

## **DIVISÃO SOCIAL E PROCESSOS DE TRABALHO NA SOCIEDADE JAPONESA (\*)**

**HELENA SUMIKO HIRATA**

(pesquisadora do CNRS — França; professora convidada do Departamento de Sociologia-USP)

O caso do Japão mostra claramente que não há uma única modalidade de divisão social do trabalho. Com efeito, não há no Japão o mesmo tipo de divisão do trabalho entre trabalho manual e intelectual, entre trabalho de fabricação e de concepção, entre o trabalho de execução e de direção, que caracteriza sociedades capitalistas ocidentais.

Essa diferença — veremos seus traços distintivos, mais adiante — indica como a caracterização do capitalismo, a partir da divisão do trabalho acima descrita, peca pelo europocentrismo. E se vários estudos de cientistas sociais latino-americanos demonstraram — a partir do exemplo da América Latina — como não há um único tipo de capitalismo, um único modo de desenvolvimento, uma única modalidade de assalariamento, referem-se pouco ao caso do Japão para criticar pontos de vista europocentristas. É o que tentaremos fazer, a partir de uma reflexão sobre o processo de trabalho em vigor na empresa e na sociedade japonesa.

Dizemos na sociedade japonesa, e não só na empresa, pois damos à noção de processo de trabalho uma acepção ampla, compreendendo tanto o processo de trabalho assalariado quanto o processo de trabalho doméstico.

### **— Quais as características da divisão do trabalho na sociedade japonesa?**

*Em primeiro lugar*, a modalidade taylorista: um trabalhador, um posto não prevalecem, pois o funcionamento da empresa japonesa não é fundado sobre postos precisos de trabalho. Um assalariado recrutado ao sair da escola

---

(\*) O presente artigo foi tema da palestra proferida no Centro de Estudos Japoneses da USP, no dia 26/09/87, baseado nos resultados de uma pesquisa comparativa internacional intitulada "Aspectos técnicos e sócio-culturais da organização do trabalho nas firmas multinacionais francesas e japonesas no Brasil".

pode ocupar qualquer função e, em geral, ocupa várias, sucessivamente (mobilidade interna).

*Em segundo lugar*, na medida em que a atribuição de um posto de trabalho a um indivíduo, característico da divisão do trabalho nas empresas capitalistas ocidentais, dá lugar à polivalência e à rotação de tarefas generalizadas, um traço importante da vida social na empresa vai ser a cooperação e o funcionamento de grupos de trabalho. Tais grupos permitem uma grande flexibilidade na execução das tarefas. Como diz a antropóloga Kurumi Sugita, “vai-se voluntariamente para além das tarefas atribuídas, para que possa haver ajuda mútua e para que o trabalho possa ser terminado coletivamente”

*Em terceiro lugar*, a divisão entre operários de produção e operários de manutenção, essencial no modo de organização do trabalho nas empresas ocidentais, é pouco nítida na indústria japonesa. Se a manutenção altamente especializada continua separada das atividades de fabricação, a manutenção corriqueira é realizada por operadores. Assim, na indústria petroquímica japonesa, pode-se ver estojos de ferramentas para manutenção, nas salas de painéis de controle, o que não se verifica em usinas petroquímicas de outras partes do mundo. Também na indústria têxtil, no Japão, podemos observar uma divisão do trabalho inusitada em empresas francesas ou brasileiras, a saber, um mesmo trabalhador ser operador de máquina no turno da noite durante uma semana e passar a operário de manutenção no turno diurno durante a semana seguinte.

*Em quarto lugar*, a divisão entre operário e contramestre, entre operário e engenheiro, entre operário e diretor de fábrica é menos pronunciada que nas empresas ocidentais. Sua menor distância hierárquica se deve, primeiramente, à forma de promoção e mobilidade interna na empresa japonesa: muitas vezes, o engenheiro, o contramestre são de extração operária e passam a níveis superiores por via de formação interna à empresa. Assim, numa empresa do ramo eletrônico, 40 engenheiros eram ex-operários, fato praticamente inexistente no Brasil e muito raro mesmo na França.

