
O “Modelo Japonês” e a Educação do Trabalhador

Eneida Oto Shiroma(*)

Introdução

Na conjuntura de crise econômica dos anos 80, a busca da maior produtividade e melhor qualidade obrigou as empresas brasileiras a adotarem novas tecnologias e também novas formas de administrar a mão-de-obra. As políticas de valorização de Recursos Humanos e de participação vêm substituir as medidas puramente organizacionais e repressivas que no final da década de 70, se mostraram insuficientes para disciplinar o operariado.

As técnicas japonesas vêm sendo largamente importadas pelas indústrias ocidentais, particularmente pela brasileira, como um novo paradigma de organização do trabalho. Estas técnicas destacam o *saber operário* como fator fundamental para a produção da qualidade e de inovações, o que acarreta profundas modificações nas relações de trabalho e na disciplina para o trabalho.

Os questionamentos levantados neste artigo derivaram de entrevistas exploratórias coletadas em pesquisa de campo. Estão citadas algumas falas de administradores e consultores que trabalham diretamente com o “modelo japonês” em indústrias brasileiras.

O modelo japonês e a educação

Um ingrediente comum a todas as receitas que tentam explicar o milagre

japonês é a Educação. Podemos distinguir três tendências que relacionam as técnicas japonesas e a Educação.

A primeira tendência atribui um peso fundamental à educação escolar. Os próprios japoneses atribuem seu sucesso econômico à política educacional do país, ao alto grau de escolaridade conseguido após a Reforma Meiji, e aconselham o Brasil a decidir por uma política firme na condução de um programa substancial de educação, para que se torne um país desenvolvido.

“Em primeiro lugar, o operário japonês diferencia-se do resto do mundo porque ele sabe ler e escrever muito bem. E na formação escolar para aprender ler e escrever, eles mexem muito com as mãos. Então ele é hábil, sabe fazer conta, escreve e lê. É o tipo de operário que não tem em nenhum outro lugar do mundo em grande quantidade” (administrador japonês).

Uma segunda tendência vê as técnicas como educativas, defendendo a idéia que a “educação permanente” deve ser fornecida pela empresa visando o desenvolvimento dos funcionários.

Ishikawa, o pai do TQC (Total Quality Control), afirma: “No passado, os superiores não possuíam a responsabilidade de educar seus subordinados, agora nós temos” (1986:123). Na opinião desse autor: “CQ principia e termina na educação”; “Para que o CQ se-

(*) Aluna do Programa de Doutorado em Educação, da Faculdade de Educação, Unicamp, Campinas, SP.

ja total e com a participação de todos, a *educação* deve ser conduzida desde o presidente até aos operários"; "CQ é uma revolução da própria filosofia administrativa, o que exige uma mudança na mentalidade de todos os integrantes da companhia. Por isso a *educação* reiterada é fundamental. Há necessidade de promover um esquema de educação intensivo, atingindo cada pessoa com um ou dois programas anuais. Isto porque numa primeira tentativa, não seremos capazes de promover uma mudança na mentalidade. As pessoas esquecem com facilidade, e as deficiências voltam a eclodir da mesma maneira. Não devemos economizar na *educação*, pois o retorno será de cem a mil vezes superior."

Os japoneses definiram sua linha de atuação, que vem de encontro à Teoria do Capital Humano (Rossi, 1977). Para Ishikawa, "um programa de educação não significa apenas conduzir aulas teóricas confinando os participantes numa sala de aula... Deve-se delegar sem receio, o poder, para que possa expandir sua criatividade e realizações. É assim que os subordinados evoluem: *A transferência de responsabilidade também constitui uma forma de educação* (1986:61)

Será que este tipo de educação interessa aos empresários brasileiros?

A terceira tendência, além de considerar a influência da Educação formal, atribui um peso maior à cultura (valores, costumes) na qual os trabalhadores japoneses são formados, e que não podem se facilmente exportados como as técnicas ou tecnologia.

