UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

YAGO DE BEM MOREIRA CARAPINHA

PRÁTICAS GERENCIAIS DE RH JAPONESAS E AMERICANAS: ESTUDO COMPARATIVO BASEADO NA LITERATURA

JUIZ DE FORA
2019

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração
automática da Biblioteca Universitária da UFJF,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Carapinha, Yago de Bem Moreira.
Práticas gerenciais de RH japonesas e americanas : Estudo comparativo baseado na literatura / Yago de Bem Moreira Carapinha. -- 2019.
43 f.

Orientador: Eduardo Breviglieri Pereira de Castro
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2019.

1. recursos humanos. 2. organização do trabalho. 3. japão. I. Castro, Eduardo Breviglieri Pereira de, orient. II. Título.

YAGO DE BEM MOREIRA CARAPINHA

PRÁTICAS GERENCIAIS DE RH JAPONESAS E AMERICANAS: ESTUDO COMPARATIVO BASEADO NA LITERATURA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Breviglieri Pereira de Castro

JUIZ DE FORA

YAGO DE BEM MOREIRA CARAPINHA

PRÁTICAS GERENCIAIS DE RH JAPONESAS E AMERICANAS: ESTUDO COMPARATIVO BASEADO NA LITERATURA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovado em 04 de dezembro de 2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Eduardo Breviglieri Pereira de Castro (Orientador)
Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof. Dr. Marcos Vinicius Rodrigues
Universidade Federal de Juiz de Fora

Profa. Dra. Roberta Cavalcanti Pereira Nunes
Universidade Federal de Juiz de Fora

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, aos meus familiares que são apoio e suporte nessa caminhada já longa. Em especial, ao meu pai, que mesmo não mais presente em vida, foi e continua sendo a grande motivação por trás dos meus estudos. Sem ele, nada disso seria.

A esta universidade e seu corpo docente, que proporcionaram o ensino gratuito e de qualidade do qual pude usufruir por todos esses anos. Agradeço, em especial, ao professor Eduardo Castro por seu tempo e dedicação na orientação, correção e direção deste trabalho.

Por fim, a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, deixo o meu muito obrigado.

RESUMO

Este trabalho é baseado na comparação das práticas gerenciais de Recursos Humanos japonesas e americanas, apresentando suas origens e discutindo as dificuldades de se exportar práticas gerenciais tão únicas. A administração japonesa, apesar de recorrente em cursos de Engenharia de Produção, é pouco estudada, principalmente em língua portuguesa. O objetivo principal é, portanto, apresentar os três pilares básicos do trabalho japonês: emprego vitalício; recompensa por senioridade e sindicatos. Para tanto, é utilizada pesquisa bibliográfica que versa tanto sobre os temas em separado quanto comparações. A ideia principal é apresentar os dois sistemas e mostrar seus pontos fortes e fracos, já que não é possível determinar o melhor de maneira objetiva.

Palavras-chave: recursos humanos; organização do trabalho; japão.

ABSTRACT

This paper is based on the comparison of Japanese and American Human Resources management practices, presenting their origins and discussing the difficulties of exporting such unique management practices. The Japanese administration, although recurrent in Manufacturing Engineering courses, is little studied, mainly in Portuguese. The main objective is therefore to present the three basic pillars of Japanese labor: lifetime employment; reward for seniority and unions. To this end, bibliographic research that deals with both the separate themes and comparisons is used. The main idea is to present both systems and show their strengths and weaknesses, as it is not possible to determine the best objectively.

Keywords: human resources; work organization; Japan.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Xogum Iemitsu Tokugawa.....13
Figura 2 - PNB japonês desde o Milagre Econômico 14
Figura 3 - Exemplo de estrutura linear 16
Figura 4 - Estrutura de propriedade japonesa.....17
Figura 5 - Exemplo de estrutura funcional 18
Figura 6 - Estrutura de propriedade americana 19
Figura 7 - Visualização da Teoria Z 21
Figura 8 - Comparação Teorias X, Y e Z 22
Figura 9 - Comparação EUA x Japão - Emprego Vitalício.....28
Figura 10 - Vantagens e Desvantagens - Emprego Vitalício.....28
Figura 11 - Variação dos salários por senioridade em grandes (A*) e pequenas empresas (B*) 31
Figura 12 - Comparação EUA x Japão - Senioridade 33
Figura 13 - Vantagens e Desvantagens - Senioridade 33
Figura 14 - Comparação EUA x Japão - Sindicatos.....36
Figura 15 - Vantagens e Desvantagens - Sindicatos.....36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Aspectos do processo de entrar em emprego vitalício – 1978 25

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 10

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS 10
1.2 JUSTIFICATIVA 11
1.3 ESCOPO DO TRABALHO 11
1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS 12
1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA 12
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO 12

2 CONTEXTUALIZAÇÃO 13

2.1 BREVE HISTÓRICO JAPONÊS 13
2.2 BREVE HISTÓRICO AMERICANO 14
2.3 EMPRESAS JAPONESAS 15
2.4 EMPRESAS AMERICANAS 17
2.5 RECURSOS HUMANOS 19
2.6 TEORIA Z 20

3 OS TRÊS PILARES DO TRABALHO JAPONÊS 23

3.1 EMPREGO VITALÍCIO (SHUSHIN KOYO) 23
3.2 RECOMPENSA POR SENIORIDADE (NENKOU JORETSU) 28
3.3 SINDICATOS 34

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS 37

REFERÊNCIAS 40

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A estratégia de qualquer empresa está intimamente relacionada à escolha do modelo de gestão a ser seguido, e existem diversas opções. Apresentam-se, no entanto, principalmente dois modelos que são notórios por seus sucessos em diferentes momentos da História: o americano e o japonês.

Os Estados Unidos são a maior economia do mundo e isso coloca o seu sistema de gestão em voga. Afinal, julga-se que se o sucesso americano se deve ao seu modo de fazer negócios, esse modo deve ser copiado. Algo semelhante aconteceu com o Japão no seu período pós Segunda Guerra. O país teve duas de suas cidades completamente destruídas por uma arma que foi apresentada ao mundo já no ataque: a bomba atômica. Essa destruição significou para o Japão uma crise sem precedentes, mas que foi rebatida com um nível de crescimento totalmente inesperado para a situação.

Desde então, e principalmente com o surgimento do Toyotismo, as práticas japonesas se popularizaram no ocidente e são usadas por empresas num processo conhecido como *japonização*, ou ainda, *niponização*. Essa fama adquirida pelo país do sol nascente traz novas discussões acerca da organização do trabalho, da sociologia do trabalho e dos motivos de seu sucesso (WOOD, 1991).

O processo de *japonização* ganha força quando esse representa uma ruptura com as práticas já consagradas do ocidente. No entanto, não é de se espantar quando empresas ocidentais utilizam métodos e práticas japonesas e aquelas não alcançam resultados parecidos com os das suas contrapartes orientais (SUGO, 1990). O modelo de gestão de um país é desenvolvido praticamente pelas pessoas do próprio país. Essas pessoas trazem uma carga cultural, histórica e social que é intrinsecamente utilizada nos métodos e que está ligada à sua utilização e ao seu sucesso. Entender o contexto de utilização de uma ferramenta, por mais simples que ela pareça ser, pode significar a diferença entre o sucesso de sua utilização e o seu fracasso. As práticas gerenciais dependem da cultura que as originou para seu completo sucesso. Não que sua exportação seja indesejada ou impossível, mas sua utilização em terras estrangeiras deve ser vista com cuidado para que as expectativas não sejam frustradas. É importante pensar que o sucesso de uma prática gerencial nem sempre está atrelado unicamente a essa prática específica.

Apesar da fama do modo japonês de fazer negócio, as práticas gerenciais não são tão comumente estudadas quanto as práticas industriais, principalmente no âmbito da discussão Fordismo versus Toyotismo.

Neste trabalho, não serão abordados aspectos da indústria japonesa, mas, sim, práticas gerenciais do cotidiano japonês e americano, discutindo de que maneira a cultura de um povo é capaz de moldar seu modo de fazer negócios e quais os problemas enfrentados quando um modelo, ou parte dele, é exportado para um outro país.

1.2 JUSTIFICATIVA

O estudo do modo de se fazer negócios pode ser realizado sob diferentes óticas: qualitativas, quantitativas, econômicas, administrativas. O viés cultural e sociológico por trás desses temas é, por muitas vezes, negligenciado, ainda que sua importância seja notória.

O imediatismo das ações empresariais, por vezes, prejudica a correta aplicação de ferramentas e práticas gerenciais que foram criadas sob características bem diferentes daquelas sob as quais estão tentando aplica-las. É importante conhecer outros aspectos, que não apenas os diretamente ligados ao sucesso e resultados.

Além da motivação acadêmica, existe uma motivação pessoal por trás do estudo do tema. Durante a graduação, realizei graduação sanduíche na universidade Sophia, em Tóquio, onde tive a oportunidade de cursar a cadeira de *Principles of Management* (Princípios de Gestão, em tradução livre) ministrada pela professora doutora Parissa Haghirian, conhecida por sua pesquisa sobre gestão intercultural com enfoque nas empresas japonesas. Autora de diversos livros sobre o assunto, durante as aulas, seus exemplos eram majoritariamente relacionados a sua pesquisa, o que motivou um primeiro interesse no tema. O tópico, no entanto, não é comumente pesquisado em língua portuguesa, o que dificulta sua disseminação em nosso país.

1.3 ESCOPO DO TRABALHO

Apesar de existirem diversos países que são notórios em suas conquistas no âmbito da gestão, neste trabalho o enfoque será exclusivo para as práticas gerenciais japonesas e americanas. A fim de delimitar o tema para uma discussão mais assertiva, as práticas estudadas serão aquelas relacionadas à área de Recursos Humanos em empresas do ramo industrial, sendo excluídas, nesse momento, práticas relacionadas a gestão, comércio e outras.

1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho é discutir sobre as diferenças e semelhanças observadas entre as práticas gerenciais de Recursos Humanos americanas e japonesas e como diferenças culturais e até mesmo sociológicas podem influir na exportação e importação dessas práticas entre os países.

A proposta é discutir de que maneira os dois países organizam e gerenciam seus recursos humanos e como isso pode favorecer certas ferramentas em uma cultura e não na outra.

1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

Diante da dificuldade de se estudar o tema proposto *in loco*, a metodologia de pesquisa será totalmente baseada no levantamento bibliográfico sobre o tema. Dada a ideia do tema de comparar e contrastar, a pesquisa se baseará em publicações versando sobre as práticas de gestão americanas e japonesas e publicações que buscam apresentar alguma comparação entre estas práticas, seja de maneira ampla ou pontual.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho é dividido em 5 grandes capítulos. No primeiro, é exposto o trabalho de forma geral, trazendo uma breve introdução ao tema e tratando sobre seu objetivo e métodos para alcançá-los.

O segundo capítulo versa sobre o histórico dos dois países temas do estudo: Japão e Estados Unidos, a fim de basear as discussões que se seguem nos capítulos seguintes.

O terceiro capítulo é o desenvolvimento da discussão no qual são ressaltados o contraste e a comparação das práticas gerenciais, utilizando-se, principalmente, do exposto no capítulo dois.