Outro fator na origem dessa distância relativamente menor entre operários e executivos está na menor desigualdade social que prevalece dentro e fora da fábrica. Aqui, vários pontos devem ser ressaltados:

— o Japão é um dos países onde a concentração de renda, ao contrário do Brasil, é das mais baixas e esse fato se reflete também no nível dos salários na fábrica. Nas empresas pesquisadas, o leque salarial era relativamente estreito (de 1 a 5 aproximadamente), não havendo abismo entre o salário

do diretor de fábrica e o da operária dita “não qualificada”, que se pode observar no Brasil;

- o índice de escolaridade no Japão é dos mais elevados e os operários de hoje têm, no mínimo, a escolaridade secundária e muitos, mesmo o diploma universitário (operárias têxteis, por exemplo, tendo, em certo número de casos, o diploma de *tanki daigaku*, ensino universitário em dois anos). Essa menor diferença de saber explica também a relação hierárquica específica à empresa japonesa;
- a diferença menor de *status* também tem que ser notada: a habitação, o transporte, na vida cotidiana, não são tão contrastados entre as diferentes categorias de trabalhadores e executivos no Japão, como são no Brasil. Também dentro da empresa, não se verifica a existência de restaurantes separados, de banheiros de confortos radicalmente distintos etc., como no Brasil. Além desses fatores, deve-se observar que há um esforço voluntário importante no sentido de homogeneizar as condições de trabalho das diferentes categorias de empregados. Assim, a existência de duas formas de homogeneização específicas à empresa japonesa: os *oobeya*, grandes salas onde, mesmo nos escritórios, trabalham lado a lado, pequenos empregados, chefes, executivos e diretores; os uniformes, de mesmo corte e mesma cor, utilizados indiferentemente pelos diretores, datilógrafos, serventes, contra-mestres ou operadores de máquina. Num contexto como este, a relação hierárquica não será baseada em diferenças materiais importantes, como no caso da empresa brasileira.

*Em quinto lugar*, a divisão clássica no modo de organização capitalista das empresas ocidentais, entre direção e planejamento de um lado, execução de outro, não prevalece. O conhecimento dos objetivos últimos da empresa, o conhecimento do conjunto do processo produtivo, das metas visadas pela diretoria fazem parte do arsenal de informações do operário e orientam sua atuação na grande empresa japonesa. O operário tem uma idéia de conjunto do processo de trabalho e mesmo as categorias de execução menos qualificadas têm tal visão da totalidade do processo produtivo. Isso é facilitado pela mobilidade interna praticada na empresa japonesa, tanto em termos de funções, quanto de um estabelecimento a outro de um mesmo grupo industrial, mobilidade que preenche o objetivo de formação profissional, entre outros objetivos (por exemplo, de promoção e de necessidade da mão-de-obra experimentada nos momentos de reestruturação industrial). Se essa mobilidade é extremamente freqüente entre executivos, ela se faz inclusive ao nível das categorias operárias no Japão.

Mas vejamos mais de perto, exemplificando por tipos de empresas.

## **O processo de trabalho nas indústrias de série**

Nessas indústrias, também chamadas “indústrias de forma” pois o processo é constituído por operações cujo objetivo é imprimir uma forma exterior à matéria-prima utilizada, as técnicas tayloristas e fordistas em vigor nos países ocidentais também foram introduzidas no Japão. Assim, nas usinas automobilísticas, eletrônicas, têxteis, de produção de bens de equipamento etc., onde o controle do ritmo de trabalho é importante para a produtividade, práticas de trabalho em linha de montagem (exemplo das indústrias automobilísticas) e estudos de tempos e movimentos (caso da indústria têxtil, por exemplo) podem ser observados. Entretanto, o taylorismo é praticado com variantes importantes, em virtude das características já assinaladas anteriormente, a saber: operação de máquinas e manutenção executadas pelos mesmos operários, tarefas atribuídas a grupos de trabalho e não ao trabalhador individual etc.

