

DOCUMENTO AVULSO/Nº 01

O Movimento da Produtividade no Japão

Dorothea Werneck - Organizadora

ABRIL DE 1991

ipea
INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA

DOCUMENTO AVULSO/Nº 01

O Movimento da Produtividade no Japão

Dorothea Werneck - Organizadora

ABRIL DE 1991

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA
é uma Fundação vinculada ao Ministério da Economia,
Fazenda e Planejamento

PRESIDENTE

Antonio Kandir

DIRETORA TÉCNICA

Heloiza Camargos Moreira

DIRETOR TÉCNICO ADJUNTO

Marcos Reginaldo Panariello

DIRETOR DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS

Renato Moreira

COORDENADOR DE DIFUSÃO TÉCNICA E INFORMAÇÕES

Liscio Fábio de Brasil Camargo

COORDENADOR DE POLÍTICA AGRÍCOLA

Benedito Rosa do Espírito Santo

COORDENADOR DE POLÍTICA INDUSTRIAL E TECNOLÓGICA

Luis Fernando Tironi

COORDENADOR DE POLÍTICA MACROECONÔMICA

Eduardo Felipe Ohana

COORDENADOR DE POLÍTICA SOCIAL

Luiz Carlos Eichenberg Silva

COORDENADOR REGIONAL DO RIO DE JANEIRO

Ricardo Varsano

DOCUMENTO AVULSO tem o objetivo de apresentar
textos e documentos relevantes para subsidiar a
formulação de políticas públicas.

Tiragem: 100 exemplares

DIVISÃO DE EDITORAÇÃO E DIVULGAÇÃO

Brasília:

SGAN Q. 908 - MÓDULO E - Cx. Postal 040013

CEP 70.312

COORDENAÇÃO REGIONAL DO RIO DE JANEIRO

Av. Presidente Antonio Carlos, 51 - 17º andar

CEP 20.020

- **Organização e seleção dos textos por Dorothea Werneck, técnica do Instituto de Pesquisa Económica Aplicada - IPEA/CDTI.**

APRESENTAÇÃO

A idéia de divulgar os textos sobre o movimento de produtividade do Japão surgiu quando constatamos que contêm idéias e sugestões para duas questões básicas colocadas para discussão hoje no Brasil: o aumento da competitividade e o acordo nacional.

Os quatro textos selecionados foram apresentados pela missão japonesa do "Japan Productivity Center" (Centro de Produtividade do Japão - CPJ) que visitou o Brasil, em março de 1988, a convite do IPEA. Já naquela época, buscava-se a criação de um Sistema Nacional de Produtividade, recorrendo-se, portanto, à troca e informações com o CPJ, que já acumulava uma longa experiência com excelentes resultados.

Criado em 1955, representa, de fato, um grande acordo nacional, tripartite, envolvendo empresários, trabalhadores e o meio acadêmico.

O primeiro texto selecionado, "O Movimento da Produtividade no Japão", é de autoria de Jinnosuke Miyai, então Presidente do CPJ, e faz um histórico da criação do Centro, sua organização e apresenta os princípios básicos e os desafios colocados para o futuro.

O segundo texto, "Produtividade: A Experiência Japonesa", de Joji Arai, Diretor de Relações Internacionais do JPC, identifica os principais determinantes do rápido crescimento da produtividade naquele país, a maior competitividade no mercado internacional e a transformação do Japão numa das grandes potências mundiais de hoje, trazendo à tona os conflitos com os países do primeiro mundo, especialmente com os Estados Unidos. O texto discute esse novo papel do Japão na economia mundial.

O terceiro texto, "Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos", discute as principais características da relação capital-trabalho no Japão, dentro do princípio de gerência orientada para o homem: recrutamento e emprego, treinamento e desenvolvimento, promoções, gratificações e remunerações, aposentadoria, e o emprego vitalício.

O quarto e último texto, "O Conceito Básico de Produtividade e o Desenvolvimento do Movimento de Produtividade", faz um resumo dos diferentes conceitos de produtividade chegando à definição do JPC para o qual "produtividade significa esforço de adaptar eficiência e humanidade e harmonizar civilização e cultura". Como se vê, é uma definição abrangente, incluindo aspectos econômicos e sociais. Fica portanto claro que o Movimento de Produtividade do Japão não cuida somente de aumentar a produção por unidade de insumo, mas sim de envolver toda a sociedade na busca de uma melhor qualidade de vida.

O texto trata em seguida da organização do movimento de produtividade, desde 1955, apresentando os novos desafios a serem vencidos.

Ao final desta apresentação, acrescentamos alguns comentários.

O primeiro deles diz respeito às críticas que sempre surgem quando apresentamos o "exemplo" japonês, desconsiderando-o com argumentos que vão desde a "cultura oriental" até a indicação das "diferenças geográficas" dos dois países (Brasil e Japão). Para não alongar, basta citar a opinião de John Keneth Galbraith no seu livro **O Pensamento Econômico em Perspectiva** (São Paulo: Pioneira; Editora da Universidade de São Paulo, 1989), quando trata do futuro da economia: "No próximo estágio, o Japão, que vinha sendo um grande consumidor das idéias econômicas americanas, passará a ser a fonte do pensamento econômico para as nações ainda mais jovens no cenário industrial e, estabelecendo um fluxo inverso, para os Estados Unidos e a Europa.

Novamente o futuro pode ser antevisto no presente. O mundo industrial e certamente os Estados Unidos, já se interessam intensamente pelas idéias econômicas e especialmente pela prática do Japão, transformando este país e a sua vida econômica num importante campo de estudos." (p. 263)

O segundo comentário seria a respeito da importância do envolvimento dos trabalhadores e seus sindicatos na melhoria da qualidade e da produtividade. Esperamos que os textos aqui reunidos deixem claro que devemos dar um passo à frente quando tratarmos dessas questões.

Não basta o lado técnico, não basta a produção com a qualidade do produto, não basta a adoção de novas tecnológicas. É imprescindível envolver os trabalhadores, os gerentes e o meio acadêmico no mesmo objetivo e investir muito nessa mudança de mentalidade. De fato, temos aí uma grande bandeira nacional, capaz de aglutinar interesses, estabelecer parcerias e dar um rumo para o nosso futuro.

O terceiro e último será, sobretudo, um desafio. Com base na organização do movimento de produtividade no Japão, seria possível pensar em algo semelhante para o Brasil? Seria essa uma alternativa para um grande acordo nacional brasileiro? Chamo atenção para alguns aspectos que considero importantes e que a leitura do texto ajudará a consolidar com seus argumentos extensivamente apresentados.

Primeiro, dos interlocutores: empresários, trabalhadores e o meio acadêmico. O governo entra de forma suplementar, apoiando e adotando as medidas consideradas essenciais para concretizar os avanços propostos.

Segundo, em relação à agenda. Temos um bom exemplo de como estabelecer metas de longo prazo e tratar as questões de forma global, de tal modo que seja possível orientar a ação de curto prazo e local, inclusive a nível de cada empresa.

Terceiro, a segmentação das discussões. As negociações ocorrem tanto a nível nacional, quanto nos níveis regionais e locais. Com isso a representatividade dos interlocutores aumenta (inclusive adquire maior legitimidade) e a agenda pode passar a incluir temas mais específicos quando as discussões se derem nos âmbitos locais, sendo possível pensar, também, na desagregação setorial.

Quarto, e último, o suporte institucional. Havendo uma organização que assessore, consolide informações, promova cursos, seminários e visitas, e especialmente, se responsabilize pela divulgação dos propósitos e avanços das negociações, as adesões certamente tenderão a crescer com o acesso às informações e aos instrumentos (assessoria, treinamento, material, etc) disponíveis.

Todas estas são idéias que certamente precisam amadurecer. Nosso objetivo foi somente colocá-las de uma forma organizada, apresentando alguns textos selecionados o que poderá subsidiar o debate.

ÍNDICE

. O Movimento da Produtividade	9
. Produtividade: a Experiência Japonesa	17
. Gerencia de Desenvolvimento Recursos Humanos	26
. O Conceito Básico de Produtividade e o Desenvolvimento do Movimento da Produtividade	34



O MOVIMENTO DA PRODUTIVIDADE

1. O Movimento de Produtividade como Força Propulsora do Desenvolvimento Econômico do Japão

O sucesso do Japão, ao tornar-se uma sociedade industrializada altamente avançada no decorrer dos últimos 40 anos, atraiu a atenção e admiração do mundo. A reconstrução do país das ruínas e cinzas em que se encontrava após a segunda Guerra Mundial até o seu atual nível de prosperidade e abundância foi algo que os próprios japoneses não poderiam imaginar, ou sequer sonhar, em 1945. Para um país situado numa ilha, com poucos recursos naturais e uma população numerosa, a única maneira possível de atingir um desenvolvimento econômico de alto nível era revitalizar os seus recursos humanos e tornar as indústrias eficientes e competitivas nos mercados mundiais.

Como em qualquer outro país, o desenvolvimento econômico do Japão envolveu uma combinação complexa de muitos fatores. Mas, se quisermos destacar um único fator e considerá-lo a força propulsora do sucesso econômico e industrial do Japão, este seria o esforço constante da empresa e do trabalhador para melhorar a produtividade.

Desde o começo, a trajetória do Centro de Produtividade do Japão não foi fácil. Inicialmente, lutamos contra uma posição generalizada e a ignorância em relação ao movimento de produtividade; nos anos subsequentes, tivemos de resolver muitos problemas novos. As duas crises do petróleo, assuntos ambientais, a desaceleração do crescimento econômico, e a emergência de novas tecnologias são apenas alguns dos mais recentes e difíceis problemas enfrentados pela economia do Japão e pelo movimento de produtividade. Contudo, as experiências que adquirimos ao enfrentar os desafios serviram apenas para reafirmar nossa crença na viabilidade da filosofia do nosso movimento.

2. A Fundação do CPJ

O Centro de Produtividade do Japão (CPJ) foi fundado em 1955 como instituição privada sem fins lucrativos, que deveria funcionar como um dos maiores catalisadores na promoção da melhoria da produtividade em nível nacional. Embora o CPJ tenha recebido total apoio governamental desde o começo, foi fundado e mantido como uma organização privada, com o intuito de utilizar a iniciativa e a simplicidade do setor privado na promoção do movimento da produtividade como uma meta nacional. Um outro aspecto do CPJ é que o seu corpo de diretores é constituído de representantes de três grupos diferentes:

- 1) empresários,
- 2) trabalhadores,
- 3) acadêmicos.

Quando o CPJ foi fundado em 1955, o movimento de produtividade enfrentou muitos obstáculos. Embora a guerra houvesse terminado há uma década apenas, a reconstrução de pós-guerra estava quase concluída e a economia havia readquirido os níveis de antes do conflito. A economia estava em pleno processo de mudança do estágio de reconstrução para o estágio de desenvolvimento. Mesmo assim, o Japão era um dos países mais pobres do mundo. Seu PNB era bastante baixo, e a balança de pagamentos tão desfavorável que as viagens ao exterior eram estritamente controladas pelo governo. As instalações industriais, equipamentos, processos e sistemas produtivos estavam ultrapassados e não podiam comparar-se àqueles utilizados nos países ocidentais.

Os primeiros anos depois da guerra foram pontilhados de sérios atritos entre os trabalhadores e as empresas. Imediatamente após o fim do conflito mundial, as forças americanas de ocupação adotaram drásticas políticas de "democratização" que resultaram na libertação de comunistas, intelectuais de esquerda e líderes sindicais que se encontravam na prisão e foram encorajados a lutar contra os velhos sistemas. Uma vez que nem todo o pessoal de administração estava

predisposto a mudar, o resultado dessas políticas foi o confronto entre trabalhadores e empresas, disputas industriais freqüentes, e longas greves. Pode-se custar a crer hoje em dia, mas várias companhias japonesas, grandes e pequenas, desde empresas líderes, como Nissan, Oji Paper e Aji-no-Moto até os motoristas de táxi, sofreram os efeitos dos confrontos dos trabalhadores. Essa era a situação que dominou o Japão durante o final da década de 40 e o começo dos anos 50.

3. Os Três Princípios Orientadores

Em dezembro de 1953, o governo dos Estados Unidos sugeriu que seu programa de cooperação técnica para o aumento de produtividade poderia estender-se ao Japão, sob condições semelhantes às que foram aplicadas aos países europeus imediatamente após a guerra. Muitos centros de produtividade ou conselhos já existiam na Europa naquela época, e estavam ocupados em absorver conhecimentos sobre tecnologias e sistemas avançados americanos.

Um grupo de empresários japoneses de mente aberta se reuniu e chegou a um acordo sobre a necessidade de um movimento semelhante para melhorar a produtividade que deveria ser empreendido como um esforço voluntário nacional. Então, um grupo não governamental chamado Comissão para Maior Produtividade foi criado em 1954. Em 1955, os governos do Japão e dos Estados Unidos fizeram uma negociação sobre o programa de cooperação técnica; e o Centro de Produtividade do Japão foi inaugurado formalmente. Antes de lançar seu movimento de produtividade, o CPJ proclamou os seus "Três Princípios Orientadores", que se baseavam na crença de que a melhoria da Produtividade só pode ser alcançada através de relações trabalhador-empresa sólidas e produtivas, e da participação positiva do trabalhador. Considerando-se a gravidade da situação que envolvia essas relações no começo da década de 50, é compreensível a ênfase dispensada à sua melhoria. Isso, contudo, não foi apenas uma medida imediatista. Os desenvolvimentos subsequentes provaram que os Três Princípios Orientadores permanecem como o pensamento fundamental para os dias atuais e, acredita-se,

para o futuro também. Esses três Princípios Orientadores são:

1º Aumento do número de empregos - a longo prazo o crescimento da produtividade fará crescer o número de empregos.

2º Cooperação trabalhador-empresa - a fim de aumentar a produtividade, deve haver cooperação mútua.

3º Distribuição eqüitativa dos ganhos de produtividade - os frutos do aumento de produtividade devem ser distribuídos eqüitativamente entre a empresa, os trabalhadores e os consumidores.

O pensamento básico subjacente a esses princípios pode ser explicado sob um ângulo diferente. Depois que o CPJ foi criado, centenas de empresários, burocratas e líderes sindicais japoneses foram mandados para o exterior a cada ano, primeiramente para os Estados Unidos, e mais tarde para a Europa Ocidental, para familiarizarem-se com tecnologias e sistemas produtivos avançados. O contato com o cenário americano foi uma experiência que abriu os olhos dos japoneses e lhes trouxe o ímpeto de que necessitavam para lançar o movimento de produtividade no Japão. Contudo, aprenderam lições valiosas também na Europa. Os pioneiros japoneses que primeiro visitaram a Europa nos princípios dos anos 50, inclusive Kohei Goshi, presidente honorário do CPJ, impressionaram-se profundamente com a abordagem européia à produtividade como uma "atitude mental", em vez de meros esforços de racionalização exclusivamente em termos técnicos ou físicos. É verdade que o Japão aprendeu muito com os modelos e sistemas americanos, com sua história de eficiência que remonta à abordagem da "administração científica" defendida por Frederick Taylor no começo deste século. Porém, o Sr. Goshi também estava consciente das limitações desse tipo de abordagem. Eis porque ainda se valoriza a definição de produtividade da Agência de Produtividade Européia apresentada à Conferência de Roma em 1958, que diz:

..."Acima de tudo, a produtividade é uma atitude mental. É a mentalidade de progresso, do aperfeiçoamento constante daquilo que existe.

É a certeza da capacidade de fazer melhor hoje do que ontem, e menos bem que amanhã. É a vontade de progredir na situação atual, não importando quão boa ela possa parecer, ou quão boa ela realmente seja. É a constante adaptação da vida social e econômica às condições em mudança; é o esforço contínuo para aplicar novas técnicas e novos métodos; é a fé no progresso humano".

Desde a sua criação, o CPJ acreditou que a produtividade não era apenas um índice entre "output"(produto) e "input"(insumo), mas que envolvia, de forma substancial, o elemento humano. Os seus criadores não estavam satisfeitos com a idéia de produtividade simplesmente como racionalização, nem tão pouco satisfeitos com a idéia de eficiência em simples termos técnicos. Acreditava-se que o compromisso e o envolvimento positivo do trabalhador era essencial às atividades para a melhoria da produtividade. Os três princípios foram estabelecidos com base nesta crença.

