

## Indo de Encontro aos Desafios do Futuro



*Uma área de escritórios no centro  
(Foto cortesia da AFLO)*

O sistema japonês de trabalho desempenhou um papel central no forte crescimento econômico que o país atingiu na segunda metade do século XX. O sistema era apoiado em três pilares: emprego vitalício, salários baseados na antiguidade do empregado e sindicalismo com base nas empresas. A esses, um quarto pilar foi mais tarde adicionado: consciência comunitária dentro da empresa, sendo essa baseada em relações verticais, obrigações recíprocas e tomada de decisão por consenso.

O sistema tradicional descrito abaixo ainda é considerado por muitos o ideal. No entanto, tendo em vista o difícil cenário econômico atual do Japão, os padrões de trabalho estão passando por mudanças significativas. Mesmo entre as grandes corporações, consideradas por muito tempo baluartes do estilo japonês de administração, está ficando cada vez mais raro encontrar organizações que sigam estritamente as práticas tradicionais.

### O Sistema Tradicional de Trabalho

---

As empresas japonesas geralmente recrutam trabalhadores imediatamente após o término da escola ou a universidade, sem exigir que eles tenham aptidões específicas para o trabalho, embora habilidades básicas sejam essenciais. Isso se deve ao fato de que a produção em massa tomou conta rapidamente das empresas japonesas após a II Guerra Mundial. Para treinar os empregados, as companhias oferecem oportunidade de adquirir experiência ou investem em educação e treinamento profissional interno para os recém-chegados. Naturalmente, muitos anos se passam até esses novos empregados se tornarem eficientes. Em contrapartida, tem sido esperado que os empregados

permaneçam com o mesmo empregador até atingirem a idade obrigatória para se aposentarem (geralmente aos 60 anos). Na aposentadoria, eles recebem uma gratificação única e uma pensão da empresa. Quando os negócios estão fracos, os empregados regulares são despedidos apenas como último recurso.

Os aumentos de salário e promoções são decididos de acordo com a idade e tempo de serviço na empresa. Esse costume de possuir pagamentos baseados na antiguidade - pensada para ser uma maneira de garantir a estabilidade empregatícia a todos os empregados por meio de suas carreiras dentro da empresa - é intimamente relacionado ao emprego vitalício, uma característica distintiva do estilo de gestão japonês.

As empresas japonesas normalmente fornecem benefícios adicionais aos empregados, permitindo que eles desfrutem de atividades de recreação e lazer, como competições esportivas, excursões e assim por diante. Os empregados têm acesso a instalações para *hobbies*, incluindo a prática de esportes, leitura e jogos de tabuleiro. Quanto a outros benefícios, as empresas oferecem privilégios especiais em adição ao salário básico: moradia provida pela empresa, dormitórios para trabalhadores solteiros e vários benefícios de saúde e bem-estar.

Na estrutura do sistema de emprego para a vida toda, os trabalhadores costumam achar vantajoso, para eles e para as suas famílias, demonstrar lealdade à companhia na qual trabalham. Além disso, os trabalhadores têm dado preferência às opiniões da empresa do que a questões familiares ou pessoais. Transferências para empresas subsidiárias são bastante comuns e existem muitos casos em que os empregados transferidos deixam a família para trás, se ela deseja permanecer na comunidade e/ou prefere não interromper a educação dos filhos.

Esse sistema não era universal mesmo durante as décadas do pós-guerra, marcadas por um rápido crescimento econômico. E ele se aplicava principalmente aos empregados de grandes empresas e a servidores públicos. Trabalhadores de pequenas companhias raramente recebiam o mesmo grau de benefícios ou segurança empregatícia.

## População Economicamente Ativa e Horas de Trabalho

---

A distribuição de trabalho segue os padrões estabelecidos por outras nações industrializadas. Enquanto a agricultura e outras indústrias do setor primário empregam menos pessoas, serviços e outros setores terciários apresentam um aumento. O número de empregos no setor primário caiu de 32,7% da população economicamente ativa em 1960 para 4,2% em 2008. Durante o mesmo período, ocupações terciárias aumentaram de 38,2% para 68,5%. Uma vasta maioria da população economicamente ativa no Japão é formada por assalariados. Em 2002, 84,2% da população total trabalhava em empregos assalariados.