Também a introdução de sistemas participativos, como os “círculos de controle de qualidade” existentes em todas as grandes empresas japonesas e denominados *shô-shûdan katsudô* (atividade de pequenos grupos) acabam dividindo o tempo de trabalho na fábrica em dois, um submetido a formas tayloristas de controle e outro onde se pode exercer o uso da palavra, a capacidade de reflexão, de iniciativa operária etc. Finalmente, deve-se lembrar que nas indústrias de mão-de-obra mista, a cooperação entre operários é mais nitidamente masculina e o isolamento é característico do trabalho feminino. A divisão tradicional entre o trabalho técnico, atribuído aos homens, e o trabalho de destreza manual e minúcia, atribuído às mulheres, também vigora na empresa japonesa.

Tais qualidades femininas são, aliás, cultivadas sistematicamente no Japão, tanto no interior da família quanto na empresa. Cursos semanais de artes domésticas são realizados em empresas com mão-de-obra feminina, que vão desde o arranjo floral, a cerimônia do chá, as danças tradicionais, até a caligrafia (*oshûji*), a costura (*wasai*, “a costura do quimono” e o *yôsai*, “a costura à ocidental”), a arte culinária etc. Um bom exemplo desse cultivo da arte doméstica japonesa, da destreza manual e da minúcia exigidas na fábrica parece estar, a meu ver, no *ikebana*: trabalho analítico, minucioso, de desestruturação-reestruturação das flores e das folhas, segundo uma ordem rigidamente estabelecida, que parece ser uma preparação ao trabalho operário, uma introdução aos gestos decompostos e às tarefas parcelizadas requeridas pela organização taylorista.

## **O processo de trabalho nas indústrias de processo contínuo**

Nessas indústrias, também chamadas “indústrias de propriedade”, onde o processo visa à obtenção de parâmetros físico-químicos adequados ao pro-

duto final, pela alteração da estrutura interna da matéria, o fluxo é contínuo e a intervenção direta do trabalhador é mínima. Nessas indústrias, petroquímicas, químicas, siderúrgicas, de cimento etc., onde são necessárias a cooperação e o ritmo de execução de trabalho irrelevante, os métodos tayloristas não são utilizados. No caso do Japão, vemos que o nível de cooperação é muito grande e a divisão de trabalho bastante diferente daquela em vigor nas indústrias de processo contínuo instaladas no Brasil.

Assim, o trabalhador japonês de indústria petroquímica é muito mais polivalente. Ele executa, simultaneamente, tarefas de controle do painel na sala de operações, a vigilância da área externa, a manutenção simples (por exemplo, desapertar parafusos, mudar óleo do compressor etc., numa fábrica de etanol). Sendo polivalente, trabalha por rotação (numa petroquímica no polo petroquímico de Mizushima, por exemplo, 4 entre 5 tarefas eram realizadas por rotação).

O contraste era grande com o trabalho na filial brasileira de Camaçari, onde práticas de rotação eram inexistentes, o posto de vigilância da área externa sendo preenchido por um trabalhador diferente daquele da sala de controle; da mesma maneira, a operação e a manutenção eram efetuadas por categorias diferentes de pessoal.

Uma das conseqüências da polivalência no Japão é a realização é a redução das equipes de trabalho, compostas por 25 operadores no Brasil e por apenas 5 no Japão. Estas diferenças na dimensão da equipe de trabalho se explica também por fatores de ordem social: a quase inexistência de absenteísmo na grande empresa japonesa e a prática amplamente difundida de não utilizar as férias anuais formalmente existentes e a necessidade, no Brasil, de um pessoal denominado “reserva de faltas e férias” para substituir trabalhadores absenteistas ou em férias.