O quarto capítulo trata das considerações finais acerca da discussão apresentada durante todo o trabalho.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO

Dada a intenção de se analisar as práticas gerenciais dos dois países, faz-se necessário um estudo prévio das condições históricas e sociais que os moldaram como são hoje. Ferramentas e aspectos gerenciais são criados por uma população que foi, antes de qualquer coisa, moldada pela sociedade e cultura na qual se desenvolveu.

Apesar de contrastes existirem, esses não impedem o intercâmbio de práticas entre os países. Esse estudo prévio de seus históricos tem a intenção de promover maior entendimento do desenvolvimento desses países, que os levaram ao que são hoje. Da mesma maneira, serve para embasar a discussão sobre a diferença entre as práticas e a maneira pela qual elas são exportadas em sua totalidade ou adaptadas para diferentes realidades dos países que se propõem a pô-las em prática.

2.1 BREVE HISTÓRICO JAPONÊS

O Japão é historicamente um país feudal que caminhou para a modernização a passos largos no período pós-guerra. Apesar de possuir um imperador, o país era controlado pelos diferentes senhores feudais (xoguns - ver figura 1), em um sistema conhecido como Xogunato. A unificação do país tem início no Período Tokugawa em 1603 (MARQUES, 2014), durante o qual o Japão foi fechado para o trânsito de mercadorias e de pessoas. Essa política só se encerraria ao final do período, 229 anos depois.

Figura 1 - Xogum Iemitsu Tokugawa

Fonte: Arioch, 2018.

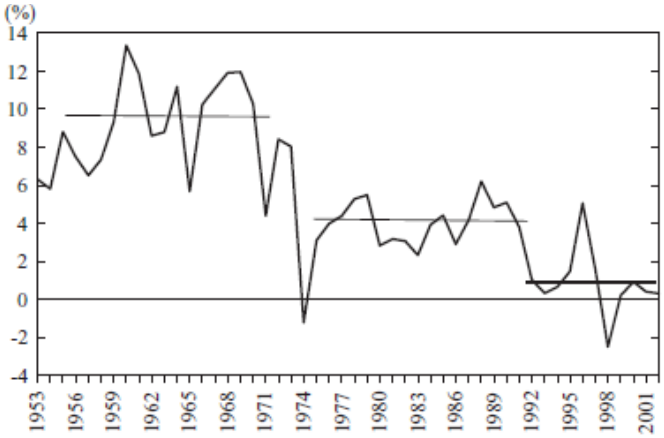
O período Tokugawa foi marcado por grande autoritarismo. O xogum assumiu os poderes do imperador e instituiu o isolamento do país. As influências estrangeiras foram

totalmente eliminadas na região. Mesmo missionários religiosos foram expulsos, o que ampliou a valorização do confucionismo e seus valores de lealdade e obediência, amplamente aplicados para o sucesso do regime. Dessa maneira, houve um grande desenvolvimento social sem influências externas, favorecendo o surgimento de um comércio, economia e cultura extremamente regionais (MARQUES, 2014).

O regime do xogunato chega ao fim em 1868, com a conhecida Restauração Meiji, que marca a reabertura do Japão para o comércio exterior e o trânsito de pessoas. Com o surgimento da nova era, nasce, finalmente, a administração japonesa. Com a reabertura do país, empresas ocidentais, principalmente da Inglaterra e França, puderam se instalar. A industrialização do Japão, portanto, teve bases ocidentais, mas difere na medida em que se estruturou sobre pilares de paternalismo provenientes da época do xogunato, o que veio a permear todo o desenvolvimento de seu modelo de administração (MASAOKA, 1982).

O grande desenvolvimento do Japão se deu no período pós Segunda Guerra, num período que ficou conhecido como "milagre econômico japonês" - ver figura 2. Nesse período, houve grande intervenção estatal, racionalização e desenvolvimento industrial através de políticas como a política de produção priorizada, que previa a recuperação de certas empresas-chave que, ao prosperarem, trariam o mesmo efeito para outras (OHNO, 2006)

Figura 2 - PNB japonês desde o Milagre Econômico



Fonte: Ohno, 2006.

2.2 BREVE HISTÓRICO AMERICANO

O modelo de gestão americano conhecido teve o início de seu desenvolvimento com o advento da teoria da administração científica de Taylor por volta de 1900. Nessa teoria, a

produtividade era alcançada através da observação e padronização do trabalho, uma maneira que foi, mais tarde, criticada por causar tédio, conflitos e, principalmente, pela negligência com o bem-estar e a saúde dos trabalhadores (UDDIN; HOSSAIN, 2015).

Em 1929, os Estado Unidos entram em sua primeira grande crise financeira, que ficou conhecida como A Grande Depressão. A resposta para essa crise foi o desenvolvimento de um novo modelo de negócios, mais tarde conhecido como Fordismo.

A introdução, então, da linha de produção por Henry Ford inicia uma nova fase desse modelo, muito marcada pela especificação do trabalho e pelo foco na produção em massa, sem flexibilização (CLARKE, 1990). Com o desenvolvimento de motores automotivos cada vez mais complexos, as companhias americanas adotaram práticas de procedimentos, protocolos e regulamentos a fim de fazer o gerenciamento do produto. Essa burocratização e as condições do trabalho levaram a falta de interesse de pessoas talentosas a permanecerem na empresa. O alto *turnover* foi parcialmente contornado com a famosa solução de Ford: US$5 o dia trabalhado (DEGEN, 2011).

Nesse momento, o Keynesianismo se mostra como o reflexo político do Fordismo, que influenciou positivamente em dois grandes períodos da história moderna: a Grande Depressão e a II Guerra Mundial. Durante o primeiro, diversos países apresentaram quadros de extrema pobreza e diminuição expressiva da produção e inflação, que foram resolvidas com investimento público. Esse mesmo investimento público, mais tarde, fomenta o sucesso do país no período pós-Segunda Guerra ao estabelecer acordos de reconstrução entre o dinheiro público americano e países europeus (MARKANTONATOU, 2007).

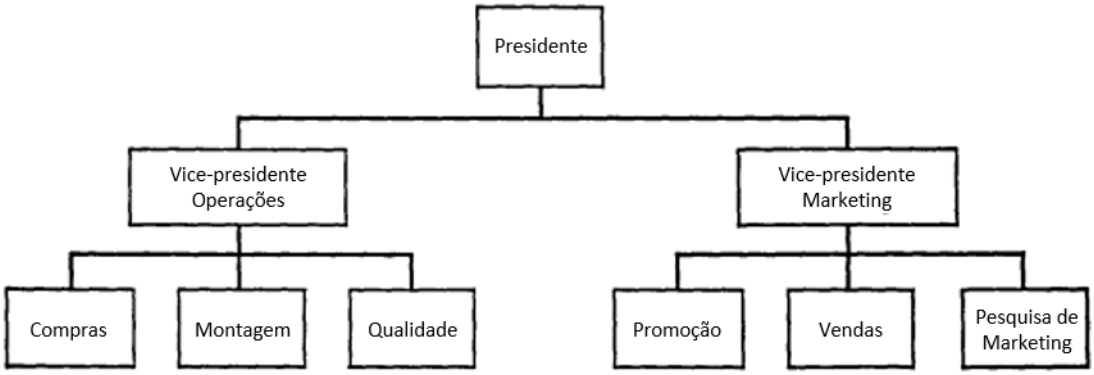
Não existe um consenso entre os teóricos do motivo que levou ao declínio do Fordismo como modelo soberano. Um argumento diz que a expansão do Fordismo pelo mundo e o consequente aumento da competitividade global levaram a uma situação de superprodução, que seria, de fato, a responsável por seu declínio. Nesse contexto, outros países surgem com alternativas para valorizar sua produção, principalmente países da Europa ocidental e o Japão (TAUSS, 2012).

2.3 EMPRESAS JAPONESAS

As empresas japonesas têm características peculiares que se diferenciam das ocidentais principalmente em: estrutura organizacional, estrutura de propriedade e práticas de RH, que são específicas da terra do sol nascente.

Existem diversos tipos de estruturas organizacionais que podem ser divididas em duas principais: linear e funcional. A estrutura linear, utilizada pelas empresas japonesas, tem a vantagem de ser clara no que diz respeito à linha de comando. Existe um chefe no topo e o poder "desce" pela hierarquia de maneira linear – ver figura 3. A grande desvantagem dessa organização é a sobrecarga sofrida pelos gestores devido ao fato de terem muitos subordinados (MONTANA; CHARNOV, 1993). O segundo tipo de estrutura é definido no tópico seguinte.

Figura 3 - Exemplo de estrutura linear

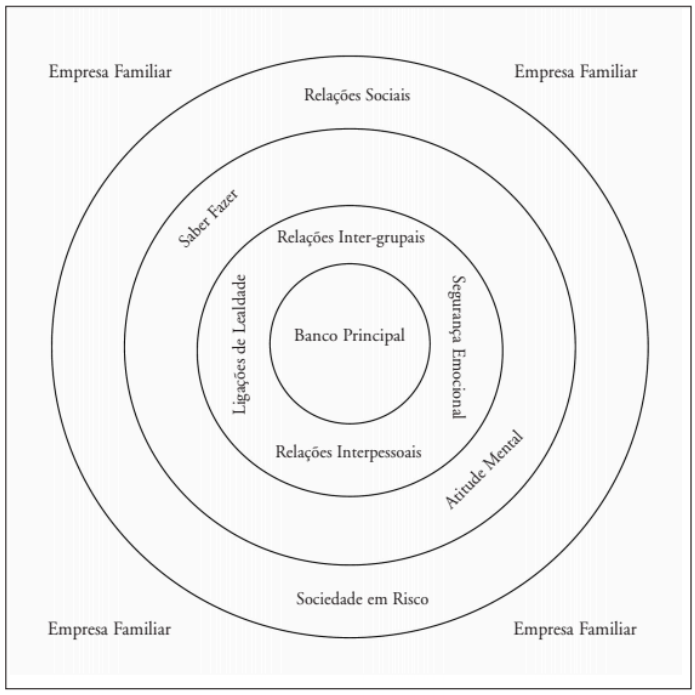


Fonte: Adaptado de Montana; Charnov, 1993

Nas empresas japonesas, o topo (*keiei)* é composta pela alta administração, que é responsável pela determinação das políticas corporativas, das relações externas da empresa e do suporte aos gerentes. O meio da pirâmide (*kanri*) é composto por funcionários da média administração, que são responsáveis pelo planejamento geral e supervisão; cooperação com outros departamentos; promoção de bom relacionamento interpessoal. A base da pirâmide (*ippan shain)* é composta pela parte operacional, que é responsável pela prática da melhoria contínua, relatórios periódicos, compartilhamento de informações (CHAPAGAIN, 2019).

A estrutura de propriedade japonesa é centrada em um banco principal e não em diferentes acionistas – ver figura 4. No Japão, é comum que as empresas sejam compradas por outras, como faz o grupo Mitsui, por exemplo. Dessa maneira, os grandes credores e acionistas da empresa estão diretamente relacionados com o negócio e com as instituições financeiras, com as quais podem trocar informações a fim de sustentar o negócio como um todo. Essa prática demonstra grande preocupação dos *stakeholders* com a gestão do negócio, mais ainda do que com os eventuais lucros que podem obter com as ações que possuem (COSTA, 212).