O governo declarou que diminuir a jornada de trabalho é o elemento mais importante para melhorar a qualidade de vida do povo japonês. Revisões na Lei de Padrões de Trabalho, uma tendência de adotar cinco dias de trabalho por semana e medidas como permitir a existência de feriados substitutivos para feriados nacionais que caíram num domingo têm contribuído para encurtar a jornada de trabalho. As horas de trabalho anual, que eram de 2.110 em 1985, ficaram em 1.747 em 2011.

## Mão-de-Obra Feminina

---

As mulheres contabilizavam 48,2% da força de trabalho em 2011. Em 1986, uma lei que estipula iguais oportunidades de trabalho para homens e mulheres entrou em vigor e, em 1997, essa lei recebeu uma emenda que proibiu explicitamente a discriminação de gênero em anúncios de emprego, contratação, serviços e promoções. Apesar disso, o salário mensal médio para mulheres em 2011 permaneceu em por volta de 70,6% do salário dos homens. E cargos administrativos mais altos em grandes companhias ainda eram quase inteiramente preenchidos por homens. Nos últimos anos, a diferença salarial entre homens e mulheres tem sido afetada de forma negativa por uma nova tendência: com o intuito de cortar gastos, grandes companhias estão usando cada vez mais trabalhadores temporários e de meio-

período para funções de escritório que eram anteriormente desempenhadas por funcionárias mais velhas e relativamente bem pagas.



*Escritório de uma empresa  
(Foto cortesia de Getty Images)*

Um sistema de licença para cuidados com crianças que foi implementado em 1992 começou a mostrar algum efeito à medida em que o número de mulheres que fazem uso dos seus benefícios aumenta gradativamente. No entanto, muito mais precisa ser feito para melhorar o ambiente de trabalho e a estrutura da assistência infantil para mulheres que querem ter filhos e continuar a trabalhar. Essa é uma área que tem recebido cada vez mais atenção nos últimos anos, à medida em que o medo em relação ao rápido envelhecimento da população japonesa tem incentivado o governo a procurar por formas de encorajar as mulheres a terem filhos.

### **Sistema Salarial**

---

O sistema salarial no Japão tem sido tradicionalmente relacionado ao sistema de tempo de serviço. Os salários continuam com frequência sendo fortemente influenciado pelo tempo de serviço de um empregado. Trabalhadores assalariados recebem normalmente um salário mensal mais dois bônus sazonais. Particularmente em grandes companhias, o sistema de bônus tem um papel importante. Em 2010, os bônus equivaliam a um terço do salário anual.

Por meio da diversificação social, o emprego tem tomado novas formas, incluindo a popularização de empregos temporários e a introdução da terceirização. Em resposta a tais mudanças, o sistema de salários também tem se diversificado.

### **Relações de Trabalho**

---

A relação entre patrões e empregados no Japão busca evitar confrontos. Enquanto conflitos de interesse ocasionalmente aparecem entre executivos e trabalhadores, as companhias japonesas almejam criar uma atmosfera familiar na qual o consenso é encorajado. Outro fator que contribui para o senso de unidade entre os empregados de uma companhia é que, dentro da mesma companhia, as diferenças em níveis de salário - entre gerentes e trabalhadores ou entre o colarinho branco e o assalariado - são muito menores no Japão do que em outros países.

O trabalho de equipe estreito também tem ajudado a aprimorar o controle de qualidade no setor de manufatura. Trabalhadores que se sentem seguros em seus empregos são capazes de trabalhar mais de perto um com os outros e fazer sugestões à gerência. A distribuição justa dos lucros da empresa proporciona aos trabalhadores maiores incentivos para empenhar-se mais no controle de qualidade. Muitas companhias japonesas também encorajam seus empregados a usarem parte de seus salários na compra de ações da empresa, reforçando o sentimento de que eles têm uma participação pessoal na companhia.

## Sindicatos

---

A maior parte dos sindicatos japoneses não é organizada de acordo com a especialidade do serviço na mesma indústria ou a linha de ocupação, mas a partir de sindicatos de empresas, que possuem associação restrita primariamente a empregados regulares que trabalham em tempo integral e em uma única companhia e suas afiliadas. Um sindicato de um empreendimento de uma empresa individual geralmente pertence a uma federação de sindicatos de um setor industrial, um exemplo é a Un'yu Roren (Federação dos Sindicatos de Trabalhadores do Transporte do Japão) e essa federação, por sua vez, pertence a uma federação nacional de trabalho da indústria intersetorial. A maior delas é a Rengo (Confederação de Sindicatos do Japão), que foi estabelecida em 1989 e tinha 6,75 milhões de membros em novembro de 2012.