Outra diferença na divisão do trabalho se deve às mudanças tecnológicas ocorridas no Japão e nem sempre introduzidas nas filiais brasileiras. Assim, assiste-se no Brasil a processos de trabalho “truncados”: segmentos terminais do processo, como a embalagem e expedição de produtos petroquímicos em estado sólido são realizados manualmente por operários não qualificados brasileiros, em condições insalubres e penosas de trabalho. Tais postos são, no Japão, inteiramente automatizados.

Também na siderurgia, não há uma diferenciação muito pronunciada entre operários e executivos, entre operários e empregados de escritório. A pequena diferença educacional, o leque salarial reduzido, etc., explicam, talvez, o sucesso das atividades de “auto-gestão” (*jishu kanri*), como são chamados os círculos de controle de qualidade num grupo siderúrgico japonês.

Sua filial no Brasil mostra uma divisão de trabalho rígida, uma distinção pronunciada entre trabalho manual e intelectual e uma grande concentração da autoridade — características às quais correspondem benefícios sociais e condições de trabalho diferentes e um amplo leque salarial.

### **Em que se funda essa divisão de trabalho na empresa japonesa?**

A meu ver, essas especificidades da divisão do trabalho na empresa japonesa têm sua explicação em três características próprias do mundo do trabalho e da família japonesas: o sistema de emprego, a segmentação do mercado de trabalho e o modo particular de articulação entre sistemas produtivos e estruturas familiares.

Em primeiro lugar, quanto ao sistema de emprego:

- a estabilidade de emprego (chamada *shûshin-kôyô*, “emprego vitalício”) na grande empresa japonesa, para os empregados do sexo masculino e regulares, não temporários. É essa inexistência de “turn over” no emprego que permite práticas como as de rotação de tarefas e polivalência, que seriam mesmo perigosas em indústrias como a petroquímica, caso fossem realizadas por operadores jovens e inexperientes;
- a promoção por tempo de serviço (chamada *nenkô-joretsu*) que, embora tenha sido progressivamente posta em questão nos últimos anos, continua sendo o critério básico que orienta a seleção na empresa japonesa, na medida em que, mesmo na avaliação pela *performance* individual, o tempo de experiência é considerado relevante. Tal tipo de promoção interna cria entre chefia e operariado, uma relação de menor antagonismo do que aquele que se pode verificar nos sistemas de promoção e recrutamento externo, em vigor na maioria das empresas brasileiras;
- o baixo nível de desemprego e a prática de não dispensar operários, mas de atribuir-lhes outras funções, o que ocorre, por exemplo, quando se introduzem robôs ou máquinas automatizadas. Essa peculiaridade do sistema de emprego japonês permite práticas de trabalho como as já mencionadas. Convém notar aqui, entretanto, que esse baixo nível de desemprego deve ser correlacionado ao estatuto particular das mulheres no mercado de trabalho no Japão e ao fato delas não serem consideradas parte da população economicamente ativa quando casam e partem da usina, “espontaneamente”, por ser essa a regra geral ou por uma pressão social difusa;
- finalmente, a existência de sindicatos de empresa que, em geral, têm em face ao empregador, uma relação de colaboração, pois o aumento da

produtividade, incidindo sobre o bônus, tem uma relação direta com o salário percebido pelos trabalhadores.

Deve-se notar que os primeiros dois itens (a estabilidade de emprego, promoção por tempo de serviço) instauram um sistema de remuneração pouco relacionado com a natureza dos postos ou a classificação dos cargos. O salário não tem relação direta com a competência profissional ou a qualificação, mas adapta-se às características da pessoa (anos na empresa, anos de formação etc.) e é um *seikatsuhi-chingin* (remuneração para viver) mais do que um salário ligado ao tipo de trabalho ou função. É, finalmente, um salário “personalizado” (*zokujinkyû*).