"...as operárias aprendem as regras de asseio, as normas de cumprimento do trabalho doméstico, a obediência ao 'pai-chefe' das fábricas e as artes domésticas japonesas (arranjo floral, cerimônia do chá, costura do quimono, culinária...), que certamente formam e aperfeiçoam a *destreza manual* tão requerida pelos postos de trabalho feminino" (Hirata, 1988:39).

Os pacotes

Cientes das carências educacionais da população brasileira, e objetivando implantação do modelo japonês no país, as indústrias têm investido maciçamente num aparato educacional (cursos, consultores estrangeiros, empresas de assessoria, material didático especializado, seminários, estágios no Japão), que pretendem, através de um efeito multiplicador, informar os dirigentes e adequar o trabalhador brasileiro à nova forma de produzir.

Essas novidades organizacionais chegam ao país em forma de pacotes completos de treinamento (como CFM, CCQ, CEP, Kanban/Just-in-time, Teoria Z) válidos para as indústrias japonesas, mas que encontram condições adversas ao serem testadas nas indústrias brasileiras.

Para Roux, "essa transferência de um modelo completo, pronto e acabado de fazer e de pensar, além de ser uma venda de tecnologia de todo conveniente aos exportadores, prejudica a criação de uma pesquisa autóctone".

"Os pacotes vêm responder aos anseios de processos mais sofisticados de envolvimento dos trabalhadores, surgem então como uma técnica de treinamento mais adequada ao controle da conduta num capitalismo de escala mundial, com crises de superprodução e que precisa otimizar o giro de seu capital e desestocar seus produtos, inclusive os próprios pacotes" (Roux, 1983:75).

Modelo japonês com o "jeitinho brasileiro"

Apesar de não contarmos com uma mão-de-obra altamente instruída, disciplinada, polivalente, leal e comprometida, como é a nipônica, ainda as-

sim alguns consultores “prescrevem” o modelo japonês como forma das empresas brasileiras melhorarem sua produção, exportarem mais e serem mais lucrativas.

Não vêem a escolaridade como pré-requisito para o desenvolvimento, e atribuem às próprias técnicas japonesas o caráter de facilitador, indicado para regiões do Terceiro Mundo por “desviar” das falhas do sistema educacional formal.

“Seria ideal que todos tivessem um grau de escolaridade médio. Como não têm, temos de fazer adaptações para facilitar o entendimento. Mas também por isso, talvez seja o Kanban a técnica mais adequada para o Brasil, porque se baseia no controle visual da produção. Mesmo que ele não saiba ler ou fazer cálculo, basta ele olhar no quadro de controle que ele saberá o que está acontecendo na produção” (consultor autônomo).

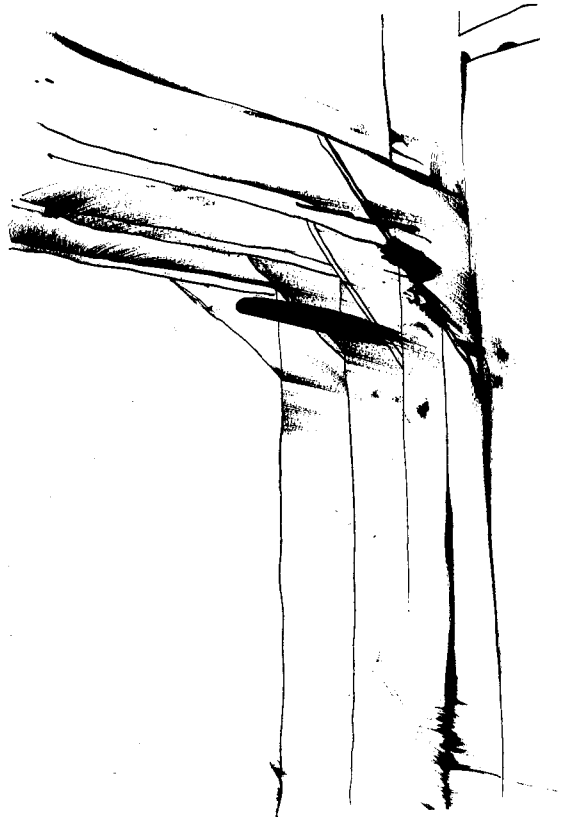
Contudo, as firmas brasileiras não têm seguido com muita fidelidade os princípios propostos pelas japonesas:

- Enquanto as japonesas recomendam educação para todos os níveis, as nacionais só estão reciclando o último escalão da pirâmide organizacional;
- Enquanto o Japão investe em educação a longo prazo, no Brasil os cursos duram 16 horas para dirigentes, e 4 horas para operários.

