

# OUTRO LADO DO MODELO JAPONÊS

ENTREVISTA DE SATOSHI KAMATA A HELENA HIRATA

Tradução: Fernanda Peixoto Massi

---

*Por ocasião de uma pesquisa sobre o trabalho nas empresas japonesas, em 1982, entrevistei Satoshi Kamata (autor de Toyota, l'Usine de Désespoir, Editions Ouvrières, Paris, 1974, e Japon, l'Envers du Miracle, Editions La Découverte, Paris, 1980) sobre o "modelo" japonês de relações industriais e a vida dos operários ligados a atividades como, por exemplo, os círculos de controle de qualidade. Ambos pensamos que os pilares deste "modelo" — o trabalho dito "vitalício", a promoção por tempo de serviço, as baixas taxas de desemprego, o sindicato por empresa — não diziam respeito nem às mulheres assalariadas japonesas (sobre as quais recolhi numerosas informações), nem aos trabalhadores temporários e periódicos (sobre os quais Satoshi Kamata escreveu vários ensaios após ter trabalhado como operário periódico em um certo número de empresas). O dito "modelo" japonês excluía de saída as mulheres, os operários temporários e com vínculos precários e os trabalhadores das fábricas subcontratantes, em geral as pequenas e médias empresas.*

*Uma nova estada no Japão, em dezembro de 1989, para uma outra pesquisa sobre as inovações tecnológicas nas empresas japonesas, permitiu a constatação de mudanças significativas neste "modelo", graças ao boom econômico prolongado (38 meses): em 1989, o Japão conheceu as taxas de crescimento mais elevadas do mundo industrial, 5% (Le Monde, 28/2/1990).*

*Esta expansão econômica prolongada introduziu falhas no "modelo" que afetaram, inclusive, os assalariados homens, em caráter regular, trabalhando nas grandes empresas: um certo número delas começou a praticar o recrutamento em meio de carreira de assalariados oriundos de outros ramos, para responder às necessidades de diversificação das atividades produtivas, para as quais as competências com experiência já acumulada em outras firmas mostram-se interessantes, se não necessárias ("É difícil formar alguém numa usina siderúrgica para trabalhar em seguida numa*

fábrica de cerâmica", M. Kashibuchi, *The Iron and Steel Institute of Japan*, Tóquio, dezembro de 1989). Com esta tendência ao recrutamento em meio de carreira, o emprego dito "vitalício" acaba<sup>1</sup>. Na realidade, emprego muito estável e a muito longo termo mas que não foi nunca "vitalício" na medida em que, após a aposentadoria aos 55 anos, esses assalariados masculinos, em caráter regular, das grandes empresas, trabalhavam ainda uma dezena de anos em outra empresa de menor prestígio e de menores salários.

Ao mesmo tempo, esta conjuntura econômica modifica, de modo espetacular, o perfil do mercado de trabalho. A atividade feminina aumenta notavelmente, sobretudo as assalariadas em tempo parcial. Pela primeira vez na história da industrialização japonesa demandou-se o trabalho ilegal dos estrangeiros. Em primeiro lugar, no que diz respeito ao trabalho das mulheres, a expansão do emprego feminino, sobretudo em tempo parcial, foi bastante significativa: entre 1983 e 1987 o número de assalariado(a)s em tempo parcial, dos dois sexos, aumentou em 40% (contra 4.7% de empregados em regime integral). O número de mulheres assalariadas em tempo parcial aumentou em 38.2% no mesmo período e representa hoje um terço do conjunto das mulheres assalariadas (cf. Machiko Osawa, "Structural Transformation and Industrial Relations in the Japanese Labor Market", in *Searching for a New System in Industrial Relations*, *The Japan Institute of Labor*, Tóquio, 1989, p. 96). Elas estão no comércio, nos serviços e nos empregos repetitivos criados pela automação. Ao mesmo tempo, assiste-se ao recrutamento de um certo número de mulheres universitárias para ocupar postos qualificados nas indústrias eletrônicas e de informática, em laboratórios industriais e no setor de pesquisa e desenvolvimento. Uma mudança importante em relação à situação encontrada em minha pesquisa de 1982: o recrutamento de mulheres universitárias naquela época já era fato corrente, em razão do nível escolar muito elevado da população trabalhadora. Mas elas eram contratadas como se fossem diplomadas no secundário superior, para trabalhos considerados pouco qualificados, e pagas como se tivessem somente este nível de escolaridade. Hoje, um certo número de mulheres universitárias são recrutadas no nível universitário e para exercer ofícios qualificados: uma grande diferença! A lei sobre a igualdade profissional, votada há apenas três anos, parece ter influência sobre o comportamento atual das empresas, mas a razão determinante é, sem dúvida, a escassez de mão-de-obra masculina muito qualificada em face da enorme demanda por parte das empresas.