4. Oposição e Crítica

As relações trabalhador-empresa que prevaleciam em meados da década de 50 tornaram imensamente difícil a tarefa do CPJ. Quando o Centro iniciou suas atividades em escala nacional em 1955, encontrou forte oposição por parte tanto dos trabalhadores quanto das empresas. Os líderes de sindicatos esquerdistas condenaram o movimento de produtividade afirmando tratar-se de uma outra forma de exploração dos trabalhadores pelos capitalistas. Denunciaram o Princípio Número Dois (cooperação trabalhador-empresa) como sendo incompatível com a teoria marxista das lutas de classe. Os membros do grupo de dirigentes e empresários conservadores estavam também desconfiados e rejeitaram o Princípio Número Três (distribuição eqüitativa dos ganhos de produtividade), como uma violação das assim chamadas prerrogativas da empresa. Tentaram até minar a posição do CPJ, espalhando o boato de que o Centro estava "infectado" de comunistas.

Apesar da oposição e da crítica desinformada, um grupo de esclarecidos e obstinados empresários, líderes sindicais e acadêmicos foram adiante, implementando vários projetos inovadores, e gradualmente fizeram aumentar

sua influência sobre as indústrias. Agora, quase todos os sindicatos do setor privado apóiam o movimento de produtividade. De fato, os constantes debates com a oposição sobre o conceito e o papel da produtividade fortaleceram enormemente as bases teóricas do movimento.

5. Expansão das Atividades do CPJ

Logo após a sua criação, o CPJ iniciou suas atividades voltadas a educação e treinamento, tanto dos trabalhadores como dos executivos das empresas. Os esforços iniciais se concentraram em enviar missões de estudo ao exterior. Durante os primeiros sete anos, quando foram recebidas ajudas financeiras dos Estados Unidos, 395 equipes foram mandadas àquele país, processo que envolveu um total de 4.011 pessoas. Mesmo depois que a ajuda americana cessou, as missões de estudo continuaram. Ao final do ano fiscal de 1986, o CPJ havia mandado cerca de 23.000 executivos, líderes sindicais e acadêmicos aos Estados Unidos e Europa Ocidental. Esse número exclui aqueles que participaram de excursões de produtividade.

Nos últimos anos, o CPJ tem recebido missões de estudo do exterior. Em média, o Centro recebe aproximadamente 1.000 pessoas por ano, basicamente dos Estados Unidos, da Europa Ocidental e de outros países da Ásia, ao mesmo tempo em que mais ou menos o mesmo número de japoneses está sendo enviado para o exterior todo ano para participar dos programas de missão de estudos do CPJ.

Quando aqueles que são enviados em missões de estudo ao exterior retornam ao Japão, apresentam relatórios escritos e organizam seminários e simpósios para repartir sua experiência com seus concidadãos.

As atividades do CPJ expandiram-se, incluindo a publicação de livros, jornais e comunicados, a organização de cursos de treinamento em administração formal e industrial, fornecimento de serviços de consultoria e a produção de materiais de treinamento, incluindo áudio visuais, como slides e vídeos. Além disso, publica regularmente as únicas estatísticas de produtividade reconhecidas pelo governo japonês.

6. As Atividades do CPJ

Na época em que a assistência financeira americana foi suspensa, as atividades do CPJ já estavam bem estabelecidas e eram mais ou menos auto-suficientes, possibilitando, dessa forma, continuar o movimento de produtividade nos anos subseqüentes. O CPJ mantém um nítido contraste com algumas entidades voltadas à produtividade na Europa Ocidental que desapareceram com a retirada da assistência financeira americana. Atualmente, o Centro de Produtividade do Japão, em Tóquio, consiste de aproximadamente 300 funcionários e consultores. Há sete centros de produtividade regionais espalhados por todo o Japão; cada um deles é uma organização tripartite, e estão todos intimamente ligados ao CPJ. As informações que se seguem, ilustrarão o escopo das atividades internas. Esses dados não abrangem os centros de produtividade regionais.

- a) Treinamento e desenvolvimento administrativo: aproximadamente 400 seminários, cursos de treinamento e simpósios de vários tipos e duração, realizados por cerca de 15.000 pessoas por ano (ou 35.000 dias/homem) por ano.
- b) Academia de gerência: 10 cursos (sessões de quatro horas realizados uma vez por semana durante um ano) para pessoal gerencial de nível médio e superior. Mais de 400 participantes fazem esses cursos a cada ano.
- c) Desenvolvimento e treinamento de consultores: três cursos que treinam e desenvolvem 170 consultores por ano.
- d) Serviços de consultoria: aproximadamente 140 empresas de pequeno e médio porte vêm recebendo vários tipos de serviços de consultoria.
- e) Cruzeiros de produtividade: três cruzeiros a Hong Kong, Singapura, etc., para fornecer treinamento de bordo em supervisão e gerência são oferecidos a 1.300 pessoas por ano.
- f) Publicações: aproximadamente 25 livros são publicados por ano (excluindo-se a publicação de vários relatórios de estudo).

- g) Diagnóstico de saúde mental: 50.000 a 60.000 pessoas recebem um diagnóstico de saúde mental por ano.
- h) Outras atividades: serviços de processamento de dados e desenvolvimento de sistemas, produção de slides, vídeos e outros materiais audiovisuais, treinamento e consultoria em relações industriais, etc.

Conforme foi previamente mencionado, o CPJ tem sido ativo no cenário internacional, seja pelo envio das missões de estudo ao exterior, ou por acolher visitantes estrangeiros. Além disso, está agora desempenhando um papel importante em muitos dos projetos patrocinados como a OIT e outras organizações internacionais. Além de projetos internacionais multilaterais, colabora com alguns países da Ásia numa base bilateral, enviando especialistas para assisti-los no desenvolvimento de recursos humanos. Além disso, recebe estagiários desses países para participar de programas de treinamento intensivo realizados no Japão.

7. Sistema Conjunto para Consulta Trabalhador-Empresa

Embora as atividades do CPJ tenham-se expandido e diversificado nos últimos 32 anos, as atividades referentes as relações trabalhador-empresa sempre constituíram uma das principais funções. Entre as realizações das quais o CPJ se orgulha, está o papel que desempenha na defesa do uso do Sistema Conjunto de Consulta Trabalhador-Empresa. Esse sistema não pretende substituir a negociação coletiva. Ao contrário, o sistema e a negociação coletiva, possuem, ambas, funções importantes nessas relações.

Os pontos nos quais os interesses dos trabalhadores e das empresas entram em conflito, como aumento de salário, feriados e diminuição da jornada de trabalho, são negociados pelos sindicatos em termos coletivos.

Os assuntos de interesse mútuo, como aumento de produtividade, segurança, treinamento e educação, são discutidos na empresa por representantes de ambos os lados, que se sentam para trocar idéias e conduzir conversas construtivas durante os encontros do sistema.

A idéia básica é manter uma comunicação saudável por um lado, e fortalecer a cooperação entre os trabalhadores e as empresas pelo outro. Ao defender o sistema de consulta, o CPJ não tinha intenção de criar sindicatos "dóceis" que pudessem ser facilmente dominados e controlados pelas empresas. Ao contrário, nós sustentamos que um sindicato que não tem poder de articular uma greve não é mais um sindicato. Contudo, é verdade também que há vastas áreas nas quais a cooperação pode promover os interesses dos membros do sindicato. A função básica de um sindicato é conseguir a maior fatia possível do bolo através de negociação com a empresa. Mas, ao mesmo tempo, os trabalhadores podem contribuir para o aumento do tamanho do bolo a ser repartido. O Sistema Conjunto de Consulta foi estabelecido para cultivar esse segundo aspecto. Não há regras rígidas que determinem o que se deve ser discutido durante os encontros do sistema. As áreas a serem discutidas são entregues à decisão de cada sindicato. Na prática, conclui-se que o Sistema Conjunto propiciou aos trabalhadores e às empresas um terreno comum para a melhoria da comunicação entre elas. Também ajudou a ampliar a participação dos trabalhadores nas decisões das empresas. De acordo com um levantamento recente do CPJ os assuntos a seguir são os mais discutidos nas reuniões do sistema:

- a) desempenho anual dos negócios (83%);
- b) mudanças organizacionais (56%);
- c) estratégias e objetivos empresariais de médio e longo prazo (55%);
- d) políticas de recrutamento e de administração de pessoal (54%);
- e) bem estar dos empregados (47%);
- f) desenvolvimento tecnológico e novos planos de produção (41%).

Esta lista torna claro que as funções básicas dos grupos de consulta conjunta resumem-se em obter dos sindicatos compreensão e cooperação para com as atividades da empresa, e evitar disputas, pelo fortalecimento e consolidação da comunicação entre trabalhadores e empresas.

A esta altura, mais de 90% das indústrias japonesas adotaram esse sistema de consultas, o que contribuiu muitíssimo para a estabilidade das relações trabalhador-empresa. Para citar algumas estatísticas recentes, o número de homens/dias úteis perdidos por causa de greves estava bem acima de 5 milhões por ano em 1950, decrescendo para apenas 250.000 por ano em 1985, apesar da filiação sindical ter aumentado mais que o dobro naquele período.

8. O Movimento de Produtividade em um Ambiente em Mudanças

Embora os princípios básicos do movimento de produtividade tenham se mantido durante os últimos 32 anos, a aplicação desses princípios e a ênfase sobre eles tem se modificado para acompanhar as mudanças no movimento industrial. Particularmente, as duas crises do petróleo que assinalaram uma mudança radical de uma economia de alto crescimento para crescimento lento, provocaram uma mudança nas indústrias centradas em energia intensiva para indústrias que utilizam a informação e a tecnologia, obrigando o CPJ a adaptar suas abordagens e mudar a ênfase de suas atividades. O conceito de produtividade está sendo agora reexaminado em termos qualitativos, em vez de quantitativos.

Se o movimento de produtividade tivesse sido definido simplesmente em termos de melhoria e eficiência ou racionalização, o CPJ não teria sobrevivido até os dias atuais. Durante o período no qual a economia japonesa estava crescendo a uma taxa muito alta, o conceito de melhoria da produtividade era aceito em seu sentido mais simples. Contudo, o primeiro choque do petróleo em 1973 assinalou um ponto crítico no crescimento da economia do Japão. O resto do mundo afirmou que havia chegado o fim da prosperidade japonesa do pós-guerra, pois o crescimento industrial havia se sustentado pela disponibilidade abundante de petróleo barato.

As elevações consideráveis no preço do petróleo bruto tiveram um impacto tremendo sobre a indústria e a economia do Japão. O país registrou seu primeiro PNB negativo em 1974, e a produtividade da mão-de-obra também mostrou um crescimento negativo em 1974 e 1975, caindo muito abaixo do índice de

aumento do salário nominal. Face às perspectivas de crescimento muito mais lento, foram levantadas sérias dúvidas sobre a necessidade de atividades que conduzissem à melhoria da produtividade, algumas pessoas chegaram a proclamar que o movimento de produtividade havia durado além de sua utilidade.

Quando a economia de um país está em recessão, a administração deve dispensar mão-de-obra excedente, reduzir salários, ou fazer ambas as coisas. Isso é o que prescreve a teoria econômica ortodoxa ensinada nas universidades, e será verdadeiro se a produtividade significar melhoria a curto prazo da eficiência ou racionalização. Contudo, o valor real do conceito de produtividade do CPJ foi demonstrado durante a recessão econômica que se seguiu à primeira crise do petróleo. Face às condições econômicas adversas, tanto os trabalhadores como os empresários foram postos a prova em termos do que poderiam conseguir unindo-se para revitalizar as empresas. As estatísticas mostram claramente as realizações. Em 1974, 25% das companhias japonesas listadas na Bolsa de Valores de Tóquio registraram grandes déficits em seus demonstrativos financeiros. No mesmo ano, a administração dessas companhias concederam aumentos substanciais de salário a seus empregados para protegê-los da inflação crescente. Isso significa que seus resultados financeiros estavam sendo ainda mais sacrificados e elas aceitaram reduções da produtividade. Os custos de mão-de-obra foram considerados fixos, em vez de variáveis. Há o caso do presidente de uma companhia manufatureira relativamente pequena, cujas encomendas foram reduzidas a quase a metade do que recebia antes da crise do petróleo. Apesar disso, ele disse aos seus empregados que não seria tomada nenhuma medida extrema, pelo menos durante o período de um ano, e que os seus salários seriam pagos na íntegra mesmo que ele tivesse de vender suas propriedades pessoais para cumprir essa promessa.

Sua companhia sobreviveu e tornou-se mais tarde uma das maiores fabricantes de lâmpadas pisca-pisca para carros de polícia.

Alguns anos mais tarde, os sindicatos praticaram a moderação, aceitando um índice mais baixo do aumento de salários a fim de impulsionar a produtividade. Cooperaram com as empresas na introdução de novas tecnologias e sistemas de poupança de energia, a fim de promover a produtividade a nível do local de trabalho.

Após as crises do petróleo, toda a estrutura industrial do Japão começou a mudar. As indústrias de energia intensiva foram gradualmente desativadas e substituídas por indústrias de tecnologia ou de informação intensiva. O declínio de algumas indústrias foi inevitável, e mais uma vez, o conceito de produtividade foi posto à prova. Nas indústrias declinantes, foram eliminadas algumas linhas convencionais de produtos, mas uma variedade de linhas novas e inovativas de negócios foi explorada, e eventualmente desenvolvida em benefício da sobrevivência das empresas. Assim, as companhias têxteis começaram a diversificar-se em produtos farmacêuticos, biotecnologia e construção de edifícios. Igualmente, as companhias siderúrgicas mudaram para eletrônica, e até piscicultura.

Mesmo que fosse identificado um excedente de mão-de-obra, as medidas extremas só eram tomadas em última instância. Ao invés disso, os sindicatos e a direção se reuniam para discutir e negociar planos para reciclar e remanejar os empregados excedentes para funcionar em novas áreas de atividade da empresa.

Essa mesma abordagem tem sido usada na introdução de robôs que, a curto prazo, implicará em reduções ou eliminações dos empregos existentes. Não se quer dizer que todos os problemas estão resolvidos mas é interessante notar que durante uma conferência internacional sobre a revolução da eletrônica, que ocorreu em Tóquio em fins de 1985, tanto os dirigentes das empresas como os líderes sindicais citaram os Três Princípios Orientadores do CPJ como a base para suas políticas em relação a esse assunto controverso. De fato, muitos casos foram relatados mais tarde, segundo os quais a introdução de robôs não reduziu os empregos, de modo geral.

Naturalmente, algumas posições foram substituídas por robôs, mas muitos empregos

novos foram criados para apoiar as novas linhas de produção automatizada.

9. Os Desafios Vindouros - Orientação para o Futuro

Ao relatar o sucesso amplamente satisfatório do movimento de produtividade nos últimos 32 anos, tentou-se mostrar como o movimento tem tido sucesso na sua contribuição para a indústria japonesa durante períodos de altos e baixos do crescimento econômico. Durante a última década, o movimento de produtividade fez valiosas contribuições à reestruturação industrial.

Contudo, mudanças rápidas e violentas estão acontecendo agora nas indústrias e na sociedade, tanto no Japão como no resto do mundo, mudanças essas que estão criando problemas novos para todos. Quais serão as causas desses novos problemas, e como eles possivelmente irão afetar o futuro? Os fatores mais importantes que provavelmente vão atingir o Japão no futuro seriam:

- a) o aparecimento de várias tecnologias novas e avançadas;
- b) o desenvolvimento dos sistemas de informação/comunicação;
- c) as mudanças sociais, inclusive o rápido envelhecimento da população;
- d) a internacionalização da economia do Japão.