Observando os programas de treinamento no Japão para operários de produção, encontramos cursos de 11 meses de duração, enquanto no Brasil, o total de horas de curso de formação profissional corresponde a apenas 3% das horas trabalhadas.

A pedagogia da fábrica

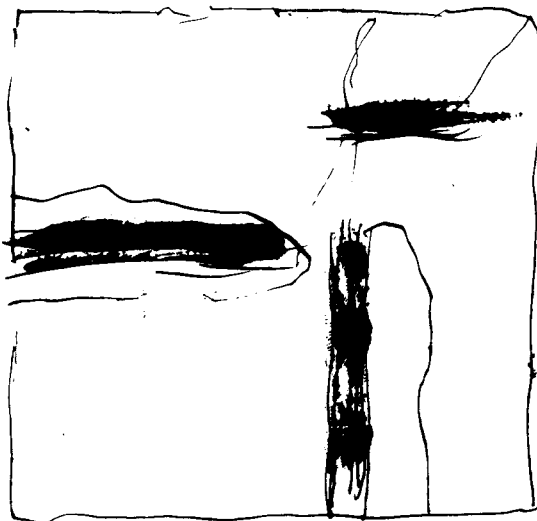
A expressão “pedagogia” empresarial ou industrial vem se tornando mais familiar, conforme se difundem



textos que tratam da educação realizada no local de trabalho. Tal educação não se restringe a compensar carências de escolaridade, mas abrange também o disciplinamento do trabalhador.

Segundo Kuenzer (1985), “o disciplinamento da força-de-trabalho desenvolve-se por intermédio de um projeto pedagógico mais amplo... ao nível da transmissão de valores, das atitudes, dos padrões de comportamento socialmente elaborados, segundo os interesses do capital”.

Roux (1983) vê o empresário como o novo “educador” da atualidade, que vai definir uma filosofia, uma política e uma metodologia de treinamento a serviço, por certo, do lucro mas também de uma pretensão hegemônica. O projeto pedagógico da empresa tem, portanto, dois objetivos: o econômico e o político, que se efetivam por meio das políticas de integração.



“Propõem-se a maximizar a utilização da força-de-trabalho comprada, extraindo a maior taxa possível de mais-valia. Não só pela coerção, porém, mais recentemente, pela cooperação e identificação com os objetivos da empresa” (Kuenzer, 1985:67).

Políticas de integração

Almejando um êxito semelhante ao japonês, algumas empresas brasileiras começam a investir em qualificação, políticas participativas como Círculos de Controle de Qualidade, política de antecipação das reivindicações, caixinha de sugestões, rotatividade interna etc.

Trata-se de políticas de integração ideológica que, no contexto brasileiro não dispensam o peso da integração econômica, ou seja, o aspecto financeiro e de benefício (transporte, assistência médica extensiva aos familiares, prêmios).

Os “manuais” japoneses prescrevem prêmios simbólicos. Porém, uma cesta básica, aparelhos eletrodomésticos, um jantar, alguns dólares, para o operário brasileiro, não podem ser considerados simbólicos.

As novas políticas de gestão de pes-

soal visam minimizar os efeitos da contradição básica capital/trabalho por um processo de integração ideológica. Começam por abolir os signos diferenciadores: mesmo refeitório para o pessoal da produção e da administração, cafezinho em todas as seções e não só nos escritórios, churrascos, futebol, presentes dados pela empresa.

As relações trabalhistas também se transformam, principalmente quando a empresa assegura estabilidade de emprego aos seus funcionários. No Brasil são poucas mas são as que têm obtido os melhores resultados de integração ideológica.