O Japão possui mais de 26 mil sindicatos, mas apenas um trabalhador a cada cinco pertence a um deles, atualmente. (O quadro era de aproximadamente 35% em 1975). O declínio é devido, em parte, à diminuição da porcentagem de trabalhadores na manufatura e outras indústrias que tendem a ser altamente sindicalizadas e, em parte, ao aumento no número de empregados jovens que preferem abrir mão de serem sócios de um sindicato.

A Luta Laboral da Primavera é uma prática comum nas relações de gestão do trabalho no Japão. Realizada desde 1956, vários sindicatos fazem suas demandas de forma quase simultaneamente na primavera.

Outra prática de gestão trabalhista abertamente estabelecida é o sistema de consulta conjunta, um procedimento que envolve uma grande maioria da força de trabalho japonesa. Embora exista muita variação dentro desse sistema, ele permite que empregados e executivos cheguem a um acordo em relação a um plano de gestão e decidam os níveis de salários e o pagamento de bônus por meio da consulta conjunta. Além de agregar importância às relações humanas, esse sistema encoraja os empregados a se verem como membros ativamente participantes da empresa.

## Emprego em Transição

---

O sistema tradicional de emprego japonês foi bem adequado para construir uma sociedade industrial moderna. Ofereceu uma base de recurso estável e habilidosa para as manufaturas enquanto elas expandiam a produção durante as décadas de forte crescimento econômico antes de 1990. No entanto dois elementos-chave do sistema - emprego vitalício e salários baseados no tempo de serviço - funcionam melhor em uma economia em crescimento e se provaram difíceis de serem mantidos durante uma recessão prolongada que seguiu o colapso da chamada bolha econômica no início dos anos 90.

A necessidade de cortar custo e aumentar a eficiência está tendo um grande severo impacto nos empregos no Japão. As empresas estão reduzindo a contratação de recém-formados, impulsionando programas "voluntários" de aposentadoria para os trabalhadores mais velhos, transferindo pessoas para empregos com menores salários e até mesmo recorrendo a demissões imediatas como parte dos seus esforços de reestruturação. Além disso, um número crescente de empresas estão substituindo os salários baseados no tempo de emprego por um sistema de salários baseados na performance.

Em qualquer país, um empregado que é jogado de volta ao mercado de trabalho, após ter trabalhado 20 ou mesmo 30 anos na mesma companhia, enfrentará dificuldades para achar um novo emprego que seja em algum nível parecido com o anterior. E isso é especialmente verdade no Japão, porque as empresas são relutantes em contratar pessoas na fase intermediária da carreira. À medida que a economia se recupera, o Japão provavelmente viverá o crescimento do desemprego estrutural, no qual existe um excesso de trabalhadores em um setor da economia enquanto outro sofre com a escassez de mão de obra. Um desafio fundamental encarado pelo governo japonês é o de desenvolver os sistemas e mecanismos de apoio necessários para ajudar as pessoas a obterem as habilidades necessárias para se chegar a uma nova indústria.

As mudanças estão acontecendo também no lado do sistema de fornecimento de empregos. Reconhecendo que, não importa o quão leais eles sejam às empresas, não existe nenhuma garantia de emprego para a vida toda, os jovens estão cada vez mais inclinados a deixarem um emprego e procurar por outro que ofereça mais dinheiro, mais satisfação, ou ambos.

### **Mudanças na Sociedade e no Trabalho**

---

No meio de condições econômicas em transformação, e também com envelhecimento da população e a baixa taxa de natalidade, o sistema tradicional de práticas empregatícias baseadas em trabalhos vitalícios e pagamentos de acordo com a antiguidade começou a se desgastar, e vários novos sistemas começaram a surgir. Desde o fim da bolha econômica, as empresas têm contratado menos empregados regulares, enquanto o número de contratos temporários e empregados de meio-período tem aumentado. O desemprego entre esses trabalhadores irregulares se tornou um problema social na esteira da crise econômica global.

Em 2009, as redes de segurança para temporários e outros trabalhadores têm sido fortalecidas. Em um plano, por exemplo, pessoas que estão desempregadas, mas não podem receber os benefícios do seguro desemprego, podem receber uma quantia mensal de 100 mil a 120 mil ienes enquanto fazem treinamentos profissionais em computadores, enfermagem ou outra ocupação. Em junho de 2012, a taxa de desemprego era de 4,3%, o que é relativamente pequena comparada aos atuais níveis mundiais.