Quanto ao trabalho dos estrangeiros, ele está em elevação há cinco ou seis anos e preocupa o governo japonês, na medida em que é eminentemente ilegal (o único trabalho autorizado aos estrangeiros está relacionado ao ensino de língua e à cozinha estrangeira). Solução ad hoc para fazer frente à falta de mão-de-obra não-qualificada de origem japonesa, o trabalho ilegal no setor de construção civil, na indústria e nos serviços é feito principalmente pelos asiáticos, oriundos das Filipinas, do Paquistão, de Bangladesh, da China, da Coreia do Sul, da Tailândia — mas tam-

bém de países como o Brasil, que fornece o trabalho dos "nisseis" e dos "sanseis" (a segunda e a terceira gerações de imigrantes japoneses, esmagados pela crise econômica brasileira e tentando uma nova imigração). Esta força de trabalho está estimada em torno de 200.000, mas esta cifra está, provavelmente, subestimada, não existindo nenhuma estatística para o trabalho ilegal. Só para os brasileiros, fala-se em 40.000, e trata-se de um dos componentes mais fracos do conjunto desses novos trabalhadores em caráter precário (e que recebem o salário mínimo, ou menos) vivendo na sociedade japonesa. Trabalhadoras, é preciso frisar, pois as mulheres constituem a sua maioria (serventes, recepcionistas, enfermeiras, empregadas domésticas, operárias). A idéia de uma força de trabalho muito homogênea, que seria uma das características do Japão, é por isso atenuada, e fala-se pela primeira vez em uma "internacionalização" do mercado de trabalho (entrevista de M. Hirota, Japan Institute of Labor, Tóquio, dezembro de 1989).

É, então, em relação a esta evolução recente que entrevistamos Satoshi Kamata, cujas numerosas e atuais publicações não estão ainda acessíveis ao leitor.

**Helena Hirata**

☆☆☆

*Quais são as mudanças mais importantes que você observa hoje na empresa japonesa?*

A informatização modificou profundamente as empresas. Por exemplo, a Nippon Steel<sup>2</sup> se reestruturou em consequência dos progressos da automação. Há dois anos a Nippon Steel decidiu reverter os trabalhadores dos alto fornos de várias empresas do grupo. Os velhos metalúrgicos foram demitidos e outros trabalhadores foram recrutados para operar os novos computadores. Ao mesmo tempo, o grupo escolheu diversificar sua produção se orientando em direção à fabricação de novos produtos, em particular no domínio da informática. Eles criaram, assim, em torno de quatro empresas de *software* e formaram os quadros e os técnicos para fazê-las funcionar<sup>3</sup>.

*Um documento de um instituto de pesquisa siderúrgica (The Iron and Steel Institute of Japan), datado de 1988, se refere ao projeto de redução dos efetivos de 5 grupos siderúrgicos japoneses totalizando 42.000 pessoas, quer dizer, 30% de sua folha de salários<sup>4</sup>. Como isso se dá concretamente?*