Novas formas de organização do trabalho modificam o cotidiano fabril. Os operários que antes não podiam conversar hoje trabalham em equipe. Participam de reuniões com as chefias, e assumem algumas atividades de concepção, o que é favorecido pela rotatividade de funções. Sem ficar restrito a um só posto de trabalho, o funcionário adquire um conhecimento muito mais generalizado e integrado, da produção.

“Quando ele tem alguma idéia, pode sair da máquina e sentar no escritório para elaborá-la, o chefe da seção se encarrega de fornecer todos os dados que esse funcionário precisar...” (especialista de Qualidade).

A qualidade da peça passou a ser controlada pelo próprio produtor, de modo que muitos inspetores estão sendo remanejados ou demitidos. O fim da supervisão corpo-a-corpo e todas estas mudanças delineiam um ambiente de trabalho menos conflituoso.

Cursos também são pagos pela empresa, como computação, línguas, tênis, coral, tai-chi-chuan, que são anunciados como um benefício da firma para elevar o padrão de vida, nível de bem-estar social e cultural de seus empregados”. Com esta pseudopolítica de qualificação, a empresa lucra tanto no plano econômico quanto no ideológico, conseguindo comprometimento e “fidelidade” da parte de seus funcionários¹.

Reconhecendo o saber na produção

Ishikawa (1986) destaca que no Ocidente é muito utilizado o termo treinamento industrial e quase nunca educação. Isto porque o enfoque, provavelmente está centralizado muito mais na preocupação das habilidades manuais. O autor é da opinião que se “deve capacitar as pessoas mentalmente e não só manualmente, possibilitando o uso do cérebro e do raciocínio”.

Este tem sido o clichê usado para difundir as técnicas de participação no Brasil que não passou imune às críticas. Busca-se, em última instância apropriar-se do conhecimento do trabalhador.

Diante da crise do “modelo taylorista/fordista”, formas alternativas de organização do trabalho estão sendo desenvolvidas, visando controlar o conteúdo e utilização do saber operário. As empresas lançam mão de técnicas de envolvimento que buscam integrar o coletivo de trabalhadores aos objetivos da indústria.

Por necessidade de uma mão-de-obra mais flexível, o projeto de hegemonia do capital torna-se aparentemente mais maleável e o controle mais sutil. A partir de um certo nível, a heterogestão do trabalho apresenta limites ao desenvolvimento máximo de extração de mais-valia, de forma que o capital acaba, contraditoriamente, por educar o operariado para o domínio do conteúdo do trabalho.

O patronato começa a perceber que o esquema tradicional de divisão do trabalho impede o aproveitamento de uma força adicional de extração de mais-valia: o saber operário (Kuenzer, 1985:66).

Vive-se uma transição da etapa em que o operário devia saber o mínimo indispensável para produzir, aquela onde ele deve entender tão bem o seu trabalho que possa sugerir alterações,

propor mudanças e ser um trabalhador polivalente.

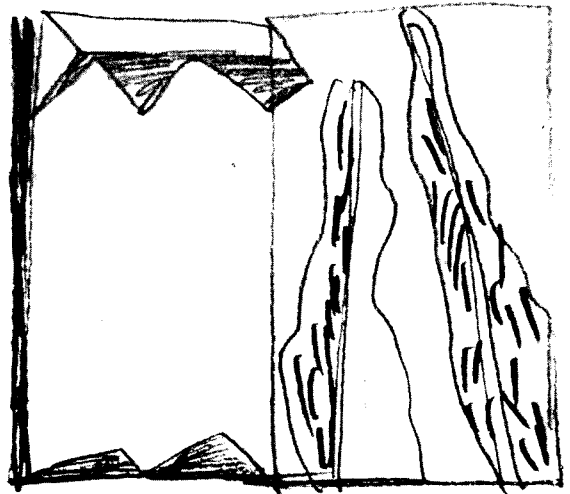
Como se não bastasse a força e a destreza, a empresa quer também a “alma” e a “vontade” dos seus funcionários.