Todos esses fatores, isolados ou em combinação, farão surgir mudanças substanciais na economia e nas indústrias japonesas. Junto com essas mudanças, aparecerão muitos problemas novos a serem enfrentados pelo movimento de produtividade, tais como:

- 1- o investimento de capital está aumentando;
- 2- a frugalidade dos japoneses que poupam cerca de 20% de sua renda disponível, assegura uma abundante oferta do capital necessário;
- 3- o custo de controle da poluição caiu de 20% nos meados da década de 70 para 5% nos anos 80, tornando possível usar a maior parte dos investimentos para aumentar o valor agregado;

4- os esforços de pesquisa e desenvolvimento estão sendo acelerados;

5- muitas empresas manufatureiras estão enfatizando bastante o desenvolvimento e aplicação do CAD-CAM-CIM e processo produtivo flexível para acompanhar as mudanças nos mercados;

6- o governo e o setor privado continuam mantendo relações amistosas e cooperativas;

7- o governo, os setores privados e os sindicatos continuam envidando esforços para a reciclagem dos trabalhadores, para que a transição possa ocorrer com um mínimo de perturbação da estabilidade social e do bem estar individual;

8- muitas companhias estão desenvolvendo um sistema adaptado de emprego vitalício que constitui uma mistura ótima da meritocracia e do sistema japonês tradicional, assegurando um relacionamento contínuo entre empresas e trabalhadores e mantendo o "esprit de corps" dos empregados;

9- os sindicatos ainda apóiam o princípio básico da manutenção e desenvolvimento das relações de cooperação com a administração;

10- a administração está seguindo agressivamente as estratégias de globalização de suas operações, para não perturbar tanto o mercado interno com o mercado estrangeiro receptivo, removendo seus processos produtivos para junto dos mercados, enquanto estimulam o consumo interno;

11- o consenso nacional para perseguir as metas econômicas ainda conta com o apoio popular;

12- a propensão dos trabalhadores para compartilharem as metas da empresa é ainda muito forte;

13- os esforços para modernizar e tornar eficientes os setores de varejo e atacado, que tradicionalmente retardam o crescimento da produtividade global, estão começando a mostrar parte de seus resultados.

Embora o Japão possa ser capaz de manter uma taxa de crescimento de produtividade relativamente alta, não será capaz de produzir

mercadorias e serviços além do que os mercados interno e externo são capazes de consumir. Enquanto os níveis de produtividade dos produtos e serviços determinam sua competitividade nos mercados, uma diferença assimétrica nos níveis de produtividade perturbará o bom funcionamento dos mercados, exigindo mudanças estruturais. Mesmo que um país e suas indústrias tenham sucesso na adoção de mudanças estruturais, a ausência de preocupação com as condições existentes em outros mercados acionará inevitavelmente um protecionismo, ou manipulação de moeda que perturbará o equilíbrio do comércio mundial.

O desenvolvimento científico e tecnológico, embora contribua para o crescimento econômico e a criação de novos negócios, não garante uma nova era de prosperidade e bem estar, a menos que possa ser adequadamente controlado e equilibrado quando levar em consideração o elemento humano.

No futuro, os japoneses terão de tomar-se sensíveis quanto ao limite que pode ser tolerado

pela estrutura de mercado e pelo mercado de trabalho. Os japoneses deveriam desenvolver uma relação cooperativa e complementar com outros países, através da troca de informações, de tecnologia e de recursos. Deveriam ainda buscar uma política de desenvolvimento de sistemas produtivos que determine a transferência efetiva da tecnologia para os países em desenvolvimento recém-industrializados.

Internamente, a empresa japonesa não deveria continuar com a política de manutenção e melhoria do padrão de vida das pessoas apenas através da utilização intensiva da mão-de-obra. Ela deveria considerar uma distribuição mais eqüitativa dos frutos da melhoria da produtividade, não apenas em termos de riqueza, mas também na qualidade de vidas das pessoas.

A experiência de produtividade do Japão deveria ser partilhada com outros para que todos possam construir um futuro melhor.

PRODUTIVIDADE: A EXPERIÊNCIA JAPONESA

A economia japonesa cresceu a uma taxa de 9,3 % (PIB per capita a preços constantes), na década anterior à recessão mundial que se seguiu ao embargo do petróleo árabe em 1973, contra 2 a 5 % nos Estados Unidos e na Europa. Esse crescimento rápido foi apoiado por um aumento fantástico em sua produtividade industrial, particularmente no setor manufatureiro.

Embora a taxa de crescimento de produtividade tenha declinado dramaticamente devido à desaceleração da economia mundial e a retratação de suas indústrias durante a década posterior ao embargo, sua macro-produtividade ainda assim registrou um crescimento relativamente alto entre os países de vanguarda. De 1970 a 1975, o PIB per capita cresceu a uma taxa anual de 3,5%, comparado com 1,9% nos Estados Unidos, 1,6% da Grã-Bretanha e 2,3% da Alemanha.

No mesmo período a produtividade da mão-de-obra do setor manufatureiro cresceu 174%, contra 58% nos Estados Unidos, 48% na Grã-Bretanha e 67% na Alemanha.

Muitos fatores contribuíram para o rápido crescimento da produtividade das indústrias japonesas nas últimas três décadas. No campo de macro-economia, alguns dos principais fatores determinantes foram:

1- Políticas governamentais e programas que apoiaram ativa e passivamente a expansão econômica através do investimento privado, tais como:

- a) plano de reestruturação industrial;
- b) medidas fiscais especiais, como a depreciação acelerada e outros impostos preferenciais para o crescimento das indústrias nos anos 60;
- c) taxas de câmbio especiais para a promoção da exportação, nos anos 50;
- d) empréstimos bancários preferenciais;
- e) consolidação da Lei Anti-Monopólio.

2- Um sistema político que permitiu flexibilidade ao país para empreender mudanças na indústria, a fim de compatibilizar-se com as necessidades mutantes dos mercados mundial e doméstico.

3- Consciência pública da importância da produtividade.

4- Agentes catalisadores efetivos na promoção do movimento em prol da produtividade a nível nacional.

Embora o Japão possua um governo democrático, e apóie os princípios do capitalismo e da livre economia, o povo japonês tem consciência dos limites da capacidade e poder de seu país, devido à escassez de recursos naturais e da virtual inexistência de poderio militar, até mesmo para sua própria defesa. A política econômica bem planejada e coordenada foi necessária para devolver à nação a sua autonomia no fim da guerra, através da alocação de recursos naturais naqueles setores onde eles poderiam produzir os melhores resultados.

Nas décadas de 50 e 60, isenção de impostos e taxas de depreciação acelerados foram concedidas às indústrias orientadas para a exportação para que, com as taxas favoráveis de conversão para moedas estrangeiras, o Japão pudesse construir suas reservas cambiais e comprar tecnologia e novos equipamentos de países estrangeiros. Quando as indústrias adquiriram competitividade no mercado internacional, as medidas de proteção tarifária e de isenção fiscal foram sendo gradualmente removidas ou diminuídas durante os anos 70. Nos últimos anos, tem-se acelerado a remoção de muitas barreiras não tarifárias, devido à pressão internacional resultante do crescente superávit japonês no comércio internacional e de suas contas correntes.

O governo do Japão desempenha um papel importante na conformação da economia nacional e atua como um órgão de planejamento. Como alavanca, o governo adotou medidas especiais de taxação, controle de intercâmbio estrangeiro e organização

administrativa, para influenciar as decisões do setor privado. Dirigido por burocratas, a sua função singular faz com que a nata dos diplomados pelas escolas de maior prestígio inclinem-se a preferir as carreiras governamentais à empresa. Enquanto nos Estados Unidos e em países europeus os empregados do governo representam mais de 20% da força de trabalho, no Japão menos de 10% trabalham para o governo.

Embora o governo seja uma organização eficaz, sua prioridade é bem diversa da de outros países. Põe-se uma grande ênfase sobre o desenvolvimento econômico e na manutenção da estabilidade social ao contrário da prioridade de outros governos, sobre a defesa e o bem estar social. Por exemplo, a Agência de Planejamento Econômico, que estabeleceu uma diretriz para o crescimento da nação, emprega 300 economistas e estatísticos, ao passo que, nos Estados Unidos, o Conselho de Assesores Econômicos do Presidente possui mais ou menos 30 economistas. É imperativo que as indústrias japonesas produzam o mais alto valor agregado para cada unidade de matéria prima e energia utilizada.

Buscando atingir o crescimento econômico desejado para a sobrevivência do Japão, os poderes executivo e legislativo coordenaram seus programas e políticas de forma a impedir que o governo detivesse o crescimento econômico. Às vezes, o governo japonês sutilmente encoraja *joint ventures* e acordos de cooperação técnica entre as companhias concorrentes, para fortalecer sua base econômica e desenvolver tecnologias genéricas para aplicação em toda a indústria.

A medida que se eleva o padrão de vida das nações do mundo, mudam as necessidades de cada sociedade. A elevação do nível e educação e a exposição a novas tecnologias e produtos fazem com que as pessoas mudem seu estilo de vida e suas preferências por mercadorias e serviços. Essas mudanças verificam-se no setor da demanda. No lado da oferta, a entrada de novas empresas e países emergentes em um mercado influenciam a posição competitiva daqueles que já estão nesse mercado.

Para manter uma posição competitiva, é indispensável que uma companhia se identifique com as necessidades emergentes do mercado, e desenvolva novos produtos para satisfazer as preferências, novas tecnologias e processos, e crie uma condição de combinação ótima de recursos disponíveis. A rápida entrada de países emergentes no mercado mundial requer que as nações desenvolvidas reestruturem sua sociedade industrial. A flexibilidade ou rigidez da sociedade para operar essa mudança necessária é um fator-chave na macro-produtividade de um país.

Em alguns sistemas democráticos, por necessidade política surgem orientações oriundas de governantes eleitos para subsidiar uma indústria enferma e em declínio, com baixa produtividade e baixo valor agregado, para prevenir o desemprego em seus grupos, garantindo desse modo sua reeleição. Esse sistema encoraja a sobrevivência de indústrias obsoletas e antiquadas, e desvia materiais preciosos e recursos humanos para um setor que não pode manter uma competitividade internacional, enquanto as indústrias de alta tecnologia são freqüentemente levadas a lutar contra os entraves burocráticos e legais. O setor agrícola japonês é um exemplo típico desse equívoco.

No caso do setor manufatureiro, contudo, os burocratas tendem a tomar decisões baseados em estratégias de longo alcance, sem considerações políticas. É dada prioridade às indústrias de crescimento elevado, alto valor agregado e alta produtividade.

Nos últimos anos, contudo, o papel do governo está mudando gradualmente. Em vez de dirigir e manipular as atividades do setor privado, desenvolve planos estratégicos baseado em sua previsão de possíveis mudanças futuras no mercado mundial.

No setor privado, alguns dos fatores de mudança são:

- 1- investimento de capital;
- 2- inovação tecnológica - Pesquisa & Desenvolvimento;

3- a tendência da administração empresarial para partir de uma visão de longo alcance na formulação de suas políticas;

4- elevação do nível de educação da força de trabalho;

5- aperfeiçoamento da experiência e ética profissional dos empregados;

6- ênfase acentuada sobre o controle de qualidade e garantia a produtos e serviços;

7- relações harmoniosas entre a empresa e os trabalhadores;

8- aplicação da economia de escala;

9- melhoria dos sistemas produtivos e gerenciais.

Um dos fatores mais importantes para o aumento da produtividade é o investimento de capital. O nível de investimento anual em ativos fixos era de 33% da produção real entre 1960 e 1980. Isso representava o dobro dos 17% dos Estados Unidos, sendo consideravelmente mais elevado do que a média de 20% dos países europeus durante o mesmo período.

Muitas companhias japonesas, em vez de objetivarem um lucro mais alto, para ser partilhado entre os acionistas, reinvestem o capital na expansão e renovação de suas fábricas e equipamentos, permitindo-lhes baixar a vida útil do maquinário e equipamento para pouco mais de oito anos.

Além disso, a propensão dos trabalhadores de economizar mais de 20% de sua renda disponível aplicada em instituições financeiras ajudou as empresas a tomarem dinheiro emprestado, pois o financiamento de terceiro foi o mais poderoso método de expansão no Japão.

A taxa de poupança nacional corrente, isto é, o PNB menos o consumo privado e público dividido pelo PNB, é 32% para o Japão e 17% para os Estados Unidos.

De todo o investimento de capital que se espera seja feito na década de 80, aproximadamente 50% decorrerá da menor utilização da mão-de-obra e da instalação de equipamentos de automação, 21% de conservação de energia

e matéria prima, 13% de expansão de mercado e 12% de desenvolvimentos de novos negócios e novos produtos.

Em anos recentes, contudo, a mais rápida expansão que se tem visto está no desenvolvimento de produtos e negócios, pois as empresas japonesas deslocaram a sua ênfase estratégica da redução de custos para criação de novos produtos e mercados.

O segundo fator a ser considerado é o esforço de pesquisa e desenvolvimento. As inovações tecnológicas contribuem com 40 e 50% para o crescimento do PNB. As companhias de alta tecnologia criam empregos consideravelmente mais rápido do que as tradicionais. A produtividade daquelas companhias cresce cerca de 35% mais rápido que as outras.

A importância das rupturas tecnológicas para o aumento da produtividade não pode ser supervalorizada. Os executivos empresariais do Japão estão e têm estado conscientes desse fato, e aumentaram seu investimento entre 10 e 15% a cada ano, na última década. Mesmo depois de o embargo do petróleo em 1973 haver contribuído para a redução drástica do crescimento do Japão e do seu nível de desempenho da década anterior, o investimento em pesquisa e desenvolvimento continuou a aumentar. O Japão gasta cerca de 40 bilhões de dólares por ano em pesquisa e desenvolvimento. Conquanto esta quantia seja consideravelmente menor que um investimento de cerca de 100 bilhões de dólares feito pelos Estados Unidos, quase o total desses 40 bilhões destinou-se à pesquisa e desenvolvimento de tecnologias e produtos comerciais, em comparação com a grande ênfase na defesa e na exploração espacial nos Estados Unidos, na União Soviética e em alguns países da Europa. A taxa média de investimentos em pesquisa e desenvolvimento em relação ao valor total das vendas por empresa é cerca de 1% mais alta no Japão do que nos Estados Unidos e na maioria dos países europeus, com exceção da Alemanha.

Com 340.000 pesquisadores no Japão, contra 690.000 nos Estados Unidos, o número de pesquisadores por cada 10 mil habitantes dos dois países é mais ou menos igual e supera de longe os da Alemanha Ocidental e da França.

Nestes últimos anos, as empresas japonesas enfatizaram bastante o desenvolvimento de tecnologias de processo, o que lhe permitiu colher os frutos de tecnologias de produtos existentes, como se verificou na rápida ascensão do aço e da construção naval nos anos 60, da indústria automobilística e da indústria eletrônica de consumo nos anos 70. Na década de 80, muitos estão adotando firmemente a estratégia para o refinamento da manufatura flexível, CAD/CAM e sistemas de produção integrada, por conta própria ou através de esforços conjuntos com a finalidade de criar nova tecnologia ou produtos de alto valor agregado.

Equiparando-se ao nível de tecnologias de processo do Ocidente, as companhias japonesas estão agora voltando sua ênfase para a pesquisa básica e aplicada, como também para o desenvolvimento de tecnologias de produto. Muitas empresas estão perseguindo seriamente metas de criação de novos materiais industriais, como cerâmica fina, novos polímeros, novos cristais amorfos e materiais compostos para, dessa maneira, poderem usufruir da vantagem de gerar produtos de alto valor agregado.

Quanto à diferença em termos de estratégias empresariais, o sistema de emprego vitalício em vigor entre a maioria das empresas que garante a estabilidade das posições executivas de cúpula, aliado à tendência de operários e investidores japoneses de procurar crescimento a longo prazo, assim como a prática de financiamento de terceiros, permitiu aos empresários no Japão tomarem decisões estratégicas baseadas em uma visão de longo alcance.

Nos Estados Unidos e na Europa, por outro lado, a grande mobilidade de executivos de cúpula nas empresas e o desejo dos investidores de procurar uma rápida realização de lucro por ação resulta sempre em decisões que enfatizam resultados a curto prazo, o que se torna visível em relatórios financeiros, resultando no sacrifício de compromissos estratégicos de longo alcance.