No processo de reestruturação, as empresas siderúrgicas e aquelas ligadas à construção naval lançaram mão da demissão "voluntária" e da redução da idade para aposentadoria. Os trabalhadores considerados idosos — com mais de 50 anos para a Ishikawajima Harima (construção na-

val) e mais de 45 para a Nippon Tekko (siderurgia) —, os operários defasados do ponto de vista tecnológico, os casais que trabalhavam na mesma empresa etc. foram incitados a sair: não mais emprego "vitalício"! Os velhos profissionais não estão mais na empresa. Esta forma de demissão — a pré-aposentadoria voluntária (*kibo taishoku*) — consiste no pagamento aos voluntários de uma soma correspondente à aposentadoria + x. A empresa faz, por exemplo, uma lista de 50 pessoas. O chefe da seção realiza entrevistas individuais com todos os 50 que estão na lista negra e diz: é preciso que você vá ao "centro de desenvolvimento" (*Kaihatsu Center*), que, na realidade, não existe na empresa, que é alguma coisa em estado de projeto etc. Ora, os trabalhadores têm vergonha de serem demitidos. Eles dizem a si mesmos: "a empresa não precisa mais de mim". Na entrevista fica evidente que ele não é mais necessário à empresa. E ele prefere, então, tomar a iniciativa e sair. "Meu pai pediu demissão", dirá seu filho. Ele se sentirá ferido em sua honra se escutar: "Ele foi demitido". E a empresa se aproveita disso utilizando a entrevista individual para dizer aos trabalhadores: Estão te chamando no "centro de desenvolvimento" etc. Na Ishikawajima Harima, os que não querem sair são entrevistados cinco, seis vezes. Houve até pessoas que não suportaram e recorreram a processos em tribunais. Estes exemplos de pressão da empresa mostram que estamos longe do sistema de emprego "vitalício".

*Quando o sistema começou a se desfazer?*

O sistema de emprego "vitalício" nunca existiu de fato. Antes da guerra da Coreia ocorreram demissões no setor automobilístico, por exemplo. Nos anos 60 também.

*No caso das mulheres é evidente que não podemos falar de emprego "vitalício".*

Na eletrônica, por exemplo, foi sempre assim. Somente nos anos de rápido e prolongado crescimento econômico (*kodo seicho ki*) — de 1960 a 1973 — não existiram grandes demissões<sup>5</sup>. Vistos de fora, estes treze anos sem grandes movimentos de demissão puderam aparecer como "o modelo japonês de emprego". Fora do Japão, o sucesso econômico japonês é atribuído a este sistema de emprego e à promoção por tempo de serviço...

*E do ponto de vista dos sindicatos?*

Se tomamos o caso da estrada de ferro japonesa, por exemplo: a JNR (Japan National Railways) tornou-se JR (Japan Railways), tendo sido privatizada há quase três anos (completam três anos em abril de 1990). Disseram que os ferroviários que se manifestassem contra a privatização seriam demitidos. Então, os que eram membros de sindicatos contrários à privatização se dessindicalizaram em massa: o Kokuro (Kokuretsu Rodo Kumiai, o sindicato das estradas de ferro nacionais) ligado à Sohyo, pas-

sou de 250.000 a 40.000 membros! Eles passaram para um sindicato favorável à privatização.

*Por quê?*

Para manterem seus empregos, eles saíram da Sohyo. De fato, o procedimento formal consistia na demissão da antiga empresa (JNR) e no recrutamento pela nova (JR). Eles disseram: os que são contra a privatização não serão recrutados pela nova empresa. Nesse processo, houve ações defensivas da parte dos trabalhadores, com centenas de processos nos tribunais, onde eles obtiveram ganho de causa. Existiram, mesmo assim, em torno de 100.000 demissões, incluindo as "voluntárias".

*Isso para o emprego "vitalício"; e quanto à promoção por tempo de serviço?*

O sistema de promoção de acordo com o tempo de serviço começa a ser desmontado a partir dos anos 60. Trata-se de uma gestão "à americana" que se espalhou, primeiramente na siderurgia. O critério passou a ser o conteúdo do trabalho e o desempenho (*shokumu shokuno*).

*Por que primeiro na siderurgia?*

Devido à automação neste ramo. Os mais velhos não conseguiram acompanhá-la. Jovens operários foram recrutados e, desde o começo, com um salário mais elevado. Isto acabou com os alicerces da promoção por tempo de serviço. Uma segunda mudança importante foi a importância crescente, para os salários e para as gratificações, da avaliação (*satei*) na administração do desempenho dos trabalhadores. A promoção por tempo de serviço começa a sofrer a concorrência da avaliação da capacidade do trabalhador. Um terceiro elemento que deve ser levado em conta é a diminuição progressiva do poder de negociação do sindicato. Antes, os sindicatos eram contra a avaliação. Diziam, por exemplo, "para as gratificações, *satei* (avaliação) zero". Até os anos 60, a mobilidade interna ao grupo industrial (*tanshin funin*)<sup>6</sup> e a mudança de lugar de trabalho (*haiki tenkan*) constituíam objetos de discussão com o sindicato.