Figura 4 - Estrutura de propriedade japonesa



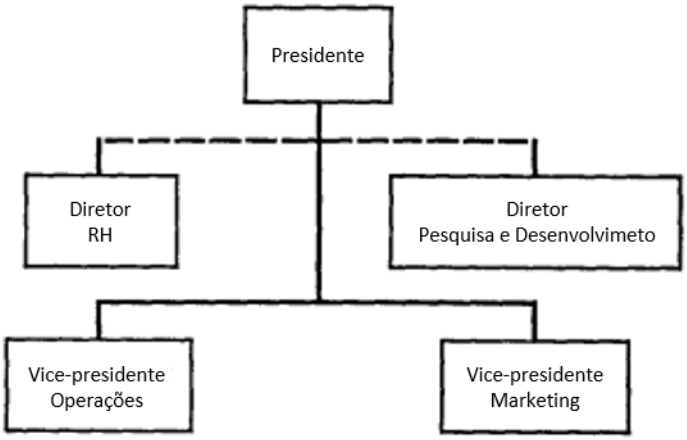
Fonte: Costa, 2012.

O modelo gerencial de recursos humanos japonês tem suas peculiaridades enunciadas por diversos autores como Haghirian (2010), Firkola (2006), Lazaridi (2012), Costa (2012). As principais, e que são discutidas neste trabalho, são: empregos de longa duração (*Shushin Koyo*), a noção de que uma vez empregado, espera-se que o trabalhador passe a maior parte de sua carreira dentro dessa mesma empresa; recompensa por senioridade (*Nenko Joretsu*), o conceito de que o salário depende não da idade do trabalhador – como o termo pode levar a acreditar – mas do seu tempo de casa; sindicatos, que se diferenciam de outros países na medida em que são compostos por colaboradores de uma única empresa e não de um mesmo ramo. Esses três sistemas unidos foram os três pilares do trabalho japonês, que sustentam, ainda hoje, muitas relações trabalhistas no país do sol nascente.

2.4 EMPRESAS AMERICANAS

As características de empresas americanas talvez sejam mais habituais, pois se assemelham às adotadas pelas empresas brasileiras. No que diz respeito à estrutura organizacional, as empresas americanas possuem mais níveis hierárquicos em uma estrutura conhecida como funcional – ver figura 5.

Figura 5 - Exemplo de estrutura funcional

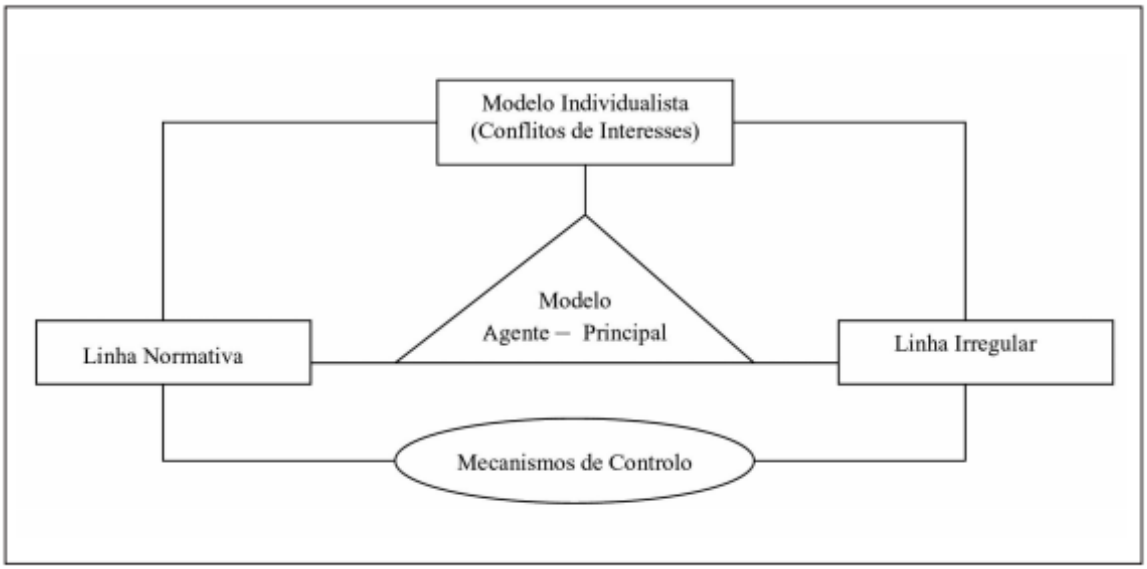


Fonte: Adaptado de Montana; Charnov, 1993.

Nesse tipo de estrutura, os departamentos são divididos de acordo com suas funções dentro da empresa. A grande vantagem desse modelo é a velocidade da comunicação dentro de um mesmo departamento, uma vez que "todos falam a mesma língua". Além disso, com gestores diferentes, o número de subordinados de cada um diminui, possibilitando uma atenção maior para um time menor. No entanto, a comunicação entre departamentos e diferentes níveis hierárquicos é prejudicada. A fim de alcançar o presidente da empresa, por exemplo, uma informação tem que viajar por vários níveis, podendo, assim, sofrer distorções (MONTANA; CHARNOV, 1993).

A estrutura de propriedade das empresas americanas é diferente das japonesas na medida em que tem como peça central interesses e conflitos pessoais – ver figura 6. De um lado, estão os *shareholders*, que normalmente são empresas que estão preocupadas unicamente com o lucro que podem obter do negócio, sem grandes preocupações sobre a gestão desse. Os acionistas dessas empresas não têm conhecimento do negócio e deixam interesses pessoais, como se tornarem diretores de grandes empresas, entrarem na frente dos interesses profissionais, o que torna esse modelo de propriedade muito individualista quando comparado ao japonês, por exemplo (COSTA, 2012).

Figura 6 - Estrutura de propriedade americana



Fonte: Costa, 2012.

No que tange as práticas de gestão de recursos humanos, a realidade americana muito se assemelha à brasileira. De maneira geral, os empregos não apresentam muita segurança, com promoção e remuneração baseadas em resultados de curto prazo e no desempenho individual do trabalhador, o que demonstra a influência do individualismo dentro desse modelo, em contraste com o modelo japonês (MOHIUDDIN, 2012).

2.5 RECURSOS HUMANOS

A definição de recursos humanos é variada e depende do autor que escreve sobre o tema, mas que, no geral, converge para uma mesma ideia.

Chiavenato (2014) define a gestão de pessoas como sendo um processo dinâmico que depende da mentalidade da organização e das pessoas que a compõem. A gestão de pessoas, para ele, são as práticas que administram o trabalho humano como: recrutamento; treinamento e desenvolvimento; segurança do trabalho e outras. Para Cruz e Santana (2015), recursos humanos é o conjunto de técnicas e práticas utilizadas para gerir e potencializar o capital humano, bem como parte da gestão estratégica da companhia.

A gestão de pessoas tem seu surgimento por volta do advento da Administração Científica de Taylor, no momento em que as tarefas do administrador são divididas e definidas. Nesse período, no entanto, o foco era majoritariamente na atividade e não no trabalhador, o que difere da imagem que temos hoje da área (CRUZ; SANTANA, 2015).

A mudança de mentalidade com relação ao recurso humano fomenta a passagem dos "departamentos de pessoal" para as diretorias e gerências de Recursos Humanos, Gestão de Gente, Gestão de Talentos, Gestão de Pessoas e vários outros nomes (CALDAS; TONELLI; LACOMBE, 2002).

No período dos anos 50 aos anos 90, a administração desses recursos humanos focava nas pessoas como meios para se atingir os objetivos organizacionais. Ainda que já houvesse tendência a uma gestão mais pessoal e menos industrial, as raízes do desenvolvimento da área ainda eram firmes. A partir dos anos 90 e até agora, tratamos de uma gestão de pessoas ágil e mutável, que gere seus recursos como força de mudança da empresa, que devem ser incentivados e motivados (CHIAVENATO, 2014).

2.6 TEORIA Z

É conveniente falar de Teoria Z uma vez apresentadas outras teorias que versam sobre o mesmo tema: Teoria X e Teoria Y. As três trabalham a ideia da motivação do trabalhador, como ele percebe o trabalho e o papel do gestor em cada tipo de empresa.

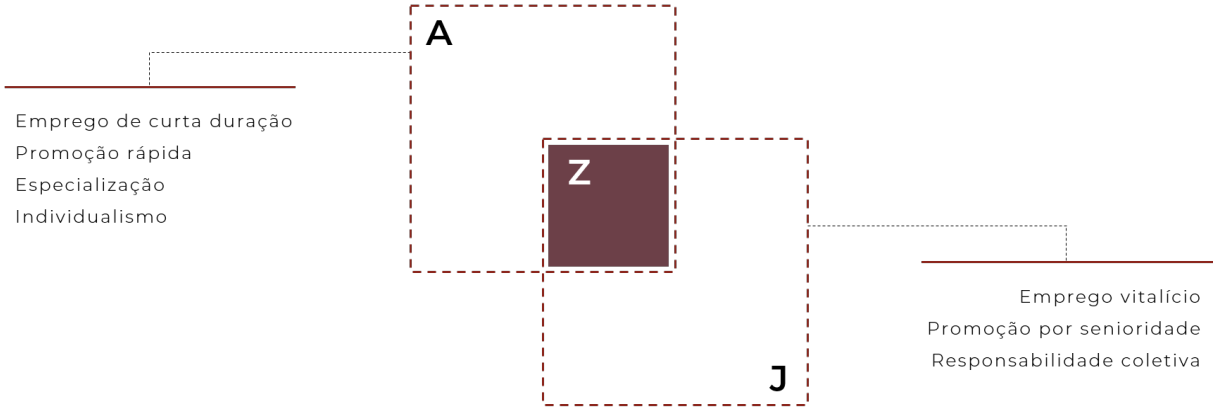
A Teoria X estabelece que o trabalhador não gosta do trabalho e o evita a qualquer custo. Essa é uma visão um tanto quanto pessimista. O gestor da teoria X acredita que seus funcionários são mais preguiçosos e menos inteligentes que ele próprio, por isso, a eficiência é resultado de estrita supervisão e autoritarismo. Já a Teoria Y diz que o trabalho é natural como se exercitar ou descansar e que a preguiça não é inerente ao trabalhador, mas resultado de experiências anteriores. Essa teoria é mais otimista que a anterior e acredita que o trabalhador é internamente motivado e gosta do que faz, bastando um ambiente propício para que ele possa prosperar. Dessa maneira, funcionários Y são valiosos, pois são capazes de enfrentar desafios e assumir responsabilidades frente a dificuldades no trabalho, sem necessidade de supervisão constante (AITHAL; KUMAR, 2016).

No período pós-Segunda Guerra, quando o Japão ganhou os holofotes do mundo da administração devido ao seu rápido crescimento, o sucesso parecia ter diversas explicações e a transferência desse sucesso para outros países parecia impossível. William Ouchi procurou estudar as razões fundamentais do sucesso japonês e buscá-las em empresas americanas, a fim de provar que a abordagem japonesa era observada em algumas delas, o que ele chamou de Teoria Z (UCHIMA, 2005). Essa teoria foi, portanto, elaborada por Ouchi ainda na década de 80, após longos estudos sobre o modelo de gestão japonês e suas peculiaridades. Devido a sua

importância, é objeto de estudo em diversos trabalhos que tratam da organização do trabalho japonesa.

De acordo com Olejniczak (2013), seguindo Ouchi, existem três tipos de empresas: A, J e Z. As empresas do tipo A são as tipicamente americanas: relações de emprego de curta duração; promoção rápida; carreiras especializadas; forte individualismo. As empresas do tipo J são as tipicamente japonesas: empregos vitalícios; promoções lentas e baseadas em senioridade; responsabilidade coletiva. As empresas do tipo Z são aquelas capazes de mesclar características tanto do tipo A quanto do J – ver figura 7.