O nível intelectual dos trabalhadores contribui substancialmente para o aumento da produtividade. Enquanto nos Estados Unidos

cerca de 45% dos egressos da escola secundária continuam seu curso na universidade, no Japão apenas 38% fazem o mesmo. Embora abaixo dos Estados Unidos, onde apenas 80% dos estudantes secundários concluem o curso, contra 97% no caso japonês, é relativamente alto o nível intelectual da força de trabalho nas indústrias do Japão. Além disso, a grande ênfase na leitura, redação e em ciências que se verifica nos sistemas de educação primária e secundária do Japão tende a formar um grande número de trabalhadores instruídos.

Obviamente, a elevação do nível intelectual da força de trabalho possibilita às empresas maximizar o benefício das inovações tecnológicas e aumentar a produtividade.

Vamos focalizar o assunto do aperfeiçoamento dos operários. Na maioria dos países do mundo inteiro, uma companhia contrata um indivíduo para preencher um cargo. Esse cargo já existia antes de o indivíduo se candidatar. Suas qualificações devem ser tais que, lhe permitam desempenhar a função requerida pelo cargo. No Japão, por causa dos sistemas de emprego vitalício ainda em vigor, um indivíduo é admitido por causa de sua personalidade, sua aptidão, sua escolaridade e sua habilidade para cooperar com os colegas, como parte de uma equipe empenhada em atingir metas comuns da empresa. Após sua admissão, cria-se um cargo para ele na estrutura da empresa. Ele não precisa demonstrar sua competência em determinado ofício. Uma vez que o sistema vitalício garante a segurança de emprego para o trabalhador, além de um fluxo confiável de trabalhadores leais para a administração, no decorrer dos anos a empresa modelará aquele indivíduo até que ele assuma a forma que melhor sirva às suas necessidades. Ele passará por um treinamento abrangente e rotativo na empresa. Dessa forma, as empresas japonesas geralmente investem mais dinheiro por funcionários do que suas congêneres americanas e européias empregam no treinamento de seus empregados.

Enquanto as disputas jurisdicionais dos sindicatos impedem muitos trabalhadores americanos e europeus de fazer qualquer coisa além dos deveres listados nos acordos sindicais ou nas descrições de trabalho, o tipo de

treinamento japonês e a estrutura sindical relacionada à empresa possibilitam aos operadores de máquina fazerem concertos e trabalhos de manutenção, estendendo assim o tempo útil do equipamento.

Durante o boom de qualquer economia, o sistema de emprego vitalício funciona muito bem. Contudo, em tempo de recessão, as empresas são forçadas a vender alguns de seus bens, tomar empréstimos a instituições financeiras, diversificar para novos negócios que não sejam afetados pela recessão, ou mesmo liberar seus empregados para trabalhos externos, para que esses excedentes sejam mantidos em sua folha de pagamento.

Por essa razão, a maioria dos trabalhadores considera o destino da empresa como idêntico ao seu, e muitas vezes conscientemente apresentam sugestões à administração que resultam na própria redução de seus salários, assim como os dos próprios executivos. Essa prática faz com que a empresa japonesa considere a mão-de-obra como um custo fixo, e não variável, como nos Estados Unidos ou na Europa.

Em vez de enfatizar a especialização e a habilidade de um indivíduo, a administração da empresa japonesa valoriza altamente o mérito do homem maduro com bom senso comum, com experiência em muitos aspectos da vida empresarial e habilidade para manter um bom relacionamento com os demais membros da equipe, para que esta possa produzir os melhores resultados.

A realização pessoal que é obtida individualmente em uma empresa americana ou européia, no ambiente japonês é obtida através de esforços de equipe. Esse conceito de trabalho de equipe expandiu-se amplamente, incluindo os trabalhadores menos qualificados nos programas de garantias e controles de qualidade, quando os Doutores Shewhart, Juran e Deming introduziram a teoria estatística e de controle total de qualidade na indústria japonesa em 1950, dando origem ao popular movimento de CCQ. Na maioria das empresas manufatureiras mais importantes, aproximadamente 85% dos trabalhadores são ativos nesse movimento, resultando daí drásticas reduções no índice de defeitos, na

eliminação de desperdício e na melhoria da produtividade. O movimento está agora em rápida expansão no setor de comércio e serviços.

Com esforços contínuos para manter um padrão de alta qualidade para seus produtos, através da entusiástica participação em controle de qualidade total e investimento acelerado em mecanismos de teste e equipamento automatizado, os japoneses conseguiram melhorar a qualidade de seus produtos a um nível aceitável em muitos mercados.

O sistema de disputas, tão profundamente enraizado na vida social, legal e econômica dos Estados Unidos e da Europa, jamais tomou conta do ambiente japonês. Mesmo na área da mão-de-obra persistiu a idéia de que a administração progressista e o sindicalismo poderiam coexistir.

A propensão japonesa para rejeitar ou evitar situações de confronto, e a observação do bem sucedido movimento de racionalização da Alemanha na década de 50 incitaram muitas empresas japonesas a criar conselhos com a participação de empregados em sua estrutura administrativa. Contra as objeções dos líderes sindicais ultrapassados, outros líderes jovens e moderados aderiram ao movimento. Um conselho geralmente consiste de três executivos da empresa - os diretores de produção, relações industriais e planejamento empresarial e, do lado do sindicato dos trabalhadores, o presidente e o vice-presidente e o secretário. O conselho se reúne freqüentemente para discutir assuntos como: mudanças no volume e cronogramas, processo e velocidade da produção; introdução de nova tecnologia, novos sistemas e equipamentos; plano para investimento de capital; programas de recreação e bem estar social; saúde ocupacional e segurança; planejamento de longo prazo e políticas de emprego, que geralmente estão afetos exclusivamente à decisão de cúpula administrativa, em outros países.

Dos 14 milhões de trabalhadores sindicalizados, 11 milhões participam desse sistema que dá oportunidade tanto à administração superior como aos trabalhadores para o estabelecimento de comunicação constante, o que constitui um pré-requisito para a resolução dos problemas

antes que a situação se deteriore a um ponto em que o sindicato provoque uma greve. O funcionamento desses conselhos na maioria das empresas japonesas permite que haja uma perda anual de apenas 250.000 dias/homem com as greves, contra a perda de suas congêneres americanas de cerca de 25 milhões de dias/homem, em anos recentes.

Ao longo da última década, as indústrias japonesas maximizaram o benefício do princípio da economia de escala, seguindo os passos das indústrias dos Estados Unidos no ramo do aço, de automóveis e da eletrônica de consumo. A volumosa produção permitiu-lhes aplicar a curva da experiência de maneira efetiva para melhorar sua produtividade, níveis de lucro e posições de mercado.

Quanto à melhoria dos sistemas, as indústrias japonesas põem muita ênfase no aperfeiçoamento da tecnologia de produção. Para fazer face à escassez de mão-de-obra (a taxa média de desemprego é de 2 a 2,5%), e reduzir o custo de produção, as indústrias manufatureiras iniciaram um dramático ataque visando à automação das linhas de produção, através do uso extensivo de máquinas com controle numérico, linhas de transferência e sistemas robotizados. Em algumas fases do processo de manufatura de automóveis, de aço, de aparelhos domésticos, de relógios, e, na maioria das vezes, na moldagem e fabricação de peças de metal e plástico, pode-se ver a substituição do terceiro turno inteiramente assumida por máquinas computadorizadas e robôs.

Embora os japoneses estejam ansiosos para reduzir a mão-de-obra pela introdução e aplicação de artifícios de automação e economia na aplicação do trabalho humano, eles estão profundamente conscientes da necessidade de desenvolver uma interface sensível homem-máquina para amenizar as operações. O desenvolvimento de um equipamento sofisticado requer trabalhadores habilidosos, cujo conhecimento e experiências são essenciais para o ajustamento do equipamento a uma posição ótima, com um sistema humanizado altamente eficiente. Sem esse insumo humano apropriado e altamente qualificado, uma operação de acionamento de uma chave estará fadada a falhar, não importa

quanto dinheiro tenha sido investido na aquisição do equipamento.

Conscientes do alto potencial dos equipamentos com controle numérico, dos centros de máquinas e de equipamentos de automação, os japoneses os utilizam como peças de sistemas de manufatura altamente eficientes e flexíveis, e que lhes permite manufaturar uma ampla variedade de itens em pequenos lotes de produção.

Muitas fábricas já incorporaram ao sistema o serviço de entrega aos vendedores, de forma que praticamente nenhum produto semi-processado é posto à espera entre os sub-sistemas. Para assegurar o padrão de qualidade e entrega das peças dentro do prazo pelos vendedores, as empresas trocam informações e participam de programas conjuntos com os fornecedores, que incluem sistemas de melhoria de qualidade e entrega oportuna.

As companhias japonesas desenvolveram um sistema de minimização de tempo de espera dos lotes em processo, através de um cronograma ultra detalhado de entrega de peças e componentes, para adequar-se à velocidade da linha final de montagem. Também foi reduzido para uns poucos minutos o tempo requerido para a mudança de matrizes, que anteriormente levava várias horas.

Embora o setor manufatureiro japonês tenha atingido um nível de desempenho em produtividade comparável ao dos seus congêneres americanos e europeus numa base ano-homem, ele continua atrás em 40% numa base hora-homem. Também a produtividade nacional medida em termos de PNB per capita continua atrás dos países europeus e dos Estados Unidos em 40%.

O nível relativamente baixo de desempenho do setor terciário, ao lado do alto desempenho do setor manufatureiro na economia em expansão, permitiram aos japoneses tolerar um fluxo de trabalhadores do setor secundário para o terciário nas últimas décadas. Para manter um nível baixo de desemprego sem o benefício de um nível alto produtividade do setor terciário, que tem de absorver o excesso de mão-de-obra do setor manufatureiro, este não teve outra

escolha senão recorrer a uma expansão de sua fatia no mercado mundial, através de uma agressiva redução de custos, políticas de preços e diversificação para novas linhas de produtos e negócios para garantir sua sobrevivência.

Como resultado, a política econômica japonesa de expansão de mercado específico e competitividade está sendo agora severamente criticada e atraindo represálias de muitos países contra suas práticas comerciais.

A empresa enfrenta o ponto crítico da manutenção da folha de pagamento de sua força de trabalho sob o sistema convencional de emprego vitalício enquanto o mundo se acomoda na era do crescimento econômico lento, seguindo as recessões acionadas pela crise do petróleo.

A força de trabalho que envelhece rapidamente sob o sistema de remuneração baseado na antiguidade, acrescenta uma barreira excessiva às finanças das empresas. Esses problemas se agravaram quando a Lei de Igualdade de Emprego foi aprovada, forçando os dirigentes de empresas a estender às mulheres o mesmo privilégio de emprego vitalício dos seus colegas do sexo masculino, abalando mais ainda os recursos das empresas.

Esses percalços significam que, enquanto a produção não podia expandir-se com a mesma rapidez anterior, o perfil da mão de obra teria de permanecer o mesmo, resultando em um drástico declínio no crescimento da taxa de produtividade e enfraquecimento de suas posições competitivas.

Embora o Japão atualmente invista cerca de 2,8% de seu PNB nos projetos de pesquisa e desenvolvimento, o saldo da balança comercial de tecnologia ainda apresenta um déficit de mais de um bilhão de dólares. A confiança acentuada na tecnologia do produto estrangeiro e o esforço concentrado para maximizar a aplicação da tecnologia de processo aperfeiçoada, ao lado dos programas de melhoria de qualidade, permitiram aos japoneses atingir uma alta produtividade em certas categorias de produtos nacionais. Outros países estão começando a fazer o jogo japonês de forma igualmente eficaz.

Os novos países industrializados, particularmente aqueles situados às margens do Pacífico, estão agora adquirindo rapidamente as tecnologias japonesas e de outros países, e aperfeiçoando seus trabalhadores para que possam competir com os japoneses, maximizando os benefícios de sua mão-de-obra barata.

Só através de programas agressivos de redução de custo, reciclagem, transferência interna e externa de funcionários, adoção de estratégias para a diversificação de produtos e serviços, e uma mudança para um novo sistema de remuneração que recompense grandes desempenhos, em vez de trabalhadores com longas folhas de serviço, as companhias japonesas puderam, de alguma forma, retomar o crescimento de sua produtividade nos últimos anos.

Muitos observadores afirmam que o Japão talvez não seja capaz de manter a taxa de crescimento atual e que, eventualmente, seguirá o mesmo padrão de desenvolvimento econômico que outros países avançados. Contudo, creio que por muitos anos futuros, o Japão será capaz de manter uma taxa relativamente alta de aumento de produtividade de mais de 3%. As razões para essa estimativa são:

- 1- o desenvolvimento de sistemas automatizados e avançados de informação/comunicação nos locais de trabalho, e a correspondente necessidade de chamar a atenção para a "humanização" de trabalho;

- 2- mudanças estruturais drásticas em indústrias como carvão, construção naval, siderúrgicas, etc., que causaram aumento de desemprego, enquanto ao mesmo tempo, novas indústrias emergentes são afetadas por carência de engenheiros de sistema e programadores de computador. Essa "má distribuição" de empregos não pode ser resolvida com a utilização da abordagem japonesa tradicional de reciclagem e reeducação dos empregados, uma vez que o excedente da mão-de-obra verifica-se entre aqueles que estão velhos demais para serem treinados como técnicos em computação. Esse é um assunto de vital interesse para o movimento de produtividade,

porque o Princípio Orientador Número Um relaciona-se especificamente ao emprego;

3- mudanças no ambiente que cerca as relações industriais, particularmente o decréscimo nos índices de organização dos sindicatos, bem como extensa mudança nos valores sociais. Talvez sejam necessárias novas abordagens às relações trabalhador-empresa e várias das assim chamadas práticas de administração de "estilo japonês" poderão exigir reexame e modificação;

4- elevação da expectativa de vida e o rápido envelhecimento da população japonesa, que obrigarão as indústrias e a sociedade como um todo a desenvolver medidas para manter a vitalidade e energia no seio das organizações, e incutir nos indivíduos um senso de objetivo e realização ao longo de suas vidas;

5- a necessidade de fornecer educação gerencial, para que as indústrias japonesas possam operar uma transição suave de sua orientação de exportação para cooperação e coexistência com outros países. O fortalecimento da moeda japonesa tem acelerado o escoamento de instalações manufatureiras para a Ásia e outras partes do mundo. Porém, deve-se prestar uma atenção cuidadosa aos vários problemas que surgem no Japão e no exterior. A produtividade não pode ser encerrada dentro das fronteiras de um país.

Evitar-se-á tornar esta lista ainda mais longa, pois parece não haver fim para os desafios e problemas que nos afrontam. Se as indústrias japonesas podem ou não conviver com esses desafios, depende muito de sua habilidade para se adaptar às condições e ambientes em mudança. Esta é também a tarefa com que se deparam o movimento de produtividade e o CPJ. A fórmula para o sucesso nesse esforço formidável depende da qualidade dos recursos humanos, em outras palavras, da combinação da sabedoria e cooperação dos trabalhadores e empresários.

Conclusão

Antes de concluir sobre o movimento japonês de produtividade, será considerado um ponto final e criticamente importante. Assim fazendo, espera-se esclarecer o papel do movimento de

produtividade na economia da nação, e definir sua direção futura.

Os mais sérios problemas enfrentados pelo Japão hoje relacionam-se a desequilíbrios comerciais e crescente fricção no campo comercial com os Estados Unidos.

O imenso superávit do comércio do Japão fez subir o valor da sua moeda a tal ponto que muitas companhias japonesas perderem sua competitividade internacional. Algumas delas faliram, e a taxa de desemprego cresceu, atingindo elevado índice de 3%. Alguns críticos irresponsáveis reclamam que a causa desses problemas é a alta produtividade do Japão, e a solução implícita é que o país deveria fazer decrescer sua produtividade. Isso é um absurdo patente, embora alguns acreditem ser uma solução lógica.

