dessas competências, de acordo com o Manual de Entrevistas por Competências. Também deverão estruturar a entrevista que será realizada com os candidatos; Condições de saúde apropriadas para o trabalho - Antes da aprovação final do candidato para o emprego, a Chefe de Desenvolvimento de Pessoal encaminha-o aos exames médicos necessários a cada tipo de cargo e; Adequação à imagem da Companhia - Para o desempenho de atividades que envolvam relacionamento direto com clientes e/ou consumidores, adotam-se critérios de seleção que procurem buscar profissionais adequados à imagem da Companhia (entrevista por competências), encaminhando-os, se for o caso, a testes específicos na área comportamental, através de profissionais qualificados. Para níveis de chefia, coordenação e supervisão é dada prioridade a funcionários que já tenham experiência em funções operacionais e tenham conhecimento do Sistema da Coca-Cola, procedendo-se ao remanejamento do pessoal interno, promoção etc.

Antes do término do período de experiência, a Chefe de Desenvolvimento de Pessoal

envia ao superior imediato do novo funcionário o formulário Avaliação do Processo de Seleção, o qual tem por objetivo identificar oportunidades de melhoria no processo e também verificar o desempenho do novo funcionário.

A empresa ainda conta com a Instrução de Trabalho, que tem como objetivo garantir, com a maior eficácia possível, a contratação de profissionais e estagiários competentes, em linha com as Políticas, Objetivos e Visão de Futuro da empresa, definindo os requisitos para uso de funcionários e estagiários de forma a assegurar que estes contribuam benéficamente para a empresa, e que não representem nenhum risco de segurança para a integridade ou confidencialidade de bens, produtos e informações.

No que se refere à promoção, ou seja, crescimento profissional dentro da empresa, a CVI procura reconhecer os talentos internos. Aqueles colaboradores que se destacam em suas áreas ganham preferência na seleção quando existe alguma vaga em aberto e passam por avaliações de potencial – Processo chamado *Assessment* – antes de ocuparem cargos de nível mais elevado, a fim de evitar que estes colaboradores sejam promovidos sem as competências necessárias para a ocupação do novo cargo.

No Japão, no que se refere à carreira dentro das empresas, esta se baseia em um alto grau de mobilidade interna, o que visa à harmonia e a adequação dos colaboradores ao trabalho desenvolvido. Neste sistema, a progressão na carreira envolve mudança de atribuições e tarefas numa periodicidade mensal ou até semanal. Além do rodízio interno, os trabalhadores são transferidos freqüentemente também para outras empresas do mesmo grupo ou não, num esquema de empréstimo chamado *shukko*.

Na empresa CVI, o plano de carreira é tratado como uma oportunidade constante, tanto horizontalmente, com incrementos na remuneração, como verticalmente, na passagem de um cargo a outro. O plano de carreira da CVI está intrinsecamente ligado ao sistema de remuneração. Neste sentido, a CVI possui um plano de remuneração por habilidades e competências que procura despertar no colaborador a busca pela sua qualificação. Neste sistema, cada cargo é pontuado de maneira a representar sua complexidade e importância dentro do negócio, tendo em vista que, os cargos com pontuações semelhantes ficam agrupados em um mesmo nível salarial e a posição do colaborador dentro deste nível dependerá de sua avaliação de desempenho. Sendo assim, colaboradores que ocupam o mesmo cargo podem receber remunerações diferentes de acordo com seu desempenho.

A avaliação de desempenho abrange as responsabilidades, as competências, as habilidades e a formação de cada colaborador, e esta avaliação é realizada por um comitê formado pelo seu superior imediato e outros dois gestores de áreas, além de clientes e fornecedores ligados aos cargos avaliados. Quanto mais qualificado e competente for o colaborador, maior será sua remuneração.

Tendo em vista os requisitos necessários para a qualificação dos colaboradores, na CVI, o programa de treinamento e desenvolvimento de pessoal visa a desenvolver tais requisitos e a selecionar competência adequada para os cargos com a sua descrição. Para tanto, a empresa desenvolveu um Programa Anual de Treinamento que é elaborado a partir das necessidades de atualização e aperfeiçoamento dos colaboradores que tem por finalidade ajudá-los a desenvolver seu trabalho de forma segura e eficiente, elevando-os ao nível de competência requerido por sua função. Os Registros Individuais de Treinamento identificam quando foi atingido o nível de competência requerido para cada habilidade crítica e a eficácia das atividades de treinamento desenvolvidas.