Figura 7 - Visualização da Teoria Z



Fonte: O autor

A noção de empresa J é facilmente identificada na fala de Costa (2012), em seu trabalho:

> A segurança emocional, as ligações de lealdade, as relações intergrupais e interpessoais são, assim, os fatores críticos de sucesso de uma sociedade caracterizada pelos laços familiares que se constituem, conferindo às suas empresas o conceito lato que, independentemente do seu tamanho, se pode denominar sempre de empresa familiar (p. 64).

Dessa maneira, a Teoria Z, resumidamente, estabelece que a eficiência de uma empresa é resultado de uma maneira diferenciada de se tratar os trabalhadores, criando laços de lealdade, por exemplo – ver figura 8.

Figura 8 - Comparação Teorias X, Y e Z

X	Y	Z
Trabalhador não gosta do trabalho	Trabalho é natural como se exercitar	Lealdade do trabalhador
Preguiçoso por natureza	Preguiça não é inerente ao ser humano	Preocupação com o bem estar
Eficiência depende de supervisão	Eficiência depende de ambiente propício	Tratamento diferenciado

Fonte: O autor.

Podemos inferir que as empresas do ramo industrial do tipo A, em sua maioria, se enquadram na teoria X e aquelas tipicamente japonesas, na teoria Y. Isso não pode ser tomado como verdade absoluta, no entanto, uma vez que qualquer definição categórica nesse sentido seria difícil de se fazer dada a dinamicidade dos diferentes ambientes empresariais.

3 OS TRÊS PILARES DO TRABALHO JAPONÊS

Nesta parte são detalhados os três pilares do trabalho japonês, a saber: emprego vitalício; recompensa por senioridade; sindicatos. É interessante que os três sejam estudados concomitantemente, pois suas aplicações estão longe de ser independentes. De maneira geral, os três pilares se entrelaçam e se reforçam mutuamente, criando um sistema firme que apresenta grande resistência a mudanças.

3.1 EMPREGO VITALÍCIO (SHUSHIN KOYO)

Como citado anteriormente, o emprego vitalício é uma das características mais marcantes da administração japonesa. De maneira simplificada, trata-se de um contrato informal entre empregador e empregado: o primeiro concorda em não demitir os funcionários e esses, por sua vez, concordam em realizar qualquer tipo de atividade para a empresa (MASIERO, 1995).

Dessa maneira, é esperado que, uma vez empregado, o funcionário nunca deixe a empresa. De maneira geral, a carreira do japonês no mercado de trabalho é definida por alguns momentos: a graduação; o processo seletivo para a empresa; sua contratação; desenvolvimento do seu trabalho. Até nesse ponto, as etapas parecem se relacionar facilmente com aquelas vistas no ocidente. A diferença, no entanto, está no desenvolvimento de seu trabalho. Nos primeiros anos, o funcionário é colocado na posição mais baixa da hierarquia (nem sempre relacionada a sua área de graduação) a fim de aprender com os funcionários com mais tempo de casa (*senpai*). A rotação em diferentes áreas e diferentes atividades é incentivada, de maneira que o trabalhador tenha, dentro de alguns anos, conhecimento de grande parte dos processos da empresa. A cada ano, seu salário aumenta baseado no seu tempo de casa (outra característica a ser discutida adiante). Esse processo todo parece prender, de certa maneira, o trabalhador japonês em seu emprego. Depois de ter passado anos escalando a escada da hierarquia – e do salário – dentro de uma mesma empresa, não é difícil imaginar que passar por todo o processo novamente não seja exatamente fácil (HAGHIRIAN, 2010).

A bem da verdade, quando tratamos de emprego vitalício trabalhamos com o conceito de capital social adquirido pelo trabalhador. A cada ano trabalhado em uma empresa,

o funcionário adquire capital social que é inerente àquela empresa específica, não sendo possível uma transferência para outra empresa que, com certeza, tem suas próprias particularidades (MASAOKA, 1982). Pode-se dizer que o capital social do trabalhador japonês é, muitas vezes, relacionado a suas relações pessoais, muito mais que seu conhecimento técnico. Nessa sociedade, é muito importante que funcionários e patrões passem tempo fora do ambiente de trabalho, em um encontro para beber e conversar, conhecido como *nomikai*, durante os quais até mesmo negócios importantes podem ser fechados (HAGHIRIAN, 2010).

Diante do que foi exposto, alguns podem se perguntar "de que maneira o emprego vitalício japonês se diferencia de um emprego de longa duração?". Partindo de uma visão mais técnica, Ono (2010) cita duas condições para a qualificação de emprego vitalício:

1) *Infância*: contratação imediata após graduação (tempo t_g);
2) *Emprego de longo termo*: emprego de longo termo com o mesmo empregador (de t_0 a t).

Onde t é expresso na unidade de tempo que se julgar adequada. Estritamente, a primeira condição é *sine qua non* para a qualificação de emprego vitalício.

Matematicamente, definimos a *taxa de experiência interna* como a equação:

$$Taxa\ de\ experiência\ interna = \frac{Tempo\ de\ experiência\ interna\ (t)}{Tempo\ de\ experiência\ interna + Tempo\ de\ experiência\ externa}$$

Para que o emprego seja considerado vitalício puro, é necessário que o tempo de experiência externa seja igual a zero, o que implica dizer que o trabalhador nunca teve uma experiência de trabalho fora daquela mesma empresa, logo, a condição da *infância* é, necessariamente, atendida.

Alguns autores, como por exemplo Hall (1982), consideram empregos com mais de 20 anos como vitalícios, o que pode ser verdade para a realidade americana na qual o autor está inserido, mas que destoa da realidade japonesa, onde, em 1995, de acordo com Masiero (1995), 30% da força de trabalho seguia esse princípio.

Apesar do emprego vitalício ser uma característica notória do sistema japonês, é possível encontrar situações semelhantes no ocidente. Especificamente nos Estados Unidos, Hall (1982, p. 1, tradução nossa) é categórico quando sentencia já em sua introdução que "apesar do mercado de trabalho americano ser notório pelas altas taxas de *turnover* e

consequente desemprego, ele também provê emprego estável e quase vitalício para uma importante fração de sua força de trabalho". Em seu estudo, o autor sugere que existe uma chance muito pequena de que qualquer emprego resulte em uma situação vitalícia, logo, os trabalhadores devem procurar diferentes empregos até que, depois de diversas tentativas, um se tornará vitalício, o que, em princípio, fere a condição de infância descrita por Ono (2010). O quadro 1 abaixo mostra as probabilidades de permanência em um emprego depois de diversas tentativas nos Estados Unidos:

Quadro 1 - Aspectos do processo de entrar em emprego vitalício – 1978

Idade	% trabalhando em novos empregos	Probabilidade de reter um emprego por 5 anos	% de trabalhadores com 5 anos que alcançaram 5+ anos	% de trabalhadores que alcançaram 5 anos e alcançam 20+
16-17	59,5	1,7	5,5	26,2
18-19	52,5	1,2	5,5	26,2
20-24	34,1	5,9	19,9	36,6
25-29	22,3	10,8	35,3	44,9
30-34	17,1	13,6	46,3	39,3
35-39	13,6	16	53,7	35,5
40-44	11,3	18,1	61,7	25,2
45-49	8,6	20	67,1	8,7
50-54	7,1	24,4	71,4	4,3
55-59	6,2	20	73,4	-
60-64	6,2	9,8	63,5	-
65-69	8,2	7,1	72,9	-

Fonte: Hall, 1982.

O quadro 1 acima mostra dados da década de 70. Apesar de serem relevantes para o estudo, sua validade no presente deve ser levada com cautela, uma vez que é possível notar mudanças na atualidade com relação à estabilidade dos trabalhadores em seus empregos.

Brown (1966) descreve em seu trabalho que emprego vitalício era, de acordo com uma pesquisa de 1963, um fenômeno quase mundial que correspondia a 92% dos empregos. Nessa mesma pesquisa, quando perguntados sobre uma possível extinção desse sistema, alguns entrevistados disseram acreditar que o sistema de emprego vitalício daria lugar a práticas modernas de gestão e outros, que o sistema não seria facilmente suplantado devido às bases "familiares" nas quais se sustentava na realidade japonesa.

Apesar dos dados de Hall (1982), emprego vitalício não é uma realidade americana. Apesar de algumas empresas tentarem adotar prática similar, a exemplo da General Motors' New United Motor Manufacturing Inc. (NUMMI), que estava comprometida a demitir trabalhadores apenas em graves situações econômicas. Esse contrato, no entanto, foi firmado com o sindicato daqueles trabalhadores e não através de contrato social, como acontece no Japão. O sistema não é tão efetivo em terras americanas justamente porque falta o histórico social e cultural por detrás dele. Empresas estão dispostas a contratar trabalhadores que foram demitidos de outras empresas e, muitas vezes, exigem experiência prévia para que possa fazer

uma nova contratação. Os trabalhadores, por sua vez, pensam no curto prazo e, se não estão satisfeitos com seu emprego atual ou não veem oportunidade de crescimento, esse estão mais do que dispostos a procurarem outras oportunidades, enquanto o trabalhador japonês se mantém em seu emprego ainda que insatisfeito (BELLINGER, 1989).

Alguns estudos mais recentes mostram que o emprego vitalício tem sido uma realidade cada vez menos comum mesmo na sociedade japonesa. Para Hirakubo (1999), o emprego vitalício não é uma característica antiga da sociedade japonesa e baseada em conceitos filosóficos e em suas origens feudais, mas, sim, resultado do acidente nas minas de carvão de Miike em 1963, quando 458 pessoas foram mortas por uma explosão. No século XXI, no entanto, apenas um a cada cinco trabalhadores usufruem de um emprego vitalício e esses, normalmente, são empregados de grandes empresas ou estatais, enquanto aqueles empregados em empresas menores não gozam da mesma condição.

Corroborando o declínio desse tipo de sistema, recentemente, no ano de 2019, Hiroaki Nakanishi, diretor da Federação das Indústrias do Japão (*keidanren)* disse que o sistema de emprego vitalício não é mais sustentável (MURAKAMI, 2019).

A verdade é que manter um sistema de emprego vitalício não é tarefa simples, principalmente no que tange a questão financeira. Essa realidade só foi possível no Japão devido a algumas características chave: pagamentos bônus aos trabalhadores e alto número de empregos temporários. O primeiro é prática comum no Japão, onde, além do salário, os trabalhadores recebem bônus generosos ao longo do ano. Esse pagamento, no entanto, pode ser postergado para o ano seguinte caso a empresa se encontre em um momento de recessão, o que possibilita a essas empresas cortes de até 30% em gastos com funcionários. As empresas japonesas também utilizam muitos trabalhadores temporários, em sua maioria mulheres, que são demitidas em momentos de crise (HIRAKUBO, 1999).

Quando tratamos de modelos de gestão, é difícil – se não impossível – classificar uma como melhor que a outra e, nesses casos, é interessante elencar pontos positivos e negativos de sua prática. Em uma primeira análise, o emprego vitalício cria um ambiente propício para que o trabalhador possa focar completamente no trabalho uma vez que não precisa se preocupar com a possibilidade de ser demitido em algum momento, o clima, portanto, é de extrema lealdade à companhia. Nesse sentido, projetos de longa duração são muito beneficiados, pois tem-se certeza de que a equipe formada no início se manterá, não havendo perdas de pessoal no meio do caminho (HAGHIRIAN, 2010).