É, ainda, importante notar que as duas modalidades acima mencionadas, de emprego “vitalício” e promoção “por tempo de serviço”, também têm repercussões sobre o sistema de recrutamento, que é realizado ao final do período escolar onde o indivíduo não tem experiência profissional prévia. Tal recrutamento, na base do intercâmbio entre diretor de escola e diretor de pessoal, representa o início de uma carreira numa única empresa, a interrupção do “acordo” de trabalho à carreira, significando a continuação da atividade profissional numa outra empresa de menor porte, de menor prestígio, com salário menor e um recomeçar do zero na hierarquia e no cômputo dos benefícios sociais, como as férias remuneradas.

Em segundo lugar, quanto à segmentação do mercado de trabalho. Tal funcionamento de empresa japonesa funda-se na divisão social entre trabalhadores estáveis de grandes firmas e trabalhadores temporários (*rinji-ko*) de empreiteiras e sub-contratados (*ko-gaisha*), de menor porte. Também a segmentação entre os trabalhadores homens que têm uma carreira profissional contínua e os trabalhadores do sexo feminino que têm uma carreira curta na empresa industrial, interrompida com o casamento e retomada, via de regra, 15 anos depois com um estatuto precário de *part-timer* e com as qualificações profissionais tornadas obsoletas por muitos anos de exercício exclusivo das atividades domésticas e de educação das crianças.

Em terceiro lugar, quanto à *articulação entre sistemas produtivos e familiares*, observa-se, no caso japonês, um modo particular de articulação entre família e produção, sob forma de linhas de demarcação fluidas entre público, privado, profissional, pessoal, trabalho/extra-trabalho, empresa/sociedade. Essa é, a meu ver, uma dimensão essencial da sociedade japonesa, que torna possível o tipo de divisão do trabalho em vigor a nível de empresa. A contribuição da família para o funcionamento da empresa é particularmente notável: há, por exemplo, nas práticas de mobilidade interna (*tenkin*), o sacrifício por parte do casal e da família, não só do tempo de lazer, como também

da coabitação. São tais práticas que me levaram a afirmar que há o emprego da pessoa, mais do que o de sua força de trabalho, pela grande empresa no Japão. É também graças à divisão do trabalho, por sexo, onde as mulheres cuidam do conjunto das tarefas domésticas e da educação das crianças, que os homens podem efetuar um grande número de horas de trabalho, sobretudo a partir do primeiro escalão hierárquico (sem pagamento de horas extras) e também participar de inúmeras atividades coletivas fora das horas de trabalho, nas noites e nos fins de semana.

Essa terceira explicação do funcionamento da empresa japonesa, constitui uma explicação pela cultura e difere daquelas baseadas na religião, propostas por um certo número de autores. Com efeito, na França, Serge-Christophe Kölm, da École des Hautes Études en Sciences Sociales, explica a especificidade da empresa pelo budismo do povo japonês e Bernard Frank, professor da cátedra de Civilização Japonesa, do Collège de France, efetua pesquisas sobre “O *pantheon* budista e a sociedade japonesa” Tais explicações podem iluminar diferentemente e, eventualmente, completar as análises sociológicas do funcionamento da empresa japonesa.

*Concluindo*, diremos que o *one best way* taylorista é desmentido por essa incursão na divisão social e nos processos de trabalho em vigor no Japão. Verificamos que há diferenças importantes na divisão entre trabalho manual e intelectual, entre trabalho produtivo e improdutivo etc., no interior do mesmo sistema capitalista.

Esse fato comprova a idéia de estudiosos como André Gorz, de que a parcelização e a especialização das tarefas, a cisão entre trabalho manual e intelectual e a monopolização da ciência pelas elites não são necessárias para uma produção eficaz. A eficácia da produção japonesa, como acabamos de ver, não está assentada numa divisão exarcebada do trabalho tal como Gorz escreve, analisando as sociedades capitalistas ocidentais.

Entretanto, o fato do operário japonês compreender o funcionamento da máquina que utiliza, de ter controle do conjunto do processo produtivo, de conhecer as finalidades da produção, de fazer um trabalho muitas vezes interessante, pode coexistir com a situação — similar àquela em vigor nas fábricas dos países ocidentais — do trabalhador despossuído do produto imediato de seu trabalho.