Como foi observado no Sistema de Trabalho Japonês, as empresas japonesas possuem um processo decisório em grupo e coletivo diferente no que se refere ao grupo e ao individual. O coletivismo tem vital importância no sistema de emprego vitalício. Neste sentido, um indivíduo pode entrar em uma empresa como membro da companhia, buscando o consenso nas discussões referentes aos vários aspectos da empresa, o que norteia a conduta da empresa

japonesa. Neste sentido, a decisão unânime é a resposta para soluções de problemas complexos.

Um dos mecanismos institucionais fundamentais para entender a produção do consenso é o Mercado de Trabalho Interno (MTI). Caracteriza-se pelo preenchimento de cargos por funcionários de dentro da própria empresa. Este fato promove a diminuição do conflito hierárquico, fazendo a sua redistribuição dos cargos em outras direções. Ocorre uma diminuição do controle pela gerência e das tensões causadas pela perseguição do superior hierárquico. Porém, nesse sistema, os funcionários escolhem e disputam as vagas que surgem, internalizando a competição existente no mercado externo, que toma novas formas e é controlada por um conjunto diferente de regulamentos.

Como a CVI Refrigerantes é uma franquia da Coca-Cola e distribui produtos do Grupo Fomento Econômico Mexicano S.A (FEMSA) - é um grupo mexicano, detentor da cervejaria *Kaiser*, muitas das decisões são tomadas com base em metas e objetivos propostos pelas empresas franqueadoras. Mesmo assim, a empresa procura desenvolver um processo de planejamento participativo, mediante a abertura para a discussão entre os diretores e gerentes para se encontrar a melhor alternativa de alinhar estas metas às estratégias da empresa, adaptando-as ao mercado e à situação local. Neste processo é definido o Orçamento para o próximo período de forma participativa onde cada Departamento elabora suas propostas e as submete à Diretoria. Após a Diretoria analisa as propostas e retorna aos Departamentos, para serem reavaliadas, e, assim, o processo continua até se chegar ao Orçamento definitivo, dentro do prazo estabelecido. Da mesma forma, o Planejamento Estratégico da empresa é realizado através da participação de Diretores, Gerentes e Coordenadores que propõem Planos de Ação para se atingir as metas das principais Questões Estratégicas. Uma vez definidos os Planos de Ação os mesmos são acompanhados mensalmente e discutidos em Reuniões com a participação dos responsáveis pela execução.

As empresas japonesas trabalham com uma técnica ligada ao sistema de qualidade chamada *Kaizen* que é uma técnica não somente de melhorias, mas também uma forma de redução de despesas, proporcionando maior qualidade e produtividade. É uma ferramenta que integra várias outras práticas já existentes como, o melhoramento da produtividade, as atividades de Controle Total da Qualidade (TQC), os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ), e as relações com a mão-de-obra. O que ocorreu foi a adaptação dessas outras ferramentas dentro dos moldes japoneses. Por estarem sempre em aprimorando do que já existe, os mesmos adaptaram ao *Kaizen* o *gemba Kaizen*, que nada mais é do que uma forma de melhorar ainda mais essa ferramenta de melhoria da qualidade e produtividade.

A CVI foi a terceira fábrica da América Latina a ser certificada no Sistema de Qualidade Coca-Cola (SQCC), possuindo todos os certificados exigidos pela Coca-Cola, ou seja, a CVI em conjunto com a Coca-Cola priorizam a qualidade em seu produto e a qualidade em sua gestão, tendo em vista as exigências do Sistema Coca-Cola e também para manter sua competitividade no mercado. Neste contexto, a qualidade é percebida, além do nível de produto, indo desde o processo de fabricação até a qualidade de atendimento e satisfação do cliente. Atualmente a CVI é certificada pelas seguintes normas internacionais, com periódicas auditorias externas de acompanhamento. Sistema de Gestão da Qualidade (ISO 9001:2000); Sistema de Gestão Ambiental (ISO 14001:2004); Sistema de Gestão da Segurança (OHSAS 18001) e; Sistema de Gestão de Segurança Alimentar (ISO 22001).