Outros sustentam que o movimento de produtividade foi necessário durante o período em que o Japão estava se esforçando para equiparar-se aos países avançados. Agora que o Japão atingiu uma produtividade até mais alta que os Estados Unidos, reclamam que não há nenhuma necessidade de continuar promovendo-a. Esses são apenas alguns dos pontos de vista sustentados por aqueles que ignoram a verdadeira natureza do nosso movimento de produtividade. O CPJ deve assumir agora a tarefa de rebater esses argumentos irresponsáveis.

Primeiramente, os atuais atritos comerciais entre o Japão e os Estados Unidos são o resultado de uma combinação de fatores. Aqueles que atribuem à alta produtividade do Japão a causa dos atritos comerciais estão criando uma discussão superficial e extremamente simplista. Sob o ponto de vista macro-econômico, o desenvolvimento da economia mundial e a expansão do comércio internacional podem ser alcançados através da cooperação e competição entre vários países, e a qualidade da economia pode ser promovida pela melhoria constante de produtividade. Mesmo que a harmonia da economia mundial seja temporariamente quebrada em virtude do fosso entre os padrões de produtividade em vários países, a solução deveria ser procurada na promoção dos padrões mais baixos aos padrões mais altos, e não vice-versa.

Em segundo lugar, do ponto de vista da economia nacional, a redução deliberada da produtividade é nada menos que um suicídio. Se uma ação desse tipo for levada a termo, ela privará as indústrias de sua vitalidade e pode causar um dano permanente. Além disso, há várias áreas do Japão onde os padrões de produtividade estão muito abaixo dos padrões de nível mundial, particularmente em setores não-manufatureiros, como agricultura, distribuição e indústrias de serviços. Os esforços envidados pelo Japão até agora têm-se concentrado basicamente em indústrias manufatureiras orientadas para a exportação. Há uma necessidade de promover-se a produtividade no setor terciário, ou indústria de serviços, porque isso elevará tanto a demanda interna como as importações, contribuindo para a solução dos desequilíbrios comerciais.

Em terceiro lugar, deve-se destacar que essas discussões irresponsáveis contra o movimento de produtividade são baseadas em informação superficial e/ou incorreta sobre produtividade, cujo conceito para nós se baseia em algo mais que a relação **input - output**. Definimos produtividade como uma atitude mental que busca a melhoria constante daquilo que existe. É o dinamismo auto-renovador das organizações diante de ambientes em mudança. Numa época em que os atritos comerciais estão impondo dificuldades nunca dantes experimentadas pelas indústrias japonesas, o

que se requer é a promoção adicional da produtividade, em vez de freios.

Enquanto tivermos fé no progresso humano, não haverá fim para os nossos esforços pelo fomento da produtividade.

Conforme mencionado anteriormente, o CPJ enfrenta muitos desafios novos. Embora o conceito básico e os princípios de produtividade tenham a sua manutenção assegurada, as prioridades e ênfases devem ser modificadas à luz das mudanças radicais do ambiente. Com o advento da era da alta tecnologia, e da revolução da comunicação/informação, é necessário prestar-se mais atenção ao elemento humano. As atividades do CPJ devem ser estendidas além do nível das empresas individuais para incluir a melhoria de qualidade da vida humana. O movimento de produtividade não deve mais confinar-se ao Japão; os benefícios da produtividade aperfeiçoada devem estender-se a outros países.

Um prognóstico para a futura direção do CPJ poderá ser o seguinte:

- 1- da produtividade em termos quantitativos para a produtividade em termos qualitativos;
- 2- da produtividade de orientação material à produtividade para a melhoria da qualidade da vida humana;
- 3- da produtividade de um país para a produtividade de todas as nações.

GERÊNCIA E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

1. Gerência Orientada para o Homem

Discussões sobre o chamado estilo de gerência japonês ou sobre as práticas de emprego japonesas são muito comuns entre especialistas em gerência estrangeiros. Esses especialistas citam, frequentemente, como tipicamente japoneses: a) o emprego vitalício; b) os sistemas de remuneração e práticas de promoção com base em tempo de serviço, e c) os sindicatos trabalhistas baseados em empresas individuais. Estes são, geralmente, citados como **Os Três Pilares** do estilo japonês em torno dos quais foram desenvolvidos vários subsistemas que, combinados, têm contribuído para a formação de uma força de trabalho orientada para o trabalho em equipe, motivada e flexível. Pessoalmente, duvido que haja qualquer sistema passível de ser classificado como gerência em estilo japonês, que resista a um exame acadêmico sério. Também discordo da opinião de que para transferir a produtividade japonesa para outros países, é imprescindível transferir suas práticas de emprego. Em minha opinião pessoal, essas práticas de emprego têm sido de muita utilidade para promover a produtividade e desenvolver a competitividade das indústrias japonesas. Contudo, devido às grandes diferenças sociais e culturais, tais práticas não seriam necessariamente eficazes ou essenciais para uma transferência bem sucedida da tecnologia japonesa para outros países.

Gostaria de abordar brevemente um aspecto relacionado à ênfase dada ao elemento humano pela gerência organizacional japonesa. Ao abordar as diferenças entre os sistemas americano e japonês de gerência, gostaria de relembrar uma afirmação feita pelo Sr. Fijikawa, co-fundador da Motor Honda. Ele afirmou que os sistemas japonês e americano de gerência são 95% os mesmos, embora difiram em todos os aspectos mais importantes. Em que reside então essa diferença fundamental de 5%?

Os resultados de vários estudos conduzidos por pesquisadores têm refletido diferentes prioridades de gerência nos dois países. Se representantes da gerência americana ou japonesa fossem arguidos sobre: "Quais são

seus objetivos ao administrar sua empresa?", as primeiras respostas seriam essencialmente as mesmas, isto é, "empresas privadas existem para gerar lucros". Somente até este ponto, no entanto, as reações seriam as mesmas. Pois, se esses representantes fossem questionados sobre "para quem você deve gerar lucros"? as respostas dadas pela maioria, senão todos os maiores gerentes executivos do Japão, difeririam, radicalmente, das respostas dadas por seus contrapartes americanos. Os japoneses diriam que eles têm de gerar recursos primeiro e, acima de tudo, no interesse de seus empregados. Se arguidos depois, "e para quem mais?", os presidentes e chefes de conselhos de administração de empresas japonesas iriam ponderar o questionamento por um momento e responder: "para o benefício dos consumidores e do público em geral". Acionistas viriam em terceiro ou mesmo quarto lugar em suas listas de prioridades. Essa diferença básica de mentalidade entre os grandes executivos americanos e japoneses tem sido confirmada em vários estudos recentes, constituindo-se um dos motivos pela qual a popular estratégia americana de fusão e aquisição não ter encontrado aceitação no Japão. A consideração dos interesses dos empregados ocupa, certamente, uma posição de capital importância nas decisões dos executivos das empresas japonesas.

2. Antecedentes do Sistema Japonês

A gerência japonesa enfatiza a importância dos recursos humanos, não em função de uma orientação fortemente humanística, mas porque este tem sido o único caminho possível para tornar as indústrias japonesas competitivas nos mercados mundiais. Para um país que é uma pequena ilha, com recursos naturais limitados e uma grande população, o bom desempenho da produção e de outros sistemas depende da eficiência de seus recursos humanos. Nos estágios iniciais do desenvolvimento industrial japonês, havia uma grande distância entre a produtividade das empresas japonesas e americanas. Além do mais, as indústrias americanas tinham uma vantagem decisiva originada da capacidade de explorar economias de escala, o que era possível graças a seu

grande mercado interno. Para competir com as indústrias americanas, não era suficiente apenas absorver os padrões tecnológicos americanos. O Japão tinha que desenvolver suas próprias abordagens e sistemas, com ênfase especial no desenvolvimento e otimização da utilização de recursos humanos. Era uma questão de vida ou morte para as indústrias japonesas.

Os sistemas de produção, de pessoal e outros sistemas gerenciais foram desenvolvidos no Japão de forma ajustada às suas tradições sociais e culturais. Não repetirei as características básicas da sociedade e indústria japonesa, que foram discutidas na sessão inicial, analisarei, todavia, alguns dos fatores mais relevantes para o desenvolvimento dos sistemas e práticas japonesas, tais como:

- a consciência de grupo e conceito de família, estrutura básica na qual um bom trabalho em equipe pode ser desenvolvido no âmbito das organizações;

- a sociedade uniclassista e a homogeneidade populacional, que determinaram as políticas de recrutamento e de desenvolvimento de pessoal japoneses;

- o sistema de emprego vitalício e valorização do tempo de serviço, que contribuíram para fomentar um senso de lealdade e definiram padrões de promoção nas indústrias.

Serão abordadas a seguir, individualmente, algumas das práticas de administração de pessoal mais importantes.

3. Recrutamento e Emprego

Há três principais características nas práticas japonesas de recrutamento de pessoal.

Primeiramente, a prática normal no Japão é absorver os novos empregados diretamente das escolas secundárias ou das universidades. Isso é chamada recrutamento regular. O recrutamento *ad hoc* de pessoal de maior idade é raro no caso de grandes empresas. Exceções notáveis a essa regra são o emprego de cientistas ou outros peritos com grande conhecimento especializado, e o emprego (ou admissão) de altos gerentes executivos provenientes tanto dos principais quadros do

governo quanto das empresas. Mas, mesmo para postos altamente especializados, o princípio básico seguido pelas empresas japonesas é o desenvolvimento das qualificações exigidas no âmbito da própria organização, através do treinamento e da educação.

Em segundo lugar, o conceito japonês de recrutamento envolve o emprego de indivíduos para serviços gerais mais do que seu emprego em cargos específicos. As definições de cargos usadas pelas empresas japonesas são muito abrangentes se comparadas com as utilizadas nos Estados Unidos. De acordo com um recente relatório sobre as indústrias automobilísticas japonesas operando nos Estados Unidos, apenas um pequeno número de categorias de cargos são oferecidas a seus funcionários. Isto está em profundo contraste com as fábricas montadoras convencionais americanas, nas quais os cargos são detalhadamente estruturados e podem, algumas vezes, incluir até 200 classes diferentes.

Até mesmo para os graduados em nível de segundo grau, que, com grande probabilidade, serão empregados em atividades de produção, os critérios mais importantes usados no processo de seleção estão centrados, não nas habilidades previamente adquiridas mas, sobretudo, nas aptidões individuais e nas atitudes com relação ao trabalho em equipe. Para os graduados de nível universitário, a formação acadêmica e o nível de qualificação são examinados durante o processo de seleção, mas não se dá a esses fatores a mesma importância que têm em outros países. As empresas japonesas centram sua atenção mais nas qualificações gerais dos candidatos do que nas suas qualificações específicas para o emprego imediato. Os empregados são admitidos como patrimônio humano ao longo prazo. No contexto atual de grandes mudanças que envolvem as empresas, os conhecimentos acadêmicos específicos adquiridos na universidade desgastam-se em 5 ou 10 anos. Assim, as empresas japonesas procuram obter bons "recursos" que possam ser preparados para assumir, com o tempo, funções de gerência. Isso é feito através da educação e treinamento após a admissão na empresa.

Em terceiro lugar, após o recrutamento, mesmo os funcionários de nível superior, começam suas carreiras na base da hierarquia da empresa, mesclando-se aos trabalhadores de produção e vendedores de campo. Conheço um caso, uma grande companhia de estrada de ferro, na qual o primeiro cargo de um funcionário de nível universitário recém-recrutado é trabalhar como bilheteiro nas estações de trem. Eles também podem sindicalizar-se e manter-se sindicalizados por 10 a 15 anos, até que sejam promovidos para seus primeiros cargos de supervisão ou gerência.

4. Treinamento e Desenvolvimento

Os novos empregados são submetidos a treinamentos intensivos dentro das empresas. Todo tipo de treinamento é oferecido, como sessões de orientação, treinamento profissional básico, treinamento em serviço e treinamento externo.

A rotatividade ou transferência de pessoal são práticas comuns utilizadas por muitas empresas. De certa forma, essas práticas se constituem em um tipo de treinamento, uma vez que servem para aumentar a experiência dos empregados. A transferência de postos é também um veículo importante que facilita o ajustamento estrutural da organização. A rotação sistemática e a transferência de cargos entre diferentes funções são implementadas mesmo entre os operários, auxiliando-os, assim, a desenvolver múltiplas habilidades. Essa rotatividade é possível em função de uma classificação de cargos abrangente, sendo a homogeneidade da força de trabalho um fator adicional.

No caso dos quadros de pessoal de supervisão e gerência, a rotatividade de postos de trabalho é feita para criar executivos versáteis habilitados a desenvolver diferentes atividades funcionais. Um gerente financeiro poderá assumir funções de um gerente de vendas, um gerente de produção as funções de um gerente de relações públicas, e assim por diante.

O treinamento em serviço é o aspecto mais importante do treinamento em quase todas as empresas japonesas. Os supervisores de linhas de produção e gerentes assumem, assim, responsabilidades adicionais de treinamento e

desenvolvimento de seus subordinados, enquanto o Departamento de Treinamento coordena os programas de treinamento geral da empresa. As oportunidades de treinamento externo colocadas à disposição dos empregados das empresas são também planejadas e organizadas pelo Departamento de Treinamento.

5. Promoção

A promoção nos níveis mais baixos da hierarquia de trabalho é determinada, predominantemente, pela antiguidade no emprego. O tempo de serviço indica o grau de experiência acumulada do empregado em uma empresa específica. O sistema de antiguidade é um sistema lógico às corporações japonesas, na medida em que as habilidades e qualificações exigidas de seus funcionários não são obtidas fora da empresa mas, preferencialmente, desenvolvidas após seu recrutamento, de forma ajustada ao ambiente organizacional. Assim, o valor de um indivíduo para uma organização específica aumenta na medida da acumulação de sua experiência. É portanto apropriado que os empregados ascendam em suas carreiras de acordo com sua importância para a empresa ou de acordo com sua antiguidade.

O sistema assegura também harmonia e estabilidade dentre os diferentes grupos humanos trabalhando na mesma empresa. As corporações japonesas não são apenas organizações empresariais, mas também comunidades, nas quais coexistem hierarquias de trabalho e hierarquias de experiência. Quando a experiência, em termos de tempo de serviço, acompanha a experiência em termos de hierarquia de trabalho, há poucos problemas. Todavia, quando um jovem consegue um emprego de alto nível devido a sua excepcional habilidade, e se ele fica em posição de chefiar empregados mais velhos, surgem então, frequentemente, situações delicadas e complexas. Ele deve demonstrar o devido respeito a seus subordinados mais antigos em termos de idade ou tempo de serviço, e deve também manter a dignidade e autoridade no trabalho.

Há uma falha óbvia na aplicação do sistema de antiguidade na organização. O sucesso na

operação de negócios modernos não pode ser alcançada, simplesmente, pela promoção de empregados de acordo com sua antiguidade. Assim, nos níveis mais altos da hierarquia funcional, outros fatores desempenham um papel chave como, por exemplo, a promoção por mérito e capacidade. O sistema de promoção corrente no Japão é uma combinação entre dois fatores: antiguidade e mérito. A ênfase na antiguidade é mais forte para os empregados mais jovens ou para aqueles desempenhando trabalhos de nível inferior, enquanto a ênfase no mérito e na capacidade é mais forte para as funções de supervisão e gerência.

É interessante observar que estão havendo mudanças e que gradualmente está havendo uma passagem da ênfase na antiguidade para a ênfase no mérito. Até 10 ou 15 anos atrás, seria impossível encontrar diretores de grandes empresas com 50 anos ou menos. Hoje, a idade mais baixa para ingresso em um posto de direção baixou para cerca de 45 anos e, em alguns casos, até para menos. Mas, mesmo no presente, há muito poucos executivos com idade inferior a 40 anos, independente de sua competência, indicados para postos de direção. Como exceções a esta regra informal poderiam ser incluídos os filhos de parentes próximos dos proprietários das empresas. Levará dez anos ou mais antes que se encontrem diretores japoneses de grandes empresas com idade em torno de 40 anos.

6. Gratificações e Remunerações

O sistema de remuneração das empresas japonesas compreende três componentes: salários regulares, gratificações e promoções. Uma vez que o sistema de promoções já foi abordado, o foco deste item será a recompensa monetária, que inclui, salários, ordenados e abonos.