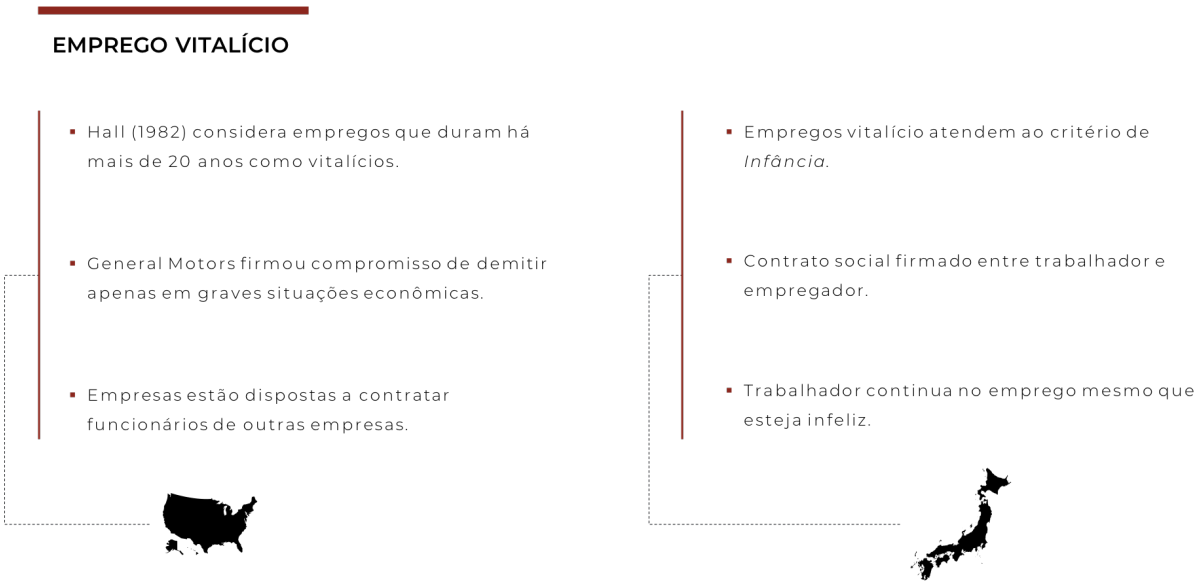
Em contrapartida, esse tipo de sistema desaparece com o mercado de trabalho para alta gerência. Ao contrário do que acontece nos Estados Unidos, altas posições de uma

empresa são ocupadas exclusivamente por funcionários daquela mesma empresa, que necessariamente precisam de anos de experiência. Esses mesmos funcionários da alta hierarquia têm seus salários muito elevados e não podem ser demitidos em caso de crise na empresa. Dessa maneira, cria-se um sistema que não permite cortar custos ao cortar funcionários, muitas vezes, podendo manter esses funcionários apesar de terem baixa produtividade, por exemplo (LAZARIDI, 2012).

Diante do que foi explanado acima, é possível fazer algumas inferências – ainda que conclusões só possam ser tiradas com um estudo mais aprofundado. O emprego vitalício em sua versão mais pura parece ser exclusividade da terra do sol nascente, sendo considerados vitalícios empregos que, na realidade japonesa, talvez fossem chamados apenas de "longo termo". Em vista do que promete o sistema de emprego vitalício e seu resultado de uma equipe motivada e fiel, é possível perceber de que maneira a Teoria Z de Ouchi veio a se consolidar. Essa teoria mostra, basicamente, que o trabalhador sobre esse sistema pode ser mais produtivo, na medida em que "veste a camisa" da empresa – afinal, ele passará toda sua carreira nela, não havendo muita escolha nesse sentido. De acordo com Haghirian (2010), o sistema de emprego vitalício foi o grande propulsor do Japão no período pós-guerra. Mas, esse mesmo sistema mostra sinais de enfraquecimento. Pode ser que, em uma análise superficial, o Japão esteja passando, hoje, por um processo que os Estados Unidos passaram há alguns anos, de diminuição de empregos vitalícios. De qualquer maneira, é possível perceber que a implantação desse sistema está intimamente relacionada com a cultura tanto empresarial quanto social do Japão, o que dificulta que sua utilização seja plena em território americano. Como estabelecido anteriormente, não existe na lei japonesa algo que requeira das empresas que os funcionários sejam mantidos apesar de dificuldades econômicas, esse comportamento é contrato social firmado entre as partes com tamanha validade que caracteriza um sistema tipicamente japonês. Atualmente, no entanto, o sistema japonês dá sinais de fraqueza até mesmo em seu país natal, com as dificuldades de se manter um sistema caro e uma economia que cada vez perde força. Existem problemas nesse sistema, que fogem do escopo desse trabalho e não são discutidas, como o fato da força de trabalho feminina, cada vez mais comum, ser excluída desse tipo de regalia empresarial, mas que podem fomentar críticas sociais e não apenas econômicas ao sistema.

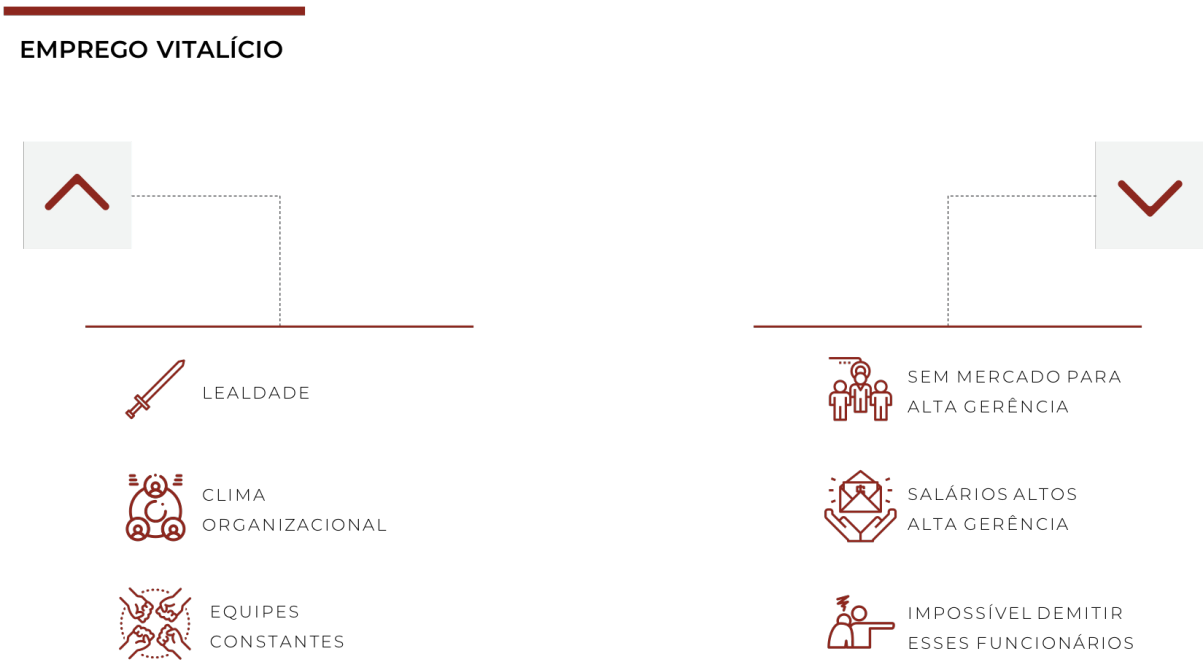
O exposto acima pode ser resumido de maneira gráfica nas figuras 9 e 10 abaixo:

Figura 9 - Comparação EUA x Japão - Emprego Vitalício



Fonte: O autor.

Figura 10 - Vantagens e Desvantagens - Emprego Vitalício



Fonte: O autor.

3.2 RECOMPENSA POR SENIORIDADE (NENKOU JORETSU)

Este é o segundo dos três pilares que compõem a base do trabalho japonês. O princípio da senioridade é inerente ao Japão, mas difere quando aplicado no trabalho e na sociedade. Enquanto na sociedade valoriza-se aquele com mais idade, em uma empresa, valoriza-se o tempo de casa em detrimento à idade. Por exemplo, um analista de 25 anos que está na empresa há quatro anos, tem salário maior que o analista de 30 anos que acabou de ser contratado (HAGHIRIAN, 2010). No entanto, como os trabalhadores são contratados logo que se formam na faculdade, dificilmente encontramos disparidades entre as idades e seus níveis na hierarquia empresarial, pois, no sistema ideal, um trabalhador sênior o é na hierarquia e na idade (HAITANI, 1978).

A existência desse sistema se relaciona intimamente com o anterior, o emprego vitalício, e os motivos não são obscuros. Primeiramente, um recém-graduado tem seu salário abaixo daqueles pagos aos trabalhadores mais antigos na empresa. Isso significa que se valoriza, de maneira geral, a experiência de um mesmo trabalhador dentro de uma mesma empresa. Ora, se a regra é receber mais por tempo de trabalho, não é de se espantar que os trabalhadores sejam encorajados a permanecer em uma empresa pelo resto de suas vidas, com a promessa de que, conforme ficam mais velhos, recebem salários cada vez maiores, o que incentiva a lealdade à empresa e, por motivos óbvios, desencoraja a mudança de empregos (OLEJNICZAK, 2013).

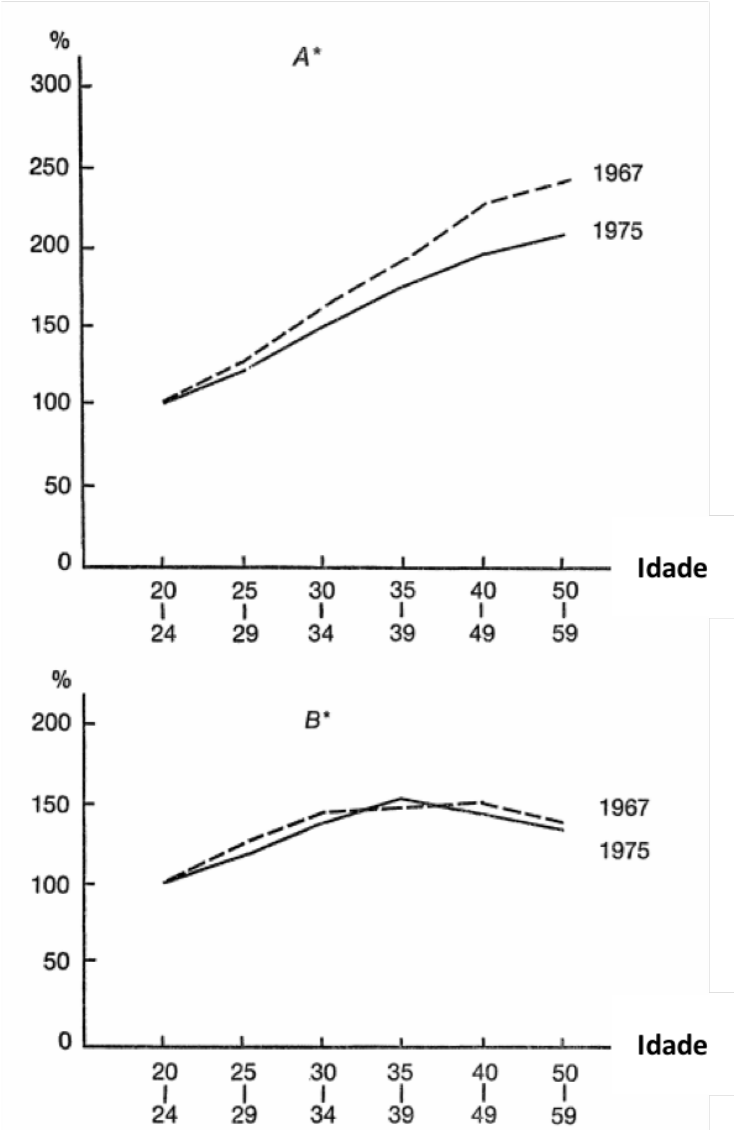
Visto dessa maneira, pode parecer que o tempo de casa, de maneira simplista e única, determina salários maiores, mas a importância da experiência em uma empresa, no contexto do *Nenkou Joretsu*, muito se relaciona com a sociedade japonesa de valorização dos mais velhos. A ideia por trás é a de que um superior deve ser não apenas tecnicamente mais desenvolvido, mas também um mantenedor de uma comunidade. O superior é o líder que mantém o grupo unido e age como símbolo de força, atuando com seu grupo não apenas em assuntos empresariais, mas também em aspectos pessoais (MENSIK; GRAINGER; CHATTERJEE, 2002).