O controle da qualidade é enfatizado com mais rigor no processo produtivo, por se tratar de um dos principais focos do negócio: a fabricação das bebidas Coca-Cola. Neste contexto, cada etapa do processo de produção é cuidadosamente acompanhada e, várias ações de controle de qualidade ocorrem durante a produção. Através do Controle de Qualidade, os produtos acabados são regularmente testados durante o processo de produção, inclusive nas linhas de alta velocidade. As amostras são analisadas para assegurar que a bebida esteja

dentro dos padrões de qualidade estabelecidos. Além disso, o laboratório central da Coca-Cola analisa mensalmente amostras de bebidas compradas por instituições independentes em todo o país. Este procedimento é uma garantia adicional à qualidade dos produtos.

Além de todo o cuidado desde a chegada da matéria-prima e dos insumos à fábrica até o momento da comercialização dos produtos nos pontos de venda, a CVI Refrigerantes possui canais que servem como ferramentas importantes na busca pela qualidade de seus produtos. Esses canais como o Compromisso Coca-Cola (onde o colaborador, ao identificar algum fato que possa prejudicar a imagem da empresa, entra em contato com uma central que direciona o fato ao responsável) e o Banco de Idéias (programa em que o colaborador pode sugerir melhorias em processos que diminuam desperdícios, aumentem a segurança no trabalho, simplifique ações, etc) fazem com que o colaborador se sinta parte integrante e responsável pela qualidade dos produtos e, conseqüentemente, pela imagem da empresa junto à comunidade.

Um dos pontos chave no Sistema de Trabalho Japonês é a existência do sindicato da própria empresa, constituído somente pelos empregados regulares. Este sindicato tem seus próprios códigos, opera com seus próprios fundos e se comporta autonomamente em suas atividades. Neste processo, são os empregados que elegem seus representantes dentro da própria empresa. Estas medidas visam empreender um achatamento da pirâmide e, desta forma a estrutura sindical espelha-se na hierarquia da companhia. A maioria (94%) dos sindicatos japoneses encontra-se organizada por empresa, englobando os trabalhadores da produção, da administração, técnicos e até os supervisores.

No Brasil, a maioria dos sindicatos é por categoria e separados das empresas, e na CVI não é diferente. A empresa declarou a importância da integração com os sindicatos que representam seus colaboradores, a qual é marcada pelo bom relacionamento e procura tratar de forma bastante clara e séria as questões trabalhistas. Além disso, a CVI cede dois colaboradores que fazem parte da diretoria do Sindicato dos Trabalhadores de Indústrias da Alimentação de Santa Maria, sindicato ao qual é filiada a grande maioria dos colaboradores da empresa, o que facilita processos de negociações coletivas que são realizados diretamente entre a CVI e o sindicato.

Enfim, no Sistema de Trabalho Japonês existe o sistema de exclusão direcionado para mulheres, trabalhadores temporários, subcontratados e os egressos de outras empresas. Impossibilitando estabilidade no emprego por serem contratados e dispensados conforme flutuações do mercado, não fazem carreira e nem possuem salários crescentes. A existência desses é importante em períodos de crise, pois deixa intacta a nata de trabalhadores regulares, podendo oferecer empregos com salários baixos aos excluídos por ficarem a mercê do desemprego ou serem obrigados a aceitar drástica redução de salários. As empresas possuem políticas que desestimulam a permanência da mulher no emprego.

A CVI, por ser uma empresa brasileira, com leis específicas do país onde se encontra, o sistema de exclusão é visto como preconceito seja ele de qualquer natureza. Outro fator relevante é a própria cultura organizacional da CVI que enfatiza o estímulo ao trabalho e o desempenho do colaborador na função exercida. A Coca-Cola tem uma Política de Responsabilidade Social muito abrangente e fiscalizadora em relação ao tratamento das Pessoas que trabalham no sistema. A Política de Direitos no Local de Trabalho inclui os seguintes componentes também acompanhados pela CVI: liberdade sindical e negociação coletiva, onde todo colaborador é livre para fazer parte de sindicatos e associações de trabalhadores, sem que haja retaliações; trabalho forçado; trabalho infantil – a empresa utiliza programas de menor aprendiz e mantém um acompanhamento escolar desses menores; discriminação – todos são tratados da mesma maneira, independente de raça, cor, religião, sexo ou posição que ocupa na empresa; expediente – os horários são dentro do estabelecido pelos sindicatos e salários – a CVI acaba de implementar um plano de remuneração por

habilidades e competências, onde procura incentivar o auto-desenvolvimento dos colaboradores; local de trabalho seguro e saudável, mantido por um rigoroso controle dos perigos e riscos de cada área; segurança no local de trabalho e; engajamento na comunidade, com diversos programas sociais e partes interessadas.