“Cansado de explorar o corpo produtivo do operário, o capital volta-se para a exploração da mente produtiva da mão-de-obra, e isso a baixíssimo custo².”

“Apropriar-se deste saber operário, sem perder a possibilidade de controlar a iniciativa, exige um processo educativo competente, este é o problema crucial com que se vêm defrontando os administradores contemporâneos” (Kuenzer, 1985:66).

¹ Através da lei 5692 a empresa começa a dividir com a escola a responsabilidade pela qualificação do trabalhador, mas é pela lei 6297 (15/12/75) que o governo estimula as empresas, por meio de retenção e isenção de impostos, a participarem deste “projeto pedagógico”. Permite-se abater até o dobro dos investimentos em treinamento, o que chega a atingir uma taxa de 10% do líquido da empresa. SILVA, Angela. *Os acordos Senai/Empresas*, p. 47.

² TRAGTENBERG, apud J. Henrique FARIA - CCQ, a estratégia recente da gestão capitalista de controle... in *Rev. de Administração*, p. 9.



A saída tem sido a política salarial que ainda exerce um importante papel educativo ao criar no trabalhador o desejo de manter-se no emprego. Os altos salários relativos compram altos padrões de produtividade e de disciplina. Um empregado “agradecido” vende à

empresa não só sua força-de-trabalho mas o controle de sua vida tanto profissional quanto privada.

Aspectos de resistência

Ishikawa, em seu livro sobre Controle de Qualidade, diz que no início acreditava que o CCQ só seria bem-sucedido numa conjuntura de cultura oriental, mas, depois, de ver o sucesso do programa em outros países, acredita que "poderá se desenvolver em qualquer lugar do mundo".

Assim, vemos organizações brasileiras querendo atingir os mesmos resultados das orientais, sem refletir sobre os diferentes contextos sócio-culturais, e sobre os pré-requisitos para a implantação destas técnicas.

"Se a empresa quer fazer CCQ, e um monte de coisas, sem dar bônus não adianta. O cara quer fazer CCQ sem dar estabilidade pro empregado, não adianta. Ele só vai conseguir se der 30 anos de estabilidade pro cara. Você tem de sentir que tá dentro de sua casa, você faz melhorias porque a casa é sua, se você tá numa casa alugada, e pode ser despejado, você não faz nada..." (administrador japonês).

Aos poucos, o trabalhador percebe que não há relação entre as idéias que ele deu à empresa e os prêmios que recebeu.

Assim, contraditoriamente, o operário vai sendo educado para submeter-se e para se insubordinar (Kuenzer, 1985:123). A educação e a satisfação do trabalhador, tão perseguidas pela empresa (para diminuição de conflitos, utilização do saber operário), educam o trabalhador para "ser artífice de sua própria exploração mas também para reagir às formas de disciplinamento".

Criado o hábito de trabalhar em equipe, num esquema autogerido, com

delegações de poderes, ainda que em modesto nível, os trabalhadores vão reconhecendo o poder de seu saber.

Abre-se espaço para conquistas reais em termos de salários, espaço coletivo no local de trabalho, benefícios, poder de barganha, estabilidade... Torna-se mais viável um questionamento do tipo: "Se participamos conjuntamente da implementação das metas da diretoria porque não participamos também das decisões e dos lucros? (Roux, 1983:91).

Por que as relações de poder só mudam durante os CCQs, e no dia-a-dia a hierarquia permanece inalterada, por que só é permitido discutir o que a firma quer e não o que interessa aos trabalhadores, por que quando ela vende milhões de dólares eles só ganham uma medalhinha de colaborador?

Conscientizar-se de que são eles que produzem a riqueza não seria um caminho para resgatar a força de seu coletivo, aumentar seu poder de barganha e até "minar" a hegemonia do capital?

É preciso admitir um jogo complexo e instável em que o discurso pode ser, ao mesmo tempo, instrumento e efeito do poder, e também obstáculo, escora, ponto de resistência e ponto de partida de uma estratégia oposta. O discurso veicula e produz poder; reforça-o mas também o mina, expõe, debilita e permite barrá-lo" (Michel Foucault. *História da Sexualidade*, p. 95-6).