(a) Salários regulares/ordenados

É reduzida a diferenciação entre os níveis de cargos nas empresas japonesa e o pagamento a todos os empregados é feito sob a forma de salários mensais. A remuneração por dia de trabalho, como uma forma regular de pagamento, virtualmente desapareceu. No que diz respeito à remuneração/salário mensal,

devem ser mencionados dois aspectos: o primeiro diz respeito aos padrões ou níveis de remuneração e o segundo aos padrões de progressão de salários.

Em um país em que estão fortemente arraigados conceitos de emprego vitalício e antiguidade, os salários mais baixos serão pagos aos empregados recém-recrutados das escolas de segundo grau, cursos superiores e universidades. Os valores iniciais pagos aos novos empregados não apresentam grande variação dentro do país, embora haja uma diferenciação correspondente à graduação em nível de segundo grau e de cursos superiores. Um dos aspectos chave da estrutura de pagamento japonesa é a pequena variação dos salários pagos aos funcionários pior e melhor remunerados e aos funcionários de nível secundário e superior.

Num certo sentido, há uma escala mais plana que nos países ocidentais. Este ano, 1987, os salários iniciais pagos aos recém graduados de nível superior foram fixados em torno de 150,000 yenes e, para os graduados em nível secundário, os salários foram estabelecidos em torno de 120,000 yenes. Em comparação com os graduados de nível superior recém-recrutados, o operário médio, com cerca de 35 anos de idade e família, está recebendo cerca de duas vezes mais. Naturalmente, a progressão salarial dos graduados de nível superior é mais rápida que a dos graduados de nível secundário, mas a diferença de remuneração entre as duas categorias não é tão grande quanto nos Estados Unidos e Europa Ocidental. O que, sem dúvida, contribui para a formação de um espírito de equipe disseminado por toda a empresa, uma vez que há pouco antagonismo entre as duas categorias de trabalhadores.

Sob circunstâncias normais, todos os empregados recebem um aumento salarial anual, o que é feito de forma a acomodar dois fatores: o primeiro envolve fatores econômicos gerais de aumento do custo de vida, e o segundo diz respeito à progressão salarial individual incluindo elementos de antiguidade e mérito.

O primeiro, relativo ao fator econômico geral, está associado à negociação coletiva com os

sindicatos. Os sindicatos tentarão obter aumentos de pagamentos para cobrir, ao menos, as taxas de inflação e, se possível, melhorar os padrões de vida de seus membros. O segundo fator, isto é, a progressão individual de salários, é também negociada com os sindicatos para determinar a média para todos os membros dos sindicatos. Uma vez que a média geral tenha sido acordada, é deixado à critério do gerente decidir como a média acordada será distribuída aos membros individualmente, o que é feito tomando em consideração o elemento de mérito.

Como citado anteriormente, a progressão salarial individual baseia-se em dois elementos, antiguidade e mérito. Em nível dos funcionários mais jovens, é dada maior ênfase à antiguidade. Empregados admitidos numa determinada empresa num mesmo ano, receberão mais ou menos os mesmos aumentos de remuneração. Ao nível dos funcionários mais antigos, as responsabilidades de trabalho e os padrões de desempenho se constituem nos critérios mais importantes para a progressão salarial. Nesse sentido está mais próxima do sistema de promoção.

O sistema japonês de remuneração por antiguidade pode parecer, aos observadores externos, como injusto com os empregados mais jovens. Todavia, num país onde são largamente aceitos os conceitos de emprego vitalício e antiguidade, é mais natural a consideração do fator antiguidade para a progressão salarial, pelo menos para os empregados até uma determinada faixa etária.

(b) Abono

O pagamento de abonos é universalmente praticado no Japão. Abonos são dados duas vezes por ano, em junho e dezembro. O valor de cada abono a ser pago está sujeito à discussão na negociação coletiva. Os abonos são geralmente expressos em termos de um pagamento adicional de um certo número de salários regulares. O valor do abono varia entre as diferentes categorias de indústrias, mas internamente a uma mesma categoria, a variação entre empresas é relativamente pequena. Isso se deve à força de nivelamento surgida entre as empresas que operam na mesma categoria de indústria. É difícil fazer

grandes generalizações sobre o valor dos abonos pagos em nível nacional, todavia, a média aparentemente está entre 5 e 6 meses de salários regulares pagos por ano. Isto significa que os empregados japoneses recebem de 17 a 18 meses de salários por ano. Os abonos constituem, assim, um porção considerável de remuneração monetária dos empregados. Deve ser mencionado que é muito difícil estabelecer uma definição unilateral do sistema japonês de distribuição de abonos. Vários aspectos serão enfatizados aqui, como por exemplo:

1- o pagamento de abonos tomou-se uma tradição japonesa, e sua origem remonta a períodos anteriores à modernização da indústria japonesa. Naquela época, os abonos eram pagos aos empregados sob a forma de gratificação e ainda subsistem, em certa medida, alguns remanescentes dessa prática;

2- sob um ponto de vista, os abonos são uma forma de participação nos lucros. Se o desempenho da empresa é fraco, os empregados receberão abonos menores. Por outro lado, os empregados sentem que têm direito a receber abonos maiores quando os lucros da empresa são maiores. Algumas empresas relacionam o valor do pagamento de abonos às taxas de dividendos dos acionistas. Assim, maiores dividendos pagos a acionistas significam maiores abonos pagos a empregados, e vice-versa;

3- algumas pessoas entendem que os abonos são, de fato, uma forma de pagamento atrasado de salários regulares. Os abonos são uma importante fonte de renda anual para os orçamentos familiares dos empregados, e a administração das empresas têm um compromisso com o atendimento das expectativas dos empregados. Assim, mesmo que a empresa tenha um desempenho fraco, e que tenham sido contabilizados déficits, uma certa quantia de abono deve ser pago, mesmo que em valor menor do que seria usual;

4- os abonos têm também um significado de recompensa pelo bom desempenho dos empregados. Enquanto o valor médio dos abonos deve ser negociado e acordado com o sindicato, a administração da empresa pode criar alguma diferenciação individual dentro da média global. Esta diferenciação será aplicada

ao empregado de acordo com seu desempenho no trabalho durante os seis meses anteriores. Nesse sentido, os abonos oferecem aos empregados um incentivo para que façam bem seu trabalho e melhorem seu desempenho.

Deve ser verdadeiro afirmar que o sistema de abonos existente no Japão inclui todos os fatores acima mencionados. Cada empresa dará ênfase ligeiramente diferente a esses fatores de forma a ajustá-los às suas próprias condições empresariais.

Para alguns observadores ocidentais, o pagamento de abonos semestrais é uma prática sem lógica. Eles argumentam que seria mais benéfico, tanto para a administração da empresa quanto para o empregado, simplesmente acrescentar 1/12 do valor do abono total anual ao salário regular mensal dos empregados. Além de melhorar o planejamento dos custos de mão de obra, os empregados, em todos os níveis da organização, estariam recebendo, mensalmente, valores equivalentes ao abono, ao invés de esperar pelo pagamento de gratificações em junho e dezembro. Mas o fato é que os empregados japoneses gostam do sistema de pagamentos semestrais de abonos e sentem prazer com a expectativa de receber algo "extra" no fim de cada seis meses. Do ponto de vista da administração da empresa, como já previamente discutido, os abonos podem funcionar como um incentivo para a melhoria do desempenho profissional, tanto em grupo quanto individualmente. Para os sindicatos, a negociação dos abonos é uma das áreas nas quais eles podem demonstrar competência para seus membros. Há, assim, uma série de boas justificativas para a permanência dos abonos semestrais no Japão.

7. Aposentadoria

Até 10 a 15 anos atrás, a prática normal no Japão era fixar a aposentadoria na idade de 55 anos mas, hoje, a maioria das empresas estão adiando a aposentadoria para os 60 anos ou mais. Com exceção dos diretores e seus superiores, os empregados deixam sua empresa quando chegam à idade da aposentadoria.

Nesse momento é pago, como gratificação, um substancial auxílio aposentadoria. O volume

dessa gratificação depende de dois fatores: os últimos salários regulares e o tempo de serviço na companhia. A escala de pagamento do auxílio aposentadoria normalmente prevê acumulação no pagamento de benefícios de acordo com o tempo de serviço. Para o trabalhador que se aposenta após 10 anos de serviço, o auxílio aposentadoria corresponderá de 10 a 13 salários mensais, enquanto para agentes que se aposentam com 35 anos de trabalho, o auxílio pode alcançar de 55 a 60 vezes o pagamento mensal. Esse sistema penaliza aqueles que mudam de emprego frequentemente constituindo-se, portanto, um corolário do conceito de emprego vitalício.

O conceito de sistema de pensão da empresa é relativamente novo no Japão, embora nos últimos anos um crescente número de empresas estejam adotando o sistema de pensão como uma forma de substituição da gratificação do auxílio aposentadoria.

8. O Emprego Vitalício

Tratarei agora do assunto final e mais controverso, o emprego vitalício, um sistema que tem atraído a atenção do mundo.

Não há qualquer fundamento legal ou contratual para essa instituição, mas o conceito de emprego vitalício representa uma expectativa geral dos empregados e um compromisso da administração das empresas com a idéia que uma vez tenha o empregado sido contratado pela empresa, ele permanecerá nessa empresa durante toda sua vida até a aposentadoria. Para o empregado isso significa segurança de emprego, uma vez que ele não será despedido a menos que a empresa vá à falência ou que ele cometa uma séria infração. Para o gerente, isto significa um risco muito pequeno de perder empregados treinados e com experiência. A instituição do emprego vitalício cria entre os empregados um forte senso de lealdade e de identificação com a empresa.

Todos os méritos do sistema de emprego vitalício podem ser exibidos quando há crescimento econômico e as atividades da empresa estão em expansão. O emprego vitalício, todavia, tem também seus pontos fracos, como a rigidez e incapacidade de fazer ajustes flexíveis na força de trabalho. Esses

pontos fracos tornam-se mais aparentes quando a economia está estagnada ou em declínio, ou quando há necessidade da empresa reduzir seu contingente de força de trabalho. Quando a indústria japonesa estava em expansão, durante os anos de pico de crescimento das décadas de 50 e 60, foram levantadas poucas dúvidas sobre a eficácia do conceito de emprego vitalício. Todavia, no momento em que está sendo implementada uma reestruturação da indústria, a rigidez do conceito de emprego vitalício parece estar impondo sérias restrições à administração das empresas.

Há quem negue a existência real dessa prática no Japão. Primeiramente, argumenta-se que mesmo que este sistema seja aceito pelas grandes empresas, é bem diferente a situação nas empresas de pequeno e médio portes, que empregam o maior contingente de trabalhadores no Japão. Empregados de empresas de pequeno e médio portes frequentemente se transferem de uma empresa para outra. De fato, poucos deles permanecem na mesma empresa que os admitiu diretamente da escola. Em segundo lugar, mesmo aqueles que trabalham para grandes corporações terão de encontrar um segundo ou mesmo terceiro emprego após se aposentarem, e terão de continuar a trabalhar até que cheguem aos 65 ou 70 anos. A mobilidade no emprego está crescendo no Japão, e com a chegada de muitas empresas internacionais, esta tendência será acelerada.

Todavia, a completa negação da existência real do conceito de emprego vitalício é, antes de mais nada, uma reação extremada. É verdade que nas empresas menores os empregados são livres para procurar empregos melhores em outros lugares. Esses empregos podem levá-los a alcançar melhores posições sociais e, ao deixar a empresa, eles frequentemente têm a aprovação de seus ex-patrões. Todavia, é também verdadeiro que os empregadores não são livres para demitir seus funcionários sem uma boa razão; se eles o fazem, serão severamente criticados por sua irresponsabilidade. Em empresas maiores, a gerência terá a responsabilidade de encontrar um emprego adequado para aqueles que estão se aproximando da idade de aposentadoria. Assim, mesmo após os empregados terem

deixado suas empresas, não importa que se trate das grandes empresas ou de empresas menores, eles continuarão a manter ligações pessoais com seus antigos empregadores. Aqueles que se aposentam nas mesmas empresas, frequentemente formam clubes geralmente subsidiados pela administração das empresas. Após essa explanação é possível avaliar a existência do conceito de emprego vitalício na indústria japonesa como uma força social e espiritual.

As mudanças dramáticas que estão ocorrendo na indústria japonesa têm causado sério impacto nas instituições e práticas tradicionais, incluindo os sistemas de emprego vitalício e antiguidade. Um dos problemas mais sérios é o excedente de trabalho e mão de obra ociosa que estão se originando da reestruturação da indústria, como ocorreu no caso das indústrias de carvão, aço e nos estaleiros, apenas para citar alguns exemplos. O número de trabalhadores excedentes é tão grande que soluções convencionais como requalificação e realocação não podem ser empregadas. Se o conceito de emprego vitalício for estritamente seguido, as empresas terão que retrainar um grande excedente de mão de obra com o risco de perderem sua competitividade e chegar, até mesmo, a enfrentar a falência. O que é inaceitável. Por outro lado, a simples demissão de trabalhadores excedentes não faz parte do estilo japonês. No momento esse se constitui num dos problemas que mais angustiam a administração das empresas no Japão. É evidente que não há soluções rápidas e fáceis. Essa questão está recebendo uma séria atenção do governo. No que diz respeito às indústrias envolvidas, todo tipo de esforço vem sendo feito, incluindo:

- a) remanejamento de pessoal dentro da mesma organização - essa tem sido a abordagem convencional para resolver problema de excesso;
- b) cessão temporária - os trabalhadores excedentes são cedidos a empresas subsidiárias, associadas, subcontratadas, fornecedores e etc. Os empregados cedidos podem ser chamados de volta à matriz no futuro ou, se os empregados concordarem, permanecer vinculados à empresa que os absorveu;

c) empregos externos - empresas matrizes exercem influência para identificar oportunidades externas de emprego;

d) aposentadoria prematura / demissão voluntária - isso se aplica principalmente para os empregados mais antigos. Se eles escolhem aposentar-se antes que alcancem a idade de aposentadoria, recebem benefícios adicionais ao auxílio-aposentadoria.

Todas as medidas mencionadas são exaustivamente discutidas com os sindicatos e então executadas com sua completa compreensão e apoio.

Acrescentaria que a reestruturação da indústria criou um excedente de mão de obra em algumas indústrias, mas também criou novos postos e oportunidades de trabalho. Exemplos incluem programadores de computadores e engenheiros de sistemas. No momento, há uma séria escassez de mão de obra nessas áreas. Assim, o problema que enfrentamos não é simplesmente o do desemprego mas, sobretudo, o que poderia ser chamado de "desequilíbrio de emprego". Será necessário tempo para resolver esse desequilíbrio e, enquanto isto, os gerentes de pessoal japoneses terão de tomar decisões angustiantes.

O CONCEITO BÁSICO DE PRODUTIVIDADE E O DESENVOLVIMENTO DO MOVIMENTO DA PRODUTIVIDADE

1. O Conceito Básico de Produtividade

O Significado do Trabalho Humano

Os economistas clássicos consideram o capital, a terra e o trabalho como os três elementos básicos da produção. Em sua "Plataforma da Produtividade para os Anos 80", publicado em 1980, o Centro de Produtividade do Japão (CPJ) declarou:

"Os seres humanos usam a natureza para produzir os bens e serviços necessários à sua vida. Os instrumentos de produção são a terra, o capital e a tecnologia. O trabalho humano deve desempenhar o papel mais importante na síntese de valores a partir desses três elementos. As empresas devem ser vistas, assim, como uma configuração social cooperativa do trabalho humano. Em outras palavras, o trabalho humano deve ser visto como uma prioridade acima do capital, da terra e da tecnologia."

Nesse sentido, o trabalho é somente uma forma de comportamento específico da espécie humana. E melhorar a produtividade, através da melhoria das condições de trabalho, é fundamental para o enriquecimento da vida e para dar significado à vida humana.

A definição de **trabalho** é crítica. Tanto na Inglaterra como no Japão, a palavra parece ter uma conotação de esforço físico e dor. A origem latina da palavra **liberal**, por exemplo, é **Libertas (Liber)**, que significa **livre do trabalho**, refletindo, aparentemente a idéia que o trabalho é um tipo de mal.