Enquanto o emprego vitalício poderia ser encontrado em outros países como os Estados Unidos – ainda que em menor proporção – a recompensa por senioridade parece não figurar em outros países. Moriguchi (2014) determina dois tipos de modelos de Recursos Humanos para os Estados Unidos: tradicional e inovador. O primeiro é quase estereotipado e caracteriza-se por contratações sem muito critério, salários baseados no trabalho (e não na senioridade), demissões frequentes. O segundo tem inspirações nas práticas japonesas e base em maior seletividade em contratações, pagamentos de incentivo, diminuição de demissões.

Nota-se, portanto, que, em nenhum dos dois casos definidos pelo autor a senioridade é fator relevante para os Estados Unidos. Mesmo no Japão, esse sistema é figurante apenas em empresas maiores, pois as menores não têm como sustentá-lo. Essas empresas não gozam do prestígio daquelas para justificar que um recém-graduado receba abaixo de sua produtividade (no sistema *nenko*, os salários são inversamente proporcionais à produtividade dos trabalhadores). Nesse caso, empresas menores tendem a contratar funcionários mais velhos que não têm qualificações técnicas tão boas (HAITANI, 1978).

Como é possível verificar pela análise da figura 9, as empresas de grande porte tendem a oferecer salários muito discrepantes de acordo com a faixa etária (basta que observemos a inclinação da curva). Em contrapartida, empresas menores, que não têm condições de bancar um sistema tão oneroso, não apresentam variações grandes de salário de acordo com a idade. Esses mesmo gráficos, ainda que de algumas décadas atrás (não foi possível encontrar dados mais recentes), mostram já um decaimento nos salários ao longo dos anos, um possível início para o declínio desses sistemas, o que será discutido mais adiante.

Figura 11 - Variação dos salários por senioridade em grandes (A*) e pequenas empresas (B*)



Fonte: Haitani, 1978.

Mais uma vez, é interessante que sejam elencados pontos positivos e negativos da adoção dessa prática. Primeiramente, o benefício para o trabalhador é facilmente enxergado: esse não se preocupa com seu emprego, pois é respaldado por um emprego vitalício e uma remuneração crescente. Isso gera, automaticamente, um benefício para a empresa, que não se preocupa em perder seu funcionário, que se torna leal e consegue ter pensamento a longo prazo (HAGHIRIAN, 2010). Os trabalhadores se mantém na empresa por um longo período, o que torna especialmente valioso o investimento em treinamentos *in-company*, já que o trabalhador usará todo o seu conhecimento na mesma empresa que o treinou (OH, 1976).

Apesar de seu treinamento extensivo, esse sistema não favorece o surgimento de especialistas dentro de uma empresa. No sistema japonês, como dito em momentos anteriores deste trabalho, os trabalhadores são colocados em diferentes funções ao longo de sua carreira, o que funciona muito bem quando um funcionário precisa se ausentar e outro pode fazer sua função sem grandes problemas, mas não é ideal quando não se criam especialistas (HAGHIRIAN, 2010)

Outro resultado direto desse sistema é a falta de um mercado de trabalho para média e alta gerência. Como os trabalhadores não costumam mudar de emprego – e isso é desencorajado – os gestores das empresas japonesas são, normalmente, funcionários promovidos dentro da própria empresa (MASIERO, 1995). De um ponto de vista ocidental, essa característica talvez seja vista como negativa, mas é inerente à cultura organizacional japonesa.

Assim como o sistema de emprego vitalício, o sistema Nenko dá sinais de não se sustentar em uma economia que não cresce nos níveis do período pós-guerra e precisa, cada vez mais, ser financeiramente responsável por uma população idosa crescente. Apesar de representar menos 30% da força de trabalho industrial, esse sistema se mantém forte por conta das grandes empresas que o aplicam (OH, 1976). Apesar de inúmeros estudos sobre a substituição desse sistema – e até mesmo falas do primeiro ministro – não existem evidências significativas de que essas grandes empresas estejam, de fato, substituindo-o por um sistema baseado em mérito (MASIERO, 1995).

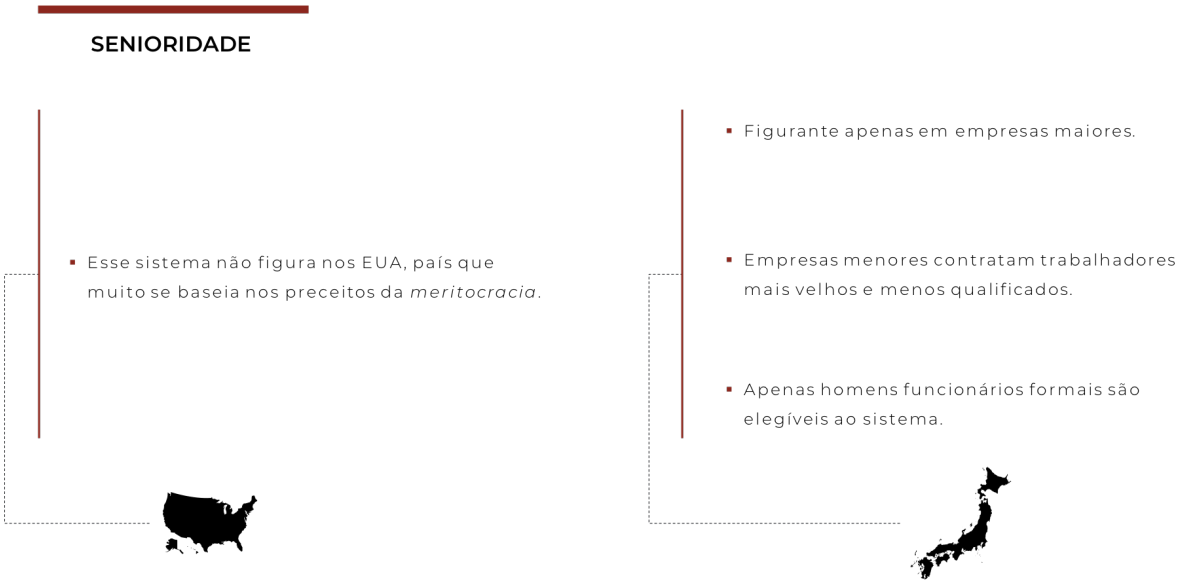
Mais que o emprego vitalício, o sistema de senioridade parece ser exclusividade das empresas japonesas. O motivo desse fato talvez demande um estudo mais profundo envolvendo âmbitos econômicos e sociais, mas é possível traçar um paralelo com a figura do superior que "cuida" de sua equipe, com a figura do *shogun* tão patriarcal ainda na época do Japão feudal.

Apesar de alguns estudos sugerirem uma migração de sistemas, a sociedade japonesa parece não desistir desse. Um estudo – ainda que não muito profundo – de suas implicações mostra que suas características não podem ser vistas de forma dicotômica, boas ou ruins. Claro, o funcionário recebe mais, mas também está preso em uma empresa para o resto de sua vida, mesmo que não lhe agrade seu trabalho. É virtualmente impossível para uma pessoa nos seus 50 anos abandonar um emprego em uma empresa para mudar de carreira, já que seu salário será equiparado com o de recém-graduados de 20 anos que não precisam, muitas vezes, sustentar uma família, por exemplo. Mas, apesar disso, os japoneses parecem desenvolver um senso de agrupamento com seus companheiros de trabalho que, de fato, difere do

individualismo americano. O questionamento aqui é se o sistema causa essa projeção social, ou o contrário.

Mais uma vez, o resumo gráfico das informações deste tópico pode ser encontrado nas figuras 12 e 13 abaixo:

Figura 12 - Comparação EUA x Japão - Senioridade



Fonte: O autor.

Figura 13 - Vantagens e Desvantagens - Senioridade

Fonte: O autor.

3.3 SINDICATOS

Em estudos sobre o trabalho, é importante não só estudar a atividade, mas também de que maneira os trabalhadores se organizam em instituições que buscam os direitos de uma só classe. O terceiro pilar do trabalho japonês pode não parecer muito diferente de sua contraparte ocidental apenas pelo nome, mas, como os outros conceitos, tem diferenças particulares da terra do sol nascente.

No Japão, a primeira grande característica dos sindicatos é o fato desses serem exclusivos de uma mesma empresa. Ao contrário do que ocorre nos Estados Unidos – e em países que seguem seu modelo – os sindicatos não são unificados por classe, mas por empresa. Esse ponto levanta uma característica ainda menos usual, o fato de os sindicatos japoneses serem operados em níveis mais altos da pirâmide empresarial, ao contrário dos americanos que se organizam, fundamentalmente, no nível operacional (HAGHIRIAN, 2010). Enquanto no Japão, os funcionários do colarinho azul e branco integram os sindicatos, nos Estados Unidos esses últimos não podem ser sindicalizados por lei, uma vez que, sob a ótica do trabalho americano, eles representam a alta administração empresarial e a relação empregado-empregador é, necessariamente, de qualificação adversária (WILSON, 1987).

Apesar de parecer uma organização democrática, nem todos os trabalhadores são elegíveis para integrar os sindicatos, normalmente aqueles que estão inseridos no contexto do *Nenko Joretsu*. Justamente por causa desse pilar, o sistema de sindicatos japonês se encontra em uma situação, no mínimo, peculiar. Os funcionários mais velhos recebem salários maiores que os mais jovens independentemente dos serviços que realizam ou de suas entregas, o que gera certa frustração e insatisfação. Por esse motivo, a alta gerência, muitas vezes, cultiva essas intrigas internas, a fim de prevenir uma união de funcionários jovens e mais velhos contra a empresa. Os funcionários do sistema *Nenko*, por entanto, unem-se à alta gerência para garantir seus benefícios enquanto também incentivam uma política de baixa produtividade desses mesmos trabalhadores. É inegável, portanto, que esse sistema de sindicato reforça o sistema *Nenko* (OH, 1976). Como o sistema *Nenko* é quase exclusivo de empresas de grande porte, é natural que empresas menores não sofram tanta pressão dos sindicatos para manter – ou aumentar – os privilégios dos trabalhadores mais antigos (HAITANI, 1978).