A CVI em conjunto com a Coca-Cola não possui um modelo idêntico japonês, mas o seu modelo de trabalho traz resultados satisfatórios. Além, dos critérios acima descritos que fizeram parte na análise descritiva entre os dois sistemas, a CVI também oferece aos seus colaboradores um programa de trabalho voluntário, com base em procedimentos para ações de reconhecimentos individuais que são realizadas de forma espontânea pelos colaboradores da CVI Refrigerantes. Estas ações não são ligadas às atribuições de seus cargos e visam reforçar positivamente a imagem da empresa para com o ambiente interno e externo de trabalho. O incentivo ao voluntariado visa, dentre outros objetivos, a agregar valor ao desempenho do colaborador e aos propósitos de desenvolvimento social da CVI e do Sistema Coca-Cola e é aplicado a todos os colaboradores da CVI Refrigerantes Ltda e respectivos Centros de Distribuição, excluindo-se aqueles ligados aos cargos de Diretoria, Gerência, Subgerência, Coordenação de Negócio, estagiários e terceirizados.

Abaixo é apresentado o quadro comparativo, que é resultado da presente pesquisa, entre o Modelo de Organização do Trabalho Japonês e o Modelo da Coca-Cola CVI Refrigerantes Ltda.

Quadro 01: Quadro comparativo

SISTEMA JAPONÊS	SISTEMA CVI
Sistema de salários seniores e por mérito.	Sistema de remuneração por competência.
Sistema de Emprego Vitalício.	Permanência do trabalhador no emprego pela competência de sua atividade.
Recrutamento - contratar os melhores jovens que estejam saindo da faculdade e que não tenham sido treinados por outra empresa.	Recrutamento e Seleção: Externo: - Cadastro de candidatos; - Seleção e admissão pela verificação dos seguintes elementos: pré-seleção; registro de empregos anteriores; referências pessoais; entrevista, condições de saúde e; adequação a imagem da empresa.
Promoção - degraus na carreira e vários exames de promoção esperam os recrutados na companhia - <u>avaliação do critério de promoção</u> é feita por gerentes e supervisores que consideram tanto o desenvolvimento das habilidades gerais quanto de atitudes.	Promoção: A empresa prioriza reconhecer os talentos internos – na existência de vaga em aberto os colaboradores passam por avaliações de potencial – <i>Assessment</i> – com base nas competências necessárias para a ocupação do novo cargo.
Carreira - rodízio interno – transferências frequentes também para outras empresas num esquema de empréstimo chamado <i>shukko</i> .	Plano de Carreira - sistema com ênfase nas habilidades e competências, com base em: 1. Pontuação de cada cargo; 2. Sistema de treinamento e desenvolvimento que visa desenvolver os requisitos e a competência adequada para cada cargo. 3. Avaliação de desempenho abrange as responsabilidades, as competências, as habilidades e a formação de cada colaborador;
Processo Decisório em grupo ou coletivo.	Processo de planejamento participativo.
<i>Kaizen</i> - Círculo de Controle de Qualidade (CCQ) e Qualidade Total.	Certificação: Sistema de Gestão da Qualidade (ISO 9001:2000); Sistema de Gestão Ambiental (ISO 14001:2004); Sistema de Gestão da Segurança (OHSAS 18001) e; Sistema de Gestão de Segurança Alimentar (ISO 22001).
Sindicato Interno.	Sindicato externo por categoria.
Sistema de Exclusão: exclui as mulheres, os trabalhadores temporários, subcontratados e os egressos de outras firmas.	Estimulo à diversidade.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

No Japão, o espírito de equipe é resultado de aspectos culturais muito diferentes daqueles dos países ocidentais, derivados de uma história milenar baseada em rígidos princípios de disciplina e ética nas relações, e busca de permanente sobrevivência num arquipélago isolado e castigado por imprevisíveis fenômenos naturais. Assim, a personalidade das empresas é a personalidade do próprio país (da sociedade), tanto é que no Japão “A família é a empresa” (*The family is the enterprise*).