Todavia, o trabalho humano, tal como utilizado na proposta de produtividade mencionada, tem um sentido mais abrangente, incluindo tanto o trabalho físico quanto o intelectual e todos os aspectos da vida profissional que definem os indivíduos como entidades sociais. Desnecessário dizer que os princípios mais importantes da produtividade correspondem às várias medidas concretas de melhoria da qualidade de vida profissional.

Produção e Produtividade

Os seres humanos usam a natureza para criar recursos materiais úteis à vida (bens econômicos). Essa atividade data da origem da história do ser humano. A agricultura e pastoreio primitivos abriram caminho para a tecnologia industrial avançada de hoje, baseada na acumulação sistemática de conhecimentos e experiências.

A Revolução Industrial, iniciada na Inglaterra no século XVIII, originou o sistema de produção em série que se constitui a base da sociedade industrial atual e desencadeou, por consequência, a habilidade de aumentar, rapidamente, a produção de itens úteis para os homens. A tecnologia é o elemento dessa força produtiva, conectando o trabalho humano e a natureza. Nesse sentido, a tecnologia não é um meio dependente, um instrumento em si, nem um sistema de valores independente da sociedade humana. A propósito, o termo **força produtiva (seisan ryoku)** significa aumentar o poder de cada elemento de produção, enquanto **produtividade (seisan-sei)** significa, em geral, o tamanho relativo (eficiência), valor ou quantidade gerados pela força produtiva.

A produtividade pode, assim, ser considerada um composto de **produção** e de **atividade**: a força produtiva é a causa, e a produtividade envolve a medida de resultados da força produtiva. Essa interpretação, no entanto, pode ser simplista. Se a força produtiva é um meio de melhoria da qualidade de vida, a produção deveria ser interpretada como produção mais humanidade. Esse tipo de definição coloca **produtividade** acima de uma mera **força produtiva**.

A Produtividade como um Conceito Universal

A produtividade é um conceito universal comum a todos os sistemas econômicos e sociais. Em sua obra "O Ponto de Vista Histórico das Teorias Econômicas", François Quesnay (1694-1774), o fundador da Economia, defendeu a fisiocracia e desenvolveu, na primeira metade

do século XVIII, a teoria da produtividade que considerava a terra e a agricultura como as fontes de verdadeira riqueza.

Adam Smith (1723-1790), ao escrever "A Riqueza das Nações", analisou cuidadosamente a relação entre o trabalho humano e a divisão do trabalho e sugeriu um conceito de produtividade totalmente aplicável ao mundo moderno. Karl Marx (1819-1883), que criou a teoria do socialismo científico, ao discutir os problemas da produtividade entre equipamentos, instalações e trabalho nas indústrias manufatureiras, referiu-se a sua teoria do valor do trabalho.

Definição Geral do Conceito de Produtividade

As definições gerais formuladas por cada organização internacional apresentam ligeiras variações de significado. Alguns exemplos são mencionados a seguir:

a) a OECD (Comunidade Européia): produtividade é igual ao produto dividido por um de seus elementos de produção;

b) a OIT (Organização Internacional do Trabalho): a produção resulta da integração de quatro elementos principais: terra, capital, trabalho e organização. A proporção destes elementos na produção é uma medida de sua produtividade;

c) a AEP (Agência Européia de Produtividade):

(i) produtividade é o grau de utilização efetiva de cada elemento de produção;

(ii) produtividade é, acima de tudo, uma atitude mental. Ela busca melhorar continuamente o que já existe. Baseia-se na convicção de que hoje é possível produzir melhor que ontem, e amanhã melhor que hoje. Além disso, a produtividade requer esforços contínuos no sentido de adaptar as atividades econômicas ao

contexto em mudança, e aplicar novas teorias e métodos. A produtividade é uma firme crença no progresso do ser humano (do relatório da Conferência de Roma - Agência Européia de Produtividade, 1958)¹;

d) o CPJ (Centro de Produtividade do Japão): O "Prospecto de Organização do Centro de Produtividade de Japão (1955)" define como objetivo da melhoria de produtividade, maximizar cientificamente o uso de recursos, mão de obra, instalações, etc, para reduzir os custos de produção, expandir mercados, aumentar o emprego e obter aumentos reais de salários e melhoria dos padrões de vida, a partir do interesse comum do trabalhador, da administração das empresas e dos consumidores em geral.

Dois Aspectos Diferentes da Produtividade (Conceitos Classificados pelo CPJ).

1ª - Produtividade como Conceito Técnico (conceito estrito).

A produtividade é definida pela OECD, OIT, etc. como acima descrito. Em outras palavras, a produtividade pode ser considerada como um princípio de racionalidade técnica. Neste sentido, há geralmente dois métodos diferentes de medir a produtividade. O primeiro é medir a produtividade quantitativamente, usando tamanho, comprimento, número de unidade ou peças, peso, tempo ou número de pessoas para mensuração. O segundo é medir a produtividade por valores expressos em quantidade de moeda - yen, dólar, etc. O primeiro é chamado produtividade física e o segundo produtividade em valor.

Um produto lançado no mercado tem seu valor estimado em termos econômicos. Esse valor é então expresso monetariamente. A produtividade do trabalho é utilizada com maior frequência para comparar produtividades. Expressa a proporção entre a quantidade de um

1 *Como, então, a produtividade, de um sentido restrito, de simples cálculo usado para estimar e comparar desenvolvimento econômico, bens e serviços ou valores, tornou-se uma "atitude", evoluindo posteriormente para uma "convicção", "compromisso", e ultimamente, para uma "filosofia"? Trata-se de uma questão de vontade consciente de uma nação para lidar com situações reais. Escolher se a nação como um todo prefere gozar uma vida confortável pelo alcance de uma alta produtividade, ou se deseja conformar-se com uma vida pobre com baixa renda.*

determinado produto ou seu valor monetário (principalmente valor adicionado) e a quantidade de trabalho dispendido em sua produção.

O primeiro é chamado produtividade do trabalho físico, e o último produtividade de valor adicionado (do trabalho). O tipo de proporção a ser utilizado é determinado pelo propósito da medida. A produtividade do trabalho físico, por exemplo, é a medida mais aplicável quando se estabelecem comparações internacionais. Uma vez que ela indica o grau em que os elementos de produção são efetivamente utilizados, deve refletir o desempenho total do progresso técnico e desenvolvimento econômico de uma nação ou de uma época. O índice de produtividade física é mais adequado para estimar a relação entre crescimento da força produtiva e nível de preços, ou entre produtividade do trabalho e nível de salário.

Há, todavia, muitas outras situações. Por exemplo, no caso de uma empresa cuja produtividade apresenta melhoria, como poderia ser redistribuído o produto gerado? Ou, se a renda nacional (produto interno bruto - PIB) aumenta, como deve ser distribuído o produto gerado? Os índices de produtividade física não são adequados para responder satisfatoriamente a estas e a outras questões relevantes. Nesses casos faz-se necessário utilizar a produtividade em valor.

Entre os vários tipos de produtividade em valor, a produtividade em valor adicionado (explicado a seguir de forma detalhada) é a mais útil para solucionar problemas relacionados a aumento de produtividade e a distribuição de resultados, uma vez que o valor adicionado é o instrumento comum de distribuição ao nível da economia nacional e ao nível das empresas.

(i) Fórmula para medir a produtividade física do trabalho.

A fórmula básica para medir produtividade é produto/insumo. O significado da fórmula difere

conforme o tipo de elemento que se esteja utilizando (instalações, materiais, força de trabalho, etc.). A fórmula básica mais comumente usada para medir a produtividade do trabalho físico é:

$$\frac{\text{Produto}}{\text{Insumo}} = \frac{\text{Quantidade de Produto (em peso, n}^\circ \text{ de unidades ou área)}}{\text{Quantidade de Trabalho (n}^\circ \text{ de trabalhadores, homens-hora, homens-mês ou homens-ano)}}$$

Desde 1955, o Centro de Produtividade do Japão tem acompanhado as tendências da produtividade física da indústria manufatureira japonesa. Nessa análise, o número de homens-dia tem sido usado como o insumo no denominador da expressão acima. No numerador é colocada a quantidade de produto expressa em toneladas, número de unidades, etc., selecionados de acordo com a natureza da indústria. O relatório de estatísticas de produtividade é publicado trimestralmente e é atualmente muito utilizado pelo governo, indústrias, sindicatos de trabalhadores, etc., como informação oficial, equivalente às estatísticas nacionais.²

(ii) Medida de produtividade de valor adicionado

Como mencionado anteriormente, o valor adicionado é o resultado concreto das atividades econômicas e em nível nacional, corresponde ao próprio recurso a ser distribuído. O valor adicionado da atividade operacional de uma determinada empresa corresponde ao valor adicionado aos materiais pela atividade de produção. Especificamente, é o resultado da diferença entre o produto (ou vendas), menos o custo de seu material, combustível, custos de depreciação, etc. (valor agregado líquido)

Uma vez que o valor adicionado é o valor líquido criado através da integração de forças internas (trabalho, administração da empresa e capital),

2 Além da expressão básica acima, pode ser utilizado a recíproca da fórmula: Insumo/Produto. Essa é a chamada Produtividade de Unidade Básica. Neste caso, quanto menor o quociente, mais alta a produtividade. Este tipo de medida é útil para fins de administração e gerência e é usado, sobretudo, para medir a produtividade na empresa (do processo produtivo ou de um dos insumos).

a produtividade em valor adicionado é o critério mais importante usado para analisar e resolver os problemas de melhoria de produtividade e de distribuição de resultados. Desde 1960, o Centro de Produtividade do Japão desenvolve análises de valor adicionado baseadas no Sistema CPJ com a cooperação, inicialmente, de cerca de 800 das mais importantes empresas japonesas (1960-1975) e hoje de 1600 empresas (1976-1981). Os resultados dessas análises tem sido publicados em atendimento às necessidades da sociedade industrial.

(iii) Outros métodos

Os dois métodos acima mencionados correspondem a procedimentos básicos de medida da produtividade. Além destes há a Produtividade de Matérias Primas - considera-se os combustíveis, força motriz e outras fontes de energia (por exemplo, produtividade do consumo de petróleo) e a Produtividade do Capital - medida do retorno do investimento total, retorno em patrimônio tangível.

Outro tipo importante de taxa de produtividade é a produtividade total, porque inclui os resultados das operações empresariais que são atribuíveis aos insumos totais (como estoques de capital, força de trabalho, etc).

2ª- Produtividade como um Conceito Econômico e Social

O propósito das atividades econômicas é alocar recursos limitados, não somente de forma justa mas também de forma apropriada, com o objetivo de melhorar o bem estar social. Assim, de acordo com conceitos econômicos e sociais, a produtividade deve representar o "grau de atendimento" das metas primárias a serem alcançadas através da atividade econômica - felicidade física e mental, tanto quanto qualidade de vida e do trabalho.

Para esclarecer esse conceito, deve ser examinado o bem estar humano. A produtividade como um conceito econômico e social não se opõe à produtividade como conceito técnico. Ao contrário, o primeiro é um conceito mais abrangente que inclui o segundo. Não está, portanto, excluída a medida de eficiência. A eficiência técnica busca a maximização de resultados baseada em

padrões simplificados nas áreas de administração de empresas como, por exemplo, no processo de produção e nas políticas de vendas. Todavia, se a produtividade é tomada como uma idéia econômica e social multi-dimensional, a maximização deve ser revista para incluir otimização através da consideração de fatores sociais e humanos, tais como qualidade da vida profissional e harmonização com o meio ambiente.

Assim, produtividade deve combinar o conceito restrito de mera eficiência técnica com métodos ou diretrizes de obtenção de padrões de vida mais elevados. O conceito de produtividade abrange, assim, muitas idéias, demandando análises estruturais.

O sentido atual de produtividade deve ser considerado de forma abrangente. Isto é, produtividade significa esforço de adaptar eficiência e humanidade e harmonizar civilização e cultura.

2. O Desenvolvimento do Movimento de Produtividade no Japão

A Perspectiva do Movimento

Quando esses conceitos de produtividade estão ligados ao desejo humano, esses conceitos são transformados em perspectiva de produtividade. Quando a perspectiva é desdobrada em ações sistemáticas e práticas, torna-se um movimento.

Desde que o Centro de Produtividade do Japão foi estabelecido em 1955, como o cerne do movimento de produtividade no setor privado do Japão, essa perspectiva tem sido consistentemente seguida: "A perspectiva fundamental da produtividade deve incluir o respeito pela pessoa de forma a promover o bem estar humano."

Essa perspectiva contrasta com o movimento convencional de racionalização que não dá importância ao ser humano (aplica métodos avançados, mas apenas mecânicos para atingir eficiência), e defende a busca de um ideal de melhoria da produtividade com humanidade.

Desde o fim do século XIX tem havido esforços para racionalizar a gerência. F.W. Taylor, nos Estados Unidos, foi notável na melhoria da organização e das atividades gerenciais, então

chamadas de "ciência da melhoria de produtividade da gerência".

O atual movimento de produtividade tem sido bem sucedido na produção de tecnologias para desenvolver a gerência, mas de uma forma diferente das abordagens convencionais. Isto é, a **racionalização** convencional isolou o lado humano da produtividade, enquanto o movimento atual inclui humanidade na produtividade.

O movimento de produtividade dos anos 30 melhorou a produtividade, mas também aumentou o desemprego, diminuiu os salários reais e intensificou o trabalho. O presente movimento de produtividade, no entanto, deve aumentar o emprego, salários e remunerações, mas diminuir a carga de trabalho (particularmente na área do trabalho operário). A diferença entre as duas abordagens é vasta.

A razão mais importante para isso é que o movimento corrente foi realmente deslançado após a guerra através de um movimento trabalhista ativo, desenvolvido desde meados dos anos 50. Uma das características mais importantes do movimento de produtividade no Japão é o papel ativo desenvolvido pelos sindicatos trabalhistas.

No pensamento clássico, trabalho e gerência operam sob a forma de confronto. Isto, todavia, nem sempre é verdadeiro. Embora a distribuição do **bolo** ou do valor adicionado tenda a induzir o confronto entre as duas partes, particularmente na solução de problemas tais como aumentar o próprio **bolo**, há uma preocupação comum de criar um **bolo** novo e mais gostoso. Neste caso, as partes devem consultar-se sobre os métodos de melhorar a produtividade.

No Japão, o desenvolvimento das relações industriais foram centradas no aumento dos fundos comuns ou do valor adicionado a nível da empresa.

O Centro de Produtividade do Japão, desde sua criação, tem tido por política fundamental desenvolver medidas concretas para melhorar a produtividade, o trabalho e a gerência, de acordo com as condições de cada empresa, com a cooperação simultânea da gerência da empresa e do trabalhador na discussão, estudo

e deliberação de medidas baseadas nos ideais acima expressos.

Nessa política, um fato a ser observado é que a consulta entre as duas partes não significa compartilhar direitos de gerência, como tomada de decisões finais mas, ao contrário, significa aumentar a comunicação entre as duas partes antes da decisão final, considerando a opinião dos trabalhadores sobre a gerência e aumentando, assim, a produtividade. Os ideais acima foram estabelecidos nos "Três Princípios de Orientação" para a promoção do movimento de produtividade.

O Significado do Movimento dos Três Princípios de Ação

Para enfrentar as mudanças, tanto domésticas quanto externas, que alteraram a economia japonesa de forma tão drástica, a melhoria da produtividade em todas as áreas de esforço nacional foi essencial para o alcance de uma economia rica e estável.

A primeira Conferência de União de Produtividade, ocorrida em 21 de maio de 1955, com a participação de representantes do governo, trabalho e gerência, adotou os Três Princípios de Orientação, que sumariavam sua compreensão sobre a natureza e o propósito do movimento de produtividade.

A longo prazo, o aumento de produtividade aumentará o emprego. Mas, durante a transição, antes que todos os efeitos da melhoria da produtividade se tornem aparentes, para minimizar os atritos que podem perturbar a economia nacional, o governo e a população devem cooperar com medidas apropriadas, tais como transferir o excedente de mão de obra para áreas onde há demanda de forma a prevenir o desemprego.