Enfim, pensando dialeticamente o processo de dominação na esfera do trabalho, existe a possibilidade de, a partir de instrumentos práticos e ideológicos fornecidos pela própria empresa, os trabalhadores virem a desvendar, contraditoriamente, aquilo que as organizações tanto pretendem ocultar. Há que se encontrar brechas nesses programas de *envolvimento* propostos pela empresa, para um real *des-envolver* da luta operária.

Referências bibliográficas

- FARIA, José Henrique. "CCQ, a estratégia recente da gestão capitalista de controle e modificação do processo técnico do trabalho. *Rev. de Administração*, 2 (3): jul./set., 1984.
- FOUCAULT, Michel. *História da sexualidade*. Rio de Janeiro, Graal, 1977.
- GARCIA, Walter F. (org.) *Educação brasileira contemporânea: organização e funcionamento*. São Paulo, MacGraw-Hill, 1976.
- HIRATA, Helena S. "Formação na empresa, educação escolar e socialização familiar: uma comparação França-Brasil-Japão." *Educação e Sociedade*, (31): 1988.
- HORTA, Carlos Roberto. *As lutas operárias e o conhecimento: questão metodológica*. X Encontro ANPOCS, 1986 (mimeo.).
- ISHIKAWA, Kaoru. *TCQ - Total Quality Control: estratégia e controle de qualidade*. São Paulo, IMC Internacional Sistemas Educativos, 1986.
- KUENZER, Acácia Z. *Pedagogia da Fábrica*. São Paulo, Cortez, 1985.
- MARONI, Amnérís. *A estratégia da recusa*. São Paulo, Brasiliense, 1982.
- ROSSI, Wagner. *Capitalismo e educação*. Campinas, FE/UNICAMP, 1977 (tese de mestrado).
- ROUX, Jorge. *Recursos humanos e treinamentos*. São Paulo, Brasiliense, 1983.
- SALM, Claudio. *Educação e trabalho*. São Paulo, Brasiliense, 1980.
- SAVIANI, Dermeval. "Análise crítica da organização escolar brasileira através das leis 5.540/68 e 5692/71." In: GARCIA, Walter F. (org.). *Educação brasileira contemporânea: organização e funcionamento*. São Paulo, MacGraw-Hill, 1976.
- SILVA, Ângela I. *Os acordos SENAI/empresas: um incentivo à formação profissional*. Rio de Janeiro, SENAI, 1985.
- TAYLOR, F. *Princípios de administração científica*. 7ª ed., São Paulo, Atlas, 1970.
- WARDE, Miriam J. *Educação e estrutura social: a profissionalização em questão*. São Paulo, Cortez & Moraes, 1977.

Resumo Este texto aponta alguns aspectos educacionais (de reprodução e/ou resistência) do "Modelo Japonês" que vem sendo implementado em indústrias brasileiras. Ele deve ser entendido como uma forma de controle da força-de-trabalho e, ao mesmo tempo, como um instrumento para a classe trabalhadora melhorar as condições e relações de trabalho. A gerência japonesa visa aumentar o compromisso da mão-de-obra com os objetivos da empresa, motivando os operários a participarem da resolução dos problemas da firma com seu conhecimento da produção. A validação deste saber favorece a estratégia de valorização da empresa, mas também a resistência do operariado.

Palavras-chaves: educação e trabalho; Círculos de Controle de Qualidade (CCQ) e educação; gerência japonesa; saber operário; cooperação e resistência no trabalho.

Summary This paper presents some educational features of the Japanese Model which has been implemented in Brazilian industries. It should be understood as a kind of work force control but, at the same time, could be seen as a device for the working class to improve labor conditions and industrial relations. The Japanese Management is looking for manpower's commitment with business' aims. It tries to motivate the teamworker to participate in the solution of, its problems through their knowledge of the production process. The recognition of that knowledge is a business profitable strategy but also the worker's resistance strategy.

Descriptors: Education and Labor; Japanese Management; Quality Control Circles and Education; Cooperation and Resistance at work; Worker's knowledge.