Também no ocidente, mais especificamente no Brasil, entende-se que o espírito de equipe é alguma coisa que está ligada à personalidade da organização. E essa personalidade significa a maneira de ser da empresa, que está fundamentalmente relacionada com o seu histórico, com as características pessoais de seu dirigente maior e do corpo de direção. A diferença é que aqui, em função da heterogeneidade da nossa sociedade brasileira, cada empresa tem a sua personalidade e esta, dependendo dos valores de seus fundadores, pode atender de maneira mais fácil a algumas características do sistema japonês, enquanto outras têm maior dificuldade, embora todas, pelos menos, as que buscam a perpetuidade, entendam que o espírito de equipe é que promove o desenvolvimento. Para tanto, a presente pesquisa partiu do objetivo de analisar como se dá a organização de trabalho de uma Indústria de Bebidas da cidade de Santa Maria, tendo como base as técnicas e princípios que compõem o modelo de gestão japonês de organização do trabalho.

Objetivando levantar as técnicas e princípios que compõem o modelo japonês de organização do trabalho, identificadas no referencial tais como emprego vitalício; sistema de salários seniores; sindicalismo Corporativo; recrutamento e promoção; processo decisório em grupo e coletivismo; círculos de controle de qualidade (CCQ); carreira; sistema de exclusão.

Posteriormente identificou-se o modelo de organização de trabalho utilizado pela empresa estudada e com base nas técnicas do modelo japonês de organização de trabalho e após realizou-se uma análise comparativa entre o modelo de gestão japonês de organização do trabalho e o adotado pela empresa em estudo. Neste sentido, pode-se destacar que no Japão o sistema de salário e de emprego é vitalício e por mérito, já na CVI a remuneração e a permanência no emprego é pela competência em sua atividade. Outro importante fator relaciona-se ao fato de nas empresas japonesas o recrutamento ser direcionado aos melhores formandos das faculdades e sem experiência em outras empresas, enquanto na CVI o recrutamento externo é através de cadastro dos candidatos, já a seleção passa por vários processos de avaliação para poder ser admitido.

No que tange ao quesito promoção, dentro do sistema japonês existem vários exames de promoção para os recém ingressados na empresa os quais são avaliados por gerentes e supervisores que levam em consideração as habilidades gerais quanto as comportamentais. No entanto, a CVI objetiva identificar os talentos internos, no caso de surgir alguma vaga, os candidatos passam por avaliações de potencial, com base nas competências que o cargo exige.

O sistema de carreira no Japão é levado em consideração o rodízio interno e também a disponibilidade de transferência entre empresa. No caso da CVI esse mesmo sistema ocorre como forma de plano de carreira priorizando as habilidades e competências, possui também como base outros critérios de avaliação.

No Japão o processo decisório é em grupo ou coletivo, já na CVI o processo é através de planejamento participativo. Outro importante quesito relacionado ao sistema japonês é a utilização do *Kaizen* - Círculo de Controle de Qualidade (CCQ) e Qualidade Total. Por outro lado na CVI para controlar a qualidade dos sistemas é enfatizada a busca pela Certificação do ISO. No que se refere à relação sindicato empresa, o sindicato no Japão é interno à empresa, enquanto na CVI é externo e por categoria. Por fim, o Japão possui sistema de exclusão e a empresa estudada tem um sistema de estímulo à diversidade.

Pode-se destacar que na CVI, em função da cultura organizacional propícia ao trabalho em equipe, não foi difícil a identificação de algumas características do sistema japonês, adaptadas e implementadas na empresa já há alguns anos. No entanto, sugere-se que a empresa busque ampliar a forma de gerenciar os seus recursos humanos servindo de modelo para outras empresas do mesmo setor ou de outros setores, pois se observa que a mesma conseguiu adaptar o modelo de organização do sistema japonês aos moldes da cultura organizacional da CVI, de maneira a se sobressair ao sistema de Modelo japonês de organização do trabalho. Enfim, para ter uma certeza maior de que o modelo da CVI reflete de forma positiva nos funcionários proporcionando um maior comprometimento com os objetivos da empresa, assim como no modelo japonês é aconselhável fazer uma pesquisa de satisfação com os funcionários em relação ao sistema de gestão que a empresa utiliza.