*E a tendência a empregar estrangeiros?*

Isto começou há mais ou menos cinco anos e para fazer os trabalhos pesados que os operários japoneses não queriam mais realizar. Para as empresas era interessante porque o salário podia ser baixo e não havia nenhum tipo de encargo social (previdência social, seguro-desemprego, seguros diversos etc.). Em seguida, com a falta de mão-de-obra de origem japonesa, os trabalhos que não requeriam conhecimentos nem muita complexidade técnica foram atribuídos aos trabalhadores estrangeiros.

*Que ocupações, por exemplo?*

Hoje, com o *boom* da construção civil, há muita demanda de mão-de-obra nesse setor. Os "intelligent buildings" são concebidos atualmen-

te para alojar os computadores e seus pavimentos são grandes, contrastando com os pequenos prédios que existiam até agora no Japão. É preciso muita gente para construí-los. A entrada de capital estrangeiro também contribuiu para o aumento desta demanda. Para a construção de ruas recorreu-se também à mão-de-obra estrangeira. Ultimamente operários não-japoneses são recrutados para a indústria automobilística, para a indústria de autopeças etc.

*Qual é a condição desse operário estrangeiro?*

Evidentemente, entre eles, não há nenhum empregado regularmente pela empresa. Somente aqueles da "elite class" (quadros superiores) são eventualmente estrangeiros admitidos na empresa através de um contrato. Todos os outros são, de fato, subcontratados de subcontratados de subcontratados, em suma, são trabalhadores ilegais (*fuho shurosha*, trabalhador sem direitos), empregados através de transações entre os "boss" e os "yakuza" (a máfia).

*E quais são as relações com os operários japoneses?*

Os japoneses têm um sentido bastante agudo de discriminação (*sabetsu-ka*) e vêem os estrangeiros como trabalhadores que violam a legislação. Até o momento, não há problemas porque existe oferta de emprego. Entretanto, eles estão nas mesmas funções efetuadas, em épocas anteriores, pelos trabalhadores temporários, periódicos e diaristas de origem japonesa: estes estão em diminuição nos últimos anos em virtude das transformações ocorridas no campo e são os estrangeiros que estão em vias de substituí-los. Este fato coloca vários problemas. Existe uma grande discriminação do ponto de vista da gestão do pessoal. Não podemos denunciar os acidentes de trabalho ou as doenças profissionais que os trabalhadores estrangeiros sofrem, por exemplo.

*Você falou em acidentes de trabalho. Sei que você publicou recentemente um livro — Owareyuku Rodosha (ed. Tikuma, Tóquio, 1987) — onde descreve as condições de trabalho numa fábrica de vidro. Quais são os acidentes mais frequentes?*

O que vou dizer está relacionado aos operários de empresas subcontratantes. Três trabalhadores morreram por excesso de trabalho (*karoo*), por excesso de fadiga, com doenças cardíacas. Para ganhar dinheiro suficiente, eles trabalham continuamente mais de 12 horas de trabalho como temporários e ainda quatro, oito horas a mais por dia, chegando a completar 24 horas contínuas. Os assalariados japoneses morrem por excesso de trabalho. O número crescente de mortos entre os trabalhadores constitui no Japão uma questão atual.

*E quanto aos problemas de ordem psíquica?*

Hoje em dia em cada empresa há uma sala para os casos de doença mental. Isto remonta à época em que um avião da Japan Air Lines caiu

em Haneda provocando centenas de mortes. Chegaram à conclusão que o piloto era psicótico. Tal fato provocou a discussão do assunto, a tomada de medidas...