Não é, no entanto, característica do sindicato japonês o confronto. Historicamente, esses grupos de trabalhadores cooperam com as empresas nas quais estão inseridos tanto discutindo salários e benefícios quanto discutindo estratégias empresariais. Essa característica

por sua vez, levanta questionamentos acerca da independência dos sindicatos (FIRKOLA, 2006).

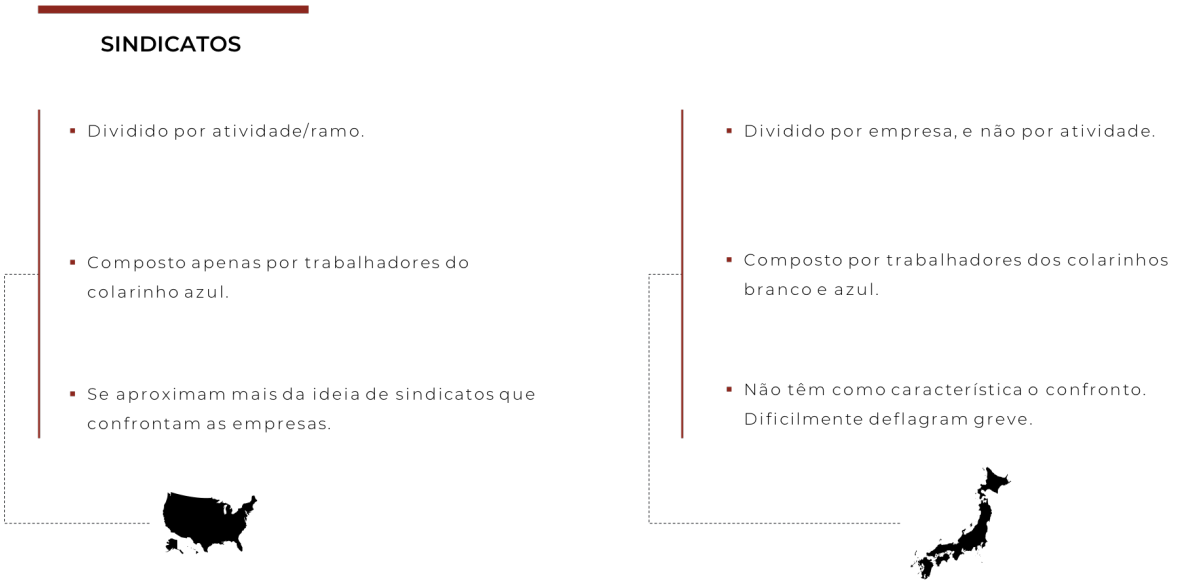
Conforme explanado para os outros dois pilares, o sistema de sindicato japonês também parece dar sinais de fraqueza. O número de sindicatos no Japão diminuiu em 21% no período que compreende de 1984 a 2006. Para Powell (2016) essa diminuição tem a ver com o fato do setor de serviços ter aumentado – e não ser, historicamente, um setor sindicalizado – além da crise dos anos 90, quando os trabalhadores não conseguiam barganhar maiores salários, já que a produção em si havia caído.

Apesar de parecer injusto para com os trabalhadores mais novos, é inegável que o sindicato japonês – como qualquer outro – busca os direitos de seus membros, apenas a ótica é diferente. Como os trabalhadores estão inseridos em um contexto de emprego vitalício, qualquer busca por direitos desses trabalhadores, é uma busca por direitos daqueles. É interessante notar, que mais uma vez um sistema se relaciona com o outro de maneira íntima. Quando notamos que o *Shushin Koyo* se mantém e tem bases no sistema do *Nenko Joretsu* e que os sindicatos também reforçam o segundo, que por sua vez reforça o primeiro, entendemos que os pilares do trabalho japonês são interdependentes. Dessa maneira, podemos inferir – ainda que de maneira superficial – que uma diminuição na força de um desses sistemas, também deve acarretar uma diminuição nos outros.

Mais uma vez, problemas sociais surgem da aplicação desses sistemas. O problema da exclusão feminina desse sistema até hoje ainda é debate em aberto e não está no escopo desse estudo, mas é importante que não se negligencie o fato de apenas trabalhadores homens entrarem no sistema *Nenko* e, portanto, apenas eles integrarem os sindicatos. Pode ser que a corrente de pensamento dos tempos contemporâneos também tenha atuação no enfraquecimento desses sistemas pautados no patriarcado.

O resumo gráfico dessas informações pode ser encontrado nas figuras 14 e 15 abaixo:

Figura 14 - Comparação EUA x Japão - Sindicatos



Fonte: O autor.

Figura 15 - Vantagens e Desvantagens - Sindicatos

Fonte: O autor.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A grande dificuldade de um trabalho desse tipo talvez seja chegar a uma conclusão definitiva. Ao se trabalhar com questões sociais e de organização do trabalho, é complicado ser determinístico. Diante disso, é interessante discutir sobre o exposto a fim de buscar inferências a partir das informações.

Apesar das empresas japonesas terem se espelhado muito nos modelos de gestão americanos, seus métodos são muito específicos e baseados em sua cultura e hábitos. De acordo com Firkola (2006), existem duas teorias acerca do surgimento do modelo de gestão japonês: a primeira estabelece que a história e a cultura do povo japonês influenciaram muito pouco – ou quase nada – o desenvolvimento de seu modelo gestão. Para os defensores dessa teoria, o desenvolvimento foi devido a episódios históricos como a restauração Meiji e a II Guerra Mundial, negando a relação com o passado desse país. Já a segunda teoria diz que o modelo de gestão japonês está baseado nos valores e preceitos que nortearam o desenvolvimento dessa civilização, baseando suas relações modernas em fundamentos antigos do Confucionismo, Budismo e outros.

Não existe, no entanto, consenso entre os teóricos sobre qual a teoria seria mais representativa da realidade. Para Firkola (2006), ambas as teorias têm argumentos válidos e, portanto, a verdade estaria entre as duas. Já para Lazaridi (2012), as práticas japonesas foram desenvolvidas no período pós II Guerra em um momento de necessidade e, portanto, sem influência de suas raízes históricas.

A fim de determinar a origem da organização do trabalho japonesa, talvez fosse necessário negar – com provas irrefutáveis – todas as possibilidades de sua origem, a famosa "contraposição" da lógica. Diante da dificuldade de se fazê-lo, analisemos o exposto.

Nas comparações dos contextos históricos japonês e americano, nota-se uma perseverança de valores no primeiro, que parece faltar ao segundo. Quando se analisa os valores feudais japoneses como a dependência na figura masculina – o famigerado patriarcado – e seus ideais confucionistas, por exemplo, é possível imaginar que as relações trabalhistas, ainda hoje, se baseiem nesses preceitos. O chefe japonês como líder e quase um familiar, reflete muito o patriarcado feudal e a obediência e lealdade dos trabalhadores, os valores advindos de âmbitos religiosos. Ora, se os Estados Unidos não têm essa influência poderosa de valores – além daqueles provenientes do capitalismo – não é de se espantar que suas relações trabalhistas se deem em níveis menos rígidos.

Nesse ponto, vale analisar a ocorrências dos três pilares em ambos os países. Mesmo que o emprego vitalício e os sindicatos possam aparecer nos Estados unidos (ainda que com ressalvas e diferenças), o sistema *Nenko*, por exemplo, não figura nesse país, que tanto preza pelo mérito. O emprego vitalício e o sistema *Nenko* no Japão são reflexos, justamente, da responsabilidade do chefe feudal de cuidar de seus súditos. Os sindicatos, apesar de terem propósitos semelhantes, se diferem grandemente. Os americanos mostram um movimento sindical mais similar ao que se habituou encontrar, com confrontos que culminam com comandos de greve e luta por direitos. Os japoneses, por outro lado, apesar de se organizarem, não usam o sindicato como dispositivo de luta de classe, mas como meio de manutenção do sistema vigente, tanto que, apesar de terem o poder de declarar greve, escolhem não o fazer. Mais uma vez, preceitos de obediência do xintoísmo e confucionismo parecem permear as relações trabalhistas nipônicas.

Os três pilares japoneses são muito famosos por caracterizarem de maneira peremptória toda uma nação, mas, na realidade, isso não é o que acontece. Conforme visto anteriormente, a parcela da população que trabalha sob esse sistema é pequena se comparada à população total e, mesmo assim, existem sinais de declínio. Parece que, nesse momento, apesar de toda a admiração para com os feitos japoneses, esses estão em sua derrocada. Os pilares japoneses, caso fossem estruturas físicas, estariam nos vértices de um triângulo a apoiar um plano, que, por sua vez, seria o trabalho japonês. Qualquer movimentação, ou desalinho, de um dos pilares pode causar uma quebra no sistema como um todo, tamanho o seu relacionamento íntimo. É certo que o sistema japonês foi muito responsável por seu rápido crescimento no pós-guerra, mas esse também um período de grande desenvolvimento econômico. Os países vitoriosos possuem bens para vender e dinheiro para emprestar, os derrotados precisam dos dois para se reestabelecerem. O Japão, nesse contexto, soube aproveitar sua situação de derrota: obteve dinheiro do plano Marshall e organizou sua força de trabalho da maneira que fosse mais produtiva. No entanto, aquele momento de pleno crescimento se estagnou – como é inerente a qualquer economia – e tem afetado diretamente a saúde dos pilares. Quando o país que originou um sistema sobre bases culturais não consegue mantê-lo, é difícil imaginar uma situação que permita sua exportação para outros países. Além disso, como discutido anteriormente, o sistema japonês, com sua base feudal, é extremamente machista e exclui qualquer tipo de força de trabalho feminina de sua proteção. Em tempos que o discurso tem sido cada vez mais a favor das minorias e de inclusão social, há de se convir que um sistema baseado no patriarcado tenha suas ressalvas. Essa discussão foge do escopo

do trabalho e entra, exclusivamente, no âmbito da sociologia japonesa, mas o questionamento é válido.

Do ponto de vista dos recursos humanos e sob a ótica do exposto anteriormente, é válido extrapolar a discussão para as tentativas de se utilizar métodos e ferramentas japonesas em outras realidades. Desde o sucesso japonês no pós-guerra, muito se fala de *lean manufacturing*, metodologia 5S, *kaizen* e vários outros termos importados da terra do sol nascente. Suas tentativas de aplicação, assim como a de seus correlatos de recursos humanos, parecem não ser plenas, com adaptação local. Se a suposição de bases culturais for aceitável, não é de se espantar que o sucesso dessas ferramentas e metodologias não se assemelhe àquele encontrado em sua terra natal. O desenvolvimento dessas estratégias de gestão é, geralmente, pautado em conceitos de obediências, disciplina e lealdade, o que, muitas vezes, não norteiam, por si só, a realidade ocidental. Por exemplo, um dos 5S, *shitsuke* (躾), o senso de disciplina, é muito enfatizado, pois, caso não seja aplicado ao máximo, nada que foi obtido com a metodologia pode ser mantido. A diferença de mentalidade asiática e ocidental é, por vezes, impedimento para a plena aplicação.