Para as futuras pesquisas sugere-se que esta pesquisa seja expandida para um maior número de empresas do mesmo setor para constatar se este método é um diferencial da empresa estudada ou se as outras também possuem métodos semelhantes, podendo configurar-se desta forma, como uma ferramenta de bechmarking que para Spendolini (1993) benchmarking se apresenta como uma estratégia de gestão voltada para o aprendizado. Para o autor, através do benchmarking, uma organização procura identificar as melhores práticas empresariais para aplicá-las a sua realidade. O resultado é o aperfeiçoamento da organização que se propõe a elaborar o estudo de benchmarking.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLEN, G. A **economia japonesa**, RJ, Ed. Zahar, 1983
- BATSTONE, E. **Working order**, Oxford, Basil Blackwell. 1985.
- BURAWOY, M. **Manufacturing consent**. Chicago, University of Chicago Press, 1979.
- CHALMERS, N. **Industrial relations in Japan: the peripheral workforce**, London, Routledge. 1989.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Makron, 1993.
- DOERINGER & PIORE **Internal labour markets and manpower analysis**, Nova York, M.E. Sharpe Inc. 1971.
- DOHSE et. all. From fordism to toyotism? The social organisation of the labour process in the Japanese Auto Industry. IN: **Politics & Society**, vol.14, nº 2, p.115-46. 1985.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.
- GUIMARÃES, A. S. A. O futuro do trabalho. IN: ADORNO, A. (org.). **A sociologia entre a modernidade e a contemporaneidade**. RS: Ed. Universidade RS, 1995.
- HIRATA, H. Trabalho, família e relações homem-mulher. IN: **Revista Brasileira de Ciências Sociais** nº 2, ANPOCS, SP. 1986.
- JURGENS, U. The transfer os Japanese concepts in the international automobile industry. IN: Wood (org.) **The transformation of work?**, London, Unwin Hyman. 1989.
- LAKATOS, E. M; MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- LITTLER, C. E SALAMAN, G. Bravermania and beyond: recent theories of the labour process. IN: **Sociology** vol.16 (2), may, p.251-269.1982.
- MASAAKI, Imai - Fundador do Instituto Kaizen no Japão. IN: **Gazeta Mercantil - Caderno A** - Pág. 3, 2005.
- MAWATARI, S. Stangflation & Industrial. IN: **Bergmann e Tokunaga** op.cit. 1987.
- NETO, J. A. As formas japonesas de gerenciamento da produção e de organização do trabalho. IN: CONTADOR, J. C. **Gestão de operações: a engenharia de produção a serviço da modernidade da empresa**. São Paulo. Edgard Blugher, 1997.

-
- OKOCHI, KARSH e LEVINE. **Workers and employers in Japan**. Tokyo, University of Tokyo Press. 1973.
- PAIXÃO, M. & FIGUEIREDO, M. Trabalho e século XXI. IN: **Proposta**, nº 70, nov. 1996.
- PIMENTA, S. M. A estratégia da gestão na nova ordem das empresas. IN: PIMENTA, S. M. (org.) **Recursos Humanos: uma dimensão estratégica**. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999.
- RYBACK, D. **Emoção no local de trabalho: o sucesso do líder não depende só do Q.I.**, São Paulo: Cultrix, 1998.
- SELLTIZ, JAHODA, DEUTSCH, COOK. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.
- SHIMADA, H. Japanese industrial relations. A new general model? A survey of the English-language literature. IN: SHIRAI. **Contemporary industrial relations in Japan**, Madison, University of Wisconsin Press. 1983.
- SPENDOLINI, M. J. **Benchmarking**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- TAKAGI, I. Determination of wages in Japan. IN: BERGMANN T. **Economics and Social aspects of industrial relations**, Frankfurt, Campus Verlag. 1987.
- TUMOLO, P. S. Paradigmas de análise das transformações no mundo do trabalho: um duelo de titãs. IN: FIDALGO, F. S. (org.) **Gestão do trabalho e formação do trabalhador**. Belo Horizonte, Movimento de Cultura Marxista, 1996.
- YIN, R. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.