*Nas empresas, entretanto, afirma-se não existirem casos dessa ordem.*

Para o trabalhador, procurar o departamento de saúde mental constitui uma prova de que há um problema. Então, ele não vai fazer uma consulta psiquiátrica. Prefere se consultar na cidade, em qualquer hospital. Mas o fato é que existe um número crescente de trabalhadores no Japão com perturbações psíquicas. Por exemplo, a pessoa levanta para ir ao trabalho, começa a se vestir e, de repente, perde as forças e não consegue ir trabalhar. Ou então, a pessoa trabalha muito tempo na empresa e não consegue chegar em casa, não quer voltar para casa. Os que são transferidos para uma outra unidade de produção de um mesmo grupo industrial, frequentemente sem a sua família (*tanshin funinsha*), têm também problemas desse tipo. Ele é novo no lugar de trabalho, logo, é preciso que se esforce para produzir, para ser reconhecido. Entretanto, o grupo de trabalho é diferente. Antes, meias-palavras eram suficientes para que ele fosse compreendido e, no mais, fazer o trabalho. Agora, trata-se de um outro lugar de trabalho, sem as relações humanas que ele possuía antes. O trabalho não anda bem. A pessoa fica perturbada. Estes casos são frequentes. Não existem estatísticas, não existem tampouco enquetes sociológicas, mas casos como estes são descritos nos jornais. Os médicos também escreveram sobre o fato.

*E quanto ao trabalho das mulheres? Existe uma consciência da desigualdade de sua situação em comparação com os homens? Existiu alguma mudança a esse respeito nos anos recentes?*

Uma lei sobre a igualdade entre homens e mulheres foi aprovada, isto modificou um pouco a situação. Pode-se apelar para o direito se existirem violações da lei. Hoje temos a idéia, por exemplo, de que as mulheres podem fazer um trabalho ligado à informática. O número de mulheres que trabalha sem casar aumentou, talvez porque os homens japoneses lhes pareçam hoje menos interessantes do que no passado... (*tsumaranaku nata*). O número de mulheres que continua a trabalhar depois do casamento também aumentou. Um costume, porém, permanece sem que existam regras formais: o de parar de trabalhar no momento do casamento ou do nascimento do primeiro filho.

As mulheres no Japão são, frequentemente, trabalhadoras em tempo parcial<sup>7</sup>. O trabalho em regime parcial aumentou substantivamente, sobretudo no setor terciário (serviços). Elas são muito mal pagas, recebem geralmente de 600 a 700 ienes por hora<sup>8</sup> e não possuem sindicato. Após alguns anos de trabalho, quando começam a ter um certo tempo de serviço, são demitidas. E tal movimento se repete. Acho que a empresa japonesa sobrevive graças ao trabalho em tempo parcial e ao trabalho ilegal,

hoje realizado pelos estrangeiros. Tomemos o exemplo da indústria eletrônica ou da indústria relojoeira. Anteriormente, elas funcionavam com o trabalho feminino regular. Hoje, possuem apenas "part-timers". A automação teve um grande impacto sobre o trabalho feminino. As indústrias eletrônicas foram completamente automatizadas. O trabalho de inspeção continua a ser realizado por mulheres mas, atualmente, "part-timers". Nos serviços e no comércio — nos Mac Donalds e supermercados —, os empregados regulares são todos homens, sendo as mulheres trabalhadoras em tempo parcial.

*E a tendência é de manutenção das mulheres em atividades com as características que você menciona?*

Elas mudam, têm vontade de continuar a trabalhar. Entretanto, a jornada de trabalho dos homens é muito longa. As mulheres devem ficar em casa para cuidar dos filhos. Poucas creches, nenhuma babá e as *baby-sitters*, muito caras. Estas últimas cobram de 800 a 1600 ienes por hora, mais do que as trabalhadoras em tempo parcial ganham por hora. Assim, frequentemente, quando engravidam as mulheres são obrigadas a deixar a empresa e ficar com os filhos até que eles se tornem autônomos.

Satoshi Kamata é jornalista, autor de *Toyota, l'Usine de Désespoir* (Paris, éditions Ouvrières, 1974) e *Japon, l'Envers du Miracle* (Paris, éditions La Découverte, 1980). Helena Hirata é encarregada de pesquisa em sociologia no Centre National de Recherche Scientifique (França). Já publicou nesta revista "Receitas Japonesas. Realidade Brasileira" (Vol. 2, Nº 2).

---

Novos Estudos  
CEBRAP  
Nº 29, março 1991  
pp. 148-155

---