Não é, no entanto, impossível aplicar ferramentas japonesas em empresas americanas e vice-versa. É importante, nesse sentido, que se trabalhe a ideia de gestão da mudança a fim de assegurar a correta aplicação e manutenção do proposto. Enquanto as práticas gerenciais de RH japonesas parecem estar, enfim, perdendo a luta contra as práticas ocidentais, as práticas operacionais talvez possam ser ainda utilizadas, se vistas sob a ótica daqueles que a conceberam.

REFERÊNCIAS

AITHAL, Sreeramana; KUMAR, Suresh. Comparative Analysis of Theory X, Theory Y, Theory Z, and Theory A for Managing People and Performance. **MPRA Paper**, Munique, n. 72974, p.1-10, ago. 2016. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/502d/d50ca703c5a0000c1185f0c37c1da60b9454.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2018.

ARIOCH, David. Xogum dos Cachorros, um defensor dos animais no século 17. **Vegazeta**. [s.l.]. 24 out. 2018. Disponível em: <https://vegazeta.com.br/xogum-dos-cachorros-e-a-protecao-animal/>. Acesso em: 20 mar. 2019.

ELLINGER, Michael A.. Lifetime Employment in the United States: Can it work?. **Perspectives On Business And Economics**, [s.l.], v. 7, n. 3, p.21-31, jan. 1989. Disponível em: <https://preserve.lehigh.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=perspectives-v07>. Acesso em: 13 set. 2019.

BROWN, William. Japanese Management: The Cultural Background. **Monumenta Nipponica**, [s.l.], v. 21, n. 1/2, p.47-60, 1966. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2383405?seq=1#metadata_info_tab_contents>. Acesso em: 21 nov. 2018.

CALDAS, Miguel Pinto ; TONELLI, Maria José ; LACOMBE, Beatriz Maria Braga . O desenvolvimento histórico de RH no Brasil e no Mundo. In: Gustavo Boog; Magdalena Boog. (Org.). **Manual de Gestão e Equipes**. 1ed. São Paulo: Gente, 2002, v. 1, p. 59-84. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382562/mod_resource/content/0/Desenvolvimento%20histórico%20do%20RH%20no%20Brasil%20e%20no%20Mundo.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2019.

CHAPAGAIN, Dinesh P. **Japanese Style Management:** an overview. [s. d.]. 8 f. Notas de aula. Disponível em: < http://www.dineshchapagain.com.np/admin/files/Japanese%20Style%20Management.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014. 512 p. Disponível em: <https://forumdeconcursos.com/wp-content/uploads/wpforo/default_attachments/1539873689-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel-Idalberto-Chiavenato.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2019.

CLARKE, Simon. **The Crisis of Fordism and the Crisis of Capitalism**. Warwick. 1990. 45 p. Disponível em: <https://homepages.warwick.ac.uk/~syrbe/pubs/telos.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2019.

COSTA, Renato Lopes da. O mapa global de gestão: os modelos anglo-americano, alemão, japonês e chinês. **Economia Global e Gestão**, Lisboa , v. 17, n. 3, p. 53-76, set. 2012 . Disponível em <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-74442012000300004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 19 nov. 2018.

CRUZ, Tamires Assis da; SANTANA, Lídia Chagas de. RECURSOS HUMANOS: PRESENTE NAS ORGANIZAÇÕES MAS DESCONHECIDO. **Revista de Iniciação Científica Cairu**, [s. L.], v. 2, n. 1, p.33-56, jan. 2015. Disponível em: <https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/1/3_RECURSOS_HUMANOS_PRESENTE_ORGANIZACOES.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2019.

DEGEN, Ronald Jean. **Fordism and Taylorism are responsible for the early success and recent decline of the U.S. motor vehicle industry**. 2011. 30 f. Tese (Doutorado) - Curso de International Business & Strategy, Instituto Politécnico de Leiria, Leiria, 2011. Disponível em: <http://globadvantage.ipleiria.pt/files/2011/09/working_paper-81_globadvantage.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2019.

FIRKOLA, Peter. Japanese Management Practices Past and Present. **Economic Journal Of Hokkaido University**. Hokkaido, p. 115-130. mar. 2006. Disponível em: <http://hdl.handle.net/2115/14864>. Acesso em: 02 jun. 2019.

HAGHIRIAN, Parissa. **Understanding Japanese Management Practices**. Nova Iorque: Business Expert Press, 2010. 125 p. Disponível em: <http://www.businessexpertpress.com/files/pdfs/10409930.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2018.

HAITANI, Kanji. Changing Characteristics of the Japanese Employment System. **Asian Survey**, Califórnia, v. 18, n. 10, p.1029-1045, out. 1978. Disponível em: <https://theholeinfaraswall-2.nethouse.ru/static/doc/0000/0000/0232/232414.eyj8wbk8g6.pdf>. Acesso em: 05 out. 2019.

HALL, Robert. The Importance of Lifetime Jobs in the U.S. Economy. **The American Economic Review**, [s.l.], v. 78, n. 4, p.716-724, out. 1980. Disponível em: <https://www.nber.org/papers/w0560.pdf>. Acesso em: 11 set. 2019.

HIRAKUBO, Nakato. The end of lifetime employment in Japan. **Business Horizons**, [s.l.], v. 42, n. 6, p.41-46, nov. 1999. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681399800378>. Acesso em: 11 set. 2019.

LAZARIDI, Kristina. Particularities of Japanese Management. **Journal Of Business**. Tbilisi, p. 29-34. fev. 2012. Disponível em: <https://jb.ibsu.edu.ge/jms/index.php/jb/article/view/40>. Acesso em: 21 maio 2019.

MARKANTONATOU, Maria. The ideal-typical transition from Fordism to post-Fordism: A neopositivist problem setting. **European Research Studies**, [s. L.], v. 10, n. 1-2, p.119-129, 2007. Disponível em: <https://www.ersj.eu/repec/ers/papers/07_12_p6.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2019.

MARQUES, Kamila Cristiny Pereira. **O shinsengumi e a queda do xogunato Tokugawa (1600-1868):** a expressão dos valores de uma sociedade guerreira. 2014. 51 f. TCC (Graduação) - Curso de Língua e Literatura Japonesas, Universidade de Brasília, Brasília, 2014. Disponível em: <http://bdm.unb.br/bitstream/10483/9343/1/2014_KamilaCristinyPereiraMarques.pdf>. Acesso em: 08 maio 2019.

MASAOKA, Katsuji. **Administração Japonesa:** Sua adaptação no Brasil. 1982. 149 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1982. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10154/1198202063.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 14 nov. 2018.

MASIERO, Gilmar. Principais Aspectos da Administração Japonesa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 5, p.6-12, set./out. 1995. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n5/a02v35n5.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2018.

MENSIK, Stan; GRAINGER, Richard J; CHATTERJEE, Samir Ranjan. **Trends and Transitions in Japanese and Korean Management Approaches**. 2002. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/268328209_Trends_and_Transitions_in_Japanese_and_Korean_Management_Approaches/link/5498e4170cf2eeefc30f9e3f/download>. Acesso em: 21 nov. 2018.

MOHIUDDIN, Madya Dr. Md Golam. A Comparative Study on Different Styles of Management. **European Journal Of Business And Management**, [s.l.], v. 4, n. 16, p.45-57, mar. 2012. Disponível em: <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/3003/3045>. Acesso em: 14 nov. 2018.

MONTANA, Patrick; CHARNOV, Bruce. Organizational Structures: Concepts and Formats. In: MONTANA, Patrick; CHARNOV, Bruce. **Management**: A Streamlined Course for Students and Business People. Nova Iorque: Barron's Business Review Series, 1993. p. 155-169. Disponível em: <https://www.ders.es/Montana11.pdf>. Acesso em: 08 jun. 2019.

MORIGUCHI, Chiaki. Japanese-Style Human Resource Management and Its Historical Origins. **Japan Labor Review**, [s.l.], v. 11, n. 3, p.58-77, summer 2014. Disponível em: <https://www.jil.go.jp/english/JLR/documents/2014/JLR43_moriguchi.pdf>. Acesso em: 08 set. 2019.

MURAKAMI, Yumiko. End of Heisei Era and lifetime employment. **The Japan Times.** [s.l.], p. 1-1. 2 maio 2019. Disponível em: <https://www.japantimes.co.jp/opinion/2019/05/02/commentary/japan-commentary/end-heisei-era-lifetime-employment/#.XXlxpZNKjVo>. Acesso em: 11 set. 2019.

OH, Tai K.. Japanese Management: A Critical Review. **Academy Of Management Review**, [s.l.], v. 1, n. 1, p.14-25, 1 jan. 1976. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/257355>. Acesso em: 15 out. 2019.

OHNO, Kenichi. **The economic development of Japan:** the path traveled by japan as a devoloping country. Tóquio: Grips, 2006. 245 p. Disponível em: <http://www.grips.ac.jp/forum/pdf06/EDJ.pdf>. Acesso em: 08 maio 2019.

OLEJNICZAK, Tomasz. Japanese Management: 50 Years of Evolution of the Concept. **Acta Asiatica Varsoviensia**, Varsóvia, v. 1, n. 26, p.7-26, jan. 2013. Disponível em: <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-62b41590-1b44-497c-87ec-de14ff086b50/c/02-Olejniczak-ver02.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2018.

ONO, Hiroshi. Lifetime employment in Japan: Concepts and measurements. **Journal Of The Japanese And International Economies**, [s.l.], v. 24, n. 1, p.1-27, mar. 2010. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10086/28768>. Acesso em: 03 nov. 2019.

SUGO, Alberto I.. Administração Japonesa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 30, n. 4, p.79-85, out. 1990. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v30n4/v30n4a10.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2018.

TAUSS, Aaron. Contextualizing the current crisis: Post-Fordism, neoliberal restructuring, and financialization. **Colombia Internacional**, [s. L.], v. 76, n. 1, p.51-79, 1 dez. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/pdf/rci/n76/n76a03.pdf>. Acesso em: 04 jun. 2019.

UCHIMA, Marli Tiemi. **Teoria Z**: utopia ou realidade?. 2005. 102 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Adm294899.PDF>. Acesso em: 01 jun. 2019.

UDDIN, Nasir; HOSSAIN, Fariha. Evolution of modern management through Taylorism: An adjustment of Scientific Management comprising behavioral science. **Procedia Computer Science**, Berkeley, v. 62, n. 1, p.578-584, mar. 2015. Disponível em: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1877050915026721?token=D3D73C62CC13D4CCBF2FCC9724D9809D49EBFB64512382EB5F0E993B4388FE31F3443C2514C340EF76332228BC07E0B1>. Acesso em: 04 jun. 2019.

WILSON, Derek H.. Labor Relations in the United States and Japan: The Role of the Enterprise in Labor-Management Relations. **Loy. L.a. Int'l & Comp. L. J.**, Los Angeles, v. 9, n. 1, p.577-619, 01 jun. 1987. Disponível em: <https://digitalcommons.lmu.edu/ilr/vol9/iss3/3/>. Acesso em: 01 nov. 2019.

WOOD, Stephen J.. Japanization and/or Toyotaism? **Work, Employment & Society**, Londres, v. 5, n. 4, p.567-600, dez. 1991. Bimestral. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/23745945>. Acesso em: 21 nov. 2018.

ANEXO E – TERMO DE AUTENTICIDADE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.
Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.
Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral[1] e criminais previstas no Código Penal[2], além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 04 de Dezembro de 2019.

YAGO DE BEM MOREIRA CARAPINHA	201349043
NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)	Matrícula
ASSINATURA	118.361.916-26
	CPF

[1] LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.
[2] Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.