Ao desenvolver medidas concretas para aumentar a produtividade, os trabalhadores e a gerência, em condições adequadas a cada empresa, devem cooperar na discussão, estudo e deliberação dessas medidas

Os resultados da melhoria de produtividade devem, de acordo com as condições da economia nacional, ser redistribuídos, de forma justa, entre a gerência, os trabalhadores e os consumidores.

Quando o movimento de produtividade começou, em 1955, Três Princípios do Movimento de Produtividade foram estabelecidos para incorporar, desde o estágio inicial, essas idéias como uma base para o lançamento do movimento e como um padrão de comportamento. Em resumo:

1ª- a melhoria da produtividade aumenta, a longo prazo, as oportunidades de emprego. Na transição, os trabalhadores excedentes serão transferidos para outros cargos para manter o desemprego tão baixo quanto possível;

2ª- métodos práticos para a melhoria da produtividade serão analisados e negociados entre os trabalhadores e a gerência;

3ª- os resultados da melhoria da produtividade serão redistribuídos.

Durante os 25 anos do movimento, esses três princípios serviram como orientação. Eles devem se aplicar ao futuro tanto como ao presente.

A Confederação dos Sindicatos Trabalhistas do Japão (Domei), consistindo acima de tudo em sindicatos de empresas, declarou seus próprios oito princípios **Atitudes Fundamentais para o Movimento de Produtividade**, como uma resposta ao Três Princípios Básicos, e decidiu participar do movimento de produtividade. Estes princípios são os seguintes:

1ª- o movimento de produtividade difere dos chamados **movimento de racionalização** ou **movimento de eficiência** individualistas. Ele deve visar políticas globais de melhoria da vida nacional e a auto-suficiência da economia japonesa;

2ª- o movimento de produtividade não deve promover a intensificação do trabalho, mas a melhoria das condições de trabalho, assim como dos salários e ganhos reais;

3ª- o movimento de produtividade deve aumentar o emprego através da expansão e desenvolvimento da economia. Assim, empregadores e governo devem tomar medidas que estabilizem o emprego, eliminando o risco do desemprego;

4ª o movimento de produtividade não deve resultar em concentração de capital, mas em estabilização de empresas de pequeno e médio portes, assim como na melhoria da qualidade das condições de trabalho nessas firmas.;

5ª- os resultados da melhoria da produtividade devem ser alocados de forma a diminuir preços, melhorar condições de trabalho e renovar prédios e instalações;

6ª- para que o movimento seja bem sucedido, são necessários uma democracia industrial total e o estabelecimento de relações industriais racionais.;

7ª- com relação às ações concretas de melhoria, um acordo coletivo deve ser concluído para assegurar uma execução harmoniosa;

8ª- os centros de melhoria da produtividade no Japão devem solicitar opiniões dos sindicatos trabalhistas a eles relacionados, conscientes das condições únicas do Japão, baseados numa atitude sincera com relação ao trabalho.

A economia nacional do Japão foi forçada a se reestruturar sob o grave efeito do contexto sócio-econômico surgido com a primeira crise do petróleo em 1974. Nosso PIB real aumentou, em média, 10-11% durante o período de mais elevado crescimento. A partir da segunda metade dos anos 70 e no começo dos anos 80, a meta de crescimento econômico baixou para 5 a 6% (crescimento do PIB, ao ano).

A repentina quadruplicação do preço do petróleo resultou em séria inflação de custo, brusco aumento nos salários, estagnação econômica, etc. que causaram um crescimento negativo do PIB em 1975 e 1976. A produtividade do trabalho também experimentou um crescimento negativo. Um estudo das 1800 indústrias mais importantes do Japão mostrou que uma entre quatro empresas estavam operando no vermelho.

Para sobreviver à crise, a indústria japonesa teve de fazer esforços desesperados para racionalizar suas operações em 1978. Assim o equilíbrio entre produtividade, salários e preços retomou ao normal. Sinais de recuperação apareceram com a perspectiva da indústria

japonesa retornar a trilha de crescimento estável.

Durante esses anos, o movimento de produtividade foi também submetido a um duro teste. Mas os Três Princípios tiveram um papel importante, auxiliando as empresas a vencer a terrível crise.

Nos anos 80, foi notável a estagnação das economias em todo mundo. A taxa de crescimento do PIB, que estava sendo mantida em 5% desde 1976, caiu para 2.9% em 1981, com a perspectiva de cerca de 3% em 1982. Assim, o padrão de crescimento lento pareceu haver se enraizado em todo o mundo.

Nessas circunstâncias, há uma preocupação imediata de reativar a economia mundial, tendo em vista que a interdependência internacional torna necessária a sincronização das economias do mundo. O Centro de Produtividade do Japão reconhece que sua tarefa mais urgente é revitalizar a economia japonesa, levando em consideração a interdependência sincronizada das economias mundiais. Para cooperar com o novo contexto, o movimento deve entrar em novo estágio e estabelecer novos objetivos para os anos 80. Os Três Princípios de Orientação devem também tomar-se mais abrangentes para continuar a desempenhar um papel importante no movimento.

Atividades do Centro de Produtividade do Japão (CPJ)

O movimento de produtividade deve ser desenvolvido como uma atividade nacional, uma vez que para melhorar o padrão de vida pela manutenção de um alto nível de produtividade, cada cidadão deve ter consciência da produtividade e empenhar-se para sua realização.

a) A Organização do Movimento O Conselho de Diretores.

Na perspectiva acima mencionada, o Conselho de Diretores do CPJ e os conselhos de produtividade nacionais (centros de produtividade locais) formaram uma organização tripartite de representantes dos trabalhadores, da gerência e do meio acadêmico que pode liderar o alcance do consenso nacional sobre os problemas de

produtividade. A conferência de União da Produtividade no Japão foi realizada como uma forma de reunião regular com os representantes do governo.

Organizações filiadas.

Para promover o movimento de produtividade em todo país, é necessário organizar uma rede de várias agências interligadas por um objetivo comum. A chave do sucesso é que cada organização independente, com um objetivo comum e um plano básico, formule e desenvolva um programa apropriado à situação vigente em cada região ou setor industrial.

Desde o início, o CPJ tem seguido continuamente essa idéia básica e se empenhado para expandir organizações de apoio. Esta é a razão porque essas organizações são chamadas de "organizações filiadas" ao invés de subestruturas ou sucursais.

b) Rede de Organização do Movimento de Produtividade. Centros de Produtividade Regional

O Centro de Produtividade Regional é uma organização independente, com um conselho de diretores que representa três níveis de interesse - do trabalhador, da gerência e do público, com os mesmos objetivos e propósitos do Centro de Produtividade do Japão, promovendo o movimento de produtividade em uma área geográfica específica.

Iniciando-se com o estabelecimento do Centro de Produtividade de Chubu, em abril de 1956, o número desses centros regionais aumentou gradualmente até o presente, em que sete centros, cobrindo toda a área do Japão, estão em atividade como centros do movimento em suas respectivas regiões. Assim, uma rede nacional foi completada incluindo:

Centro de Produtividade de Hokkaido
Centro de Produtividade de Tohoku
Centro de Produtividade de Chubu
Centro de Produtividade de Kansai
Centro de Produtividade de Chugoku
Centro de Produtividade de Shigoku
Centro de Produtividade de Kyushu

Uma relação estreita entre o CPJ e estes centros regionais é mantida da seguinte forma:

(1) o presidente de um centro regional é simultaneamente um diretor do Centro de Produtividade do Japão; (2) o CPJ e os sete centros regionais estão constantemente trocando idéias e mantendo reuniões regulares ao nível de Secretaria Geral; (3) quando necessário, projetos nacionais são planejados e executados independente de projetos regionais; e (4) se necessário, é fornecida assistência financeira.

Conselhos de Produtividade Municipais

O caráter de um conselho de produtividade de um município é idêntico ao do centro regional de produtividade. A única diferença é que o primeiro é responsável por uma área menor que a região e está filiado ao CPJ através de um centro regional. Os conselhos são mais ativos na parte central do Japão.

Organizações Profissionais

Várias organizações profissionais foram estabelecidas para promover o movimento de produtividade em áreas especializadas. Membros de grupos de estudo estrangeiros e participantes em seminários interessados em determinadas áreas reuniram-se e formaram grupos especiais para a promoção de seus objetivos especializados. Estes grupos foram criados e fomentados como resultado das atividades do CPJ. As seguintes organizações estão incluídas nesta categoria: a Associação de Marketing do Japão, a Sociedade de Manufatura de Materiais do Japão, o Instituto Japonês de Engenharia Industrial, a Associação de Consumidores do Japão, o Instituto de Embalagens do Japão, etc.

Sistema de Membros de Apoio

Um **Membro de Apoio do CPJ** designa uma corporação ou um indivíduo que apóia o movimento de produtividade como uma campanha nacional, oferece assistência financeira ao CPJ, executa ativamente políticas e medidas para melhorar sua própria produtividade e cooperar com as atividades do CPJ.

Esses membros são mantidos informados dos programas e resultados do CPJ, recebem periódicos e publicações do CPJ, e recebem

descontos nas taxas de inscrição para seus vários programas.

Membros de Apoio são inscritos através do CPJ, dos centros regionais e dos conselhos municipais. O total de membros é aproximadamente 10.000, sendo que a maioria é de empresas.

Congresso Social e Econômico do Japão (CSEJ)

O Congresso Social e Econômico do Japão foi estabelecido, em 1973, com base numa proposta feita pelo Centro de Produtividade do Japão que estava preocupado, principalmente, com a promoção da produtividade industrial. O Congresso pretendia tratar problemas de nível macro que emergiam do desenvolvimento da economia e da sociedade, e chegar a um consenso nacional sobre esses problemas.

O Congresso tem realizado pesquisas e levantamentos, fazendo sugestões e propostas com o objetivos de melhorar o bem estar real da sociedade.

Um Perfil das Atividades

1- Colaboração multi-dimensional e troca de experiências

Programas Internacionais

O movimento de produtividade no Japão começou com um intercâmbio técnico entre Estados Unidos e Japão. Grupo de todos os setores da indústria foram enviados em viagens de estudo, enquanto especialistas americanos eram convidados para visitar o Japão. Desde seu estabelecimento, há vinte e cinco anos, o CPJ enviou cerca de 22.000 participantes para o exterior e recebeu, no Japão, cerca de 200 americanos. Os participantes dessas viagens de estudo eram líderes de todas as camadas sociais do Japão, tais como executivos e membros de quadros de especialistas de empresas de pequeno, médio e grande portes, líderes de sindicatos de trabalhadores, autoridades governamentais, acadêmicos, funcionários do governo, jornalistas, professores de cursos secundários e até mesmo donas de casa. Isto ajudou a aumentar a eficiência dessas viagens de estudos e forneceu canais

apropriados para a disseminação de seus resultados.

Embora o conhecimento adquirido por esses treinandos e equipes de estudo no exterior tenha influenciado diferentes setores econômicos, a contribuição mais importante foi a introdução de técnicas modernas de gerência em áreas como gerência de alto nível, marketing, engenharia industrial, manufatura de materiais, etc. Assim, a economia japonesa sofreu uma **revolução silenciosa** na qual ela adquiriu força e desenvolveu sistemas para responder aos desafios da era da inovação.

Mesmo após o término da ajuda americana, no fim do ano fiscal de 1961, o programa de equipes de estudo foi continuado em bases auto-sustentáveis. Desde então, cerca de 50 equipes foram mandadas anualmente para os Estados Unidos, Europa e outros países como parte de um dos programas importantes do CPJ.

Cooperação com Países Asiáticos

Como o movimento de produtividade no Japão foi executado com bons resultados, o estabelecimento de uma organização similar à Agência Européia de Produtividade se fez extremamente necessário para unir os esforços dos povos asiáticos no sentido de aumentar a produtividade.

Em 1959 e 1960, o Centro de produtividade do Japão tomou a iniciativa de organizar conferências internacionais sobre produtividade em Tóquio e Manila, respectivamente, para abrir caminho para uma nova organização internacional. Em abril de 1961, representantes de oito países asiáticos se encontraram em Manila e assinaram a criação de uma Organização da Produtividade Asiática (OPA), visando **aumentar a produtividade na Ásia através da colaboração mútua**. Os oito países foram Coréia, República da China, Filipinas, Tailândia, Índia, Paquistão, Nepal e Japão. Desde então, a OPA e o CPJ tem cooperado estreitamente e aumentado a produtividade e o padrão de vida da população dessa região do mundo. No presente, o número de países participantes foi elevado para quatorze.

Recepção de Missões Internacionais de Estudo

Após 1978, os países do ocidente passaram a contemplar a produtividade japonesa com profundo interesse e expectativa. Particularmente desde que a NBC, uma das três maiores redes de televisão americana, colocou no ar, em 1980, um programa chamado **Se o Japão pode, por que nós não podemos fazê-lo** tem crescido drasticamente o número de executivos, acadêmicos e grupos de estudo que vêm pesquisar as condições japonesas. Em 1981, por exemplo, o Centro de Produtividade do Japão organizou programas para cerca de 1.000 visitantes internacionais, incluindo a **Alta Missão Gerencial Americana em Produtividade**.

O Centro de Produtividade do Japão continuará a organizar esses programas não somente para divulgar o movimento de produtividade por todo o mundo mas também para contribuir para o desenvolvimento posterior da economia mundial.

Atividades Internas ao País

Simultaneamente à execução do Programa Internacional, os programas internos ao país foram também desenvolvidos e implementados de forma enérgica. Esses programas incluíam a formação de colegiados e grupos de estudos, o desenvolvimento de palestras e seminários, equipes de estudo internas, orientação gerencial, etc.

Durante os períodos iniciais do movimento de produtividade, os esforços foram concentrados primordialmente na publicação da teoria e da prática da produtividade. Todos os meios de comunicação foram mobilizados para divulgar esse movimento, tais como jornais, revistas, relatórios de equipes de estudos internacionais, livros, displays, e divulgação em programas de rádio e televisão. No começo do movimento, a palavra produtividade soava muito acadêmica ou mesmo estranha e poucos conheciam seu significado. Mas, em aproximadamente um ano, ela se tomou um termo popular.

No período inicial do movimento de produtividade, os programas internos ao país, especialmente seminários para desenvolvimento gerencial e atividades de consultoria, eram muito dependentes da presença de especialistas americanos convidados pelo

Programa de Intercâmbio Técnico Estados Unidos/Japão. Desde 1958, no entanto, o número de seminários e cursos conduzidos por especialistas nacionais tem crescido continuamente. Nesse mesmo ano iniciou-se também o Curso de Treinamento de Líderes de Consultoria Gerencial, como um curso diário com duração de um ano, que visava a formar consultores plenos. Em agosto de 1958, foi ainda realizado o primeiro seminário gerencial do alto nível, em Karuisawa, somente com líderes japoneses. Desde então, a capacitação gerencial desenvolvida sob a forma de seminários tem crescido ano após ano. Em 1965 foi organizada, no âmbito do CPJ, a Academia para o Desenvolvimento Gerencial, com o objetivo de fornecer cursos semestrais ou anuais para gerentes de alto e médio níveis e também para iniciantes.

2- A estabilização e a modernização das relações entre trabalhadores e empresários

A estabilização e modernização das relações entre trabalhadores e empresários são essenciais para o movimento de produtividade e para seus esforços no sentido de melhorar o bem estar humano. O Centro de Produtividade do Japão tem proposto medidas de tratamento dos problemas entre os trabalhadores e empresários. Baseado nessas medidas, o Centro tem oferecido vários serviços para a administração das empresas e para os trabalhadores, incluindo educação, capacitação de pessoal, instrução e consultoria.

O papel mais importante do movimento de produtividade tem sido estabelecer relações estáveis entre os trabalhadores e gerência. Com este fim, ele tem se esforçado para disseminar o sistema de consultoria conjunta trabalhadores-gerência como o eixo principal dos três princípios do movimento anteriormente mencionados. Em 1964 o CPJ anunciou sua **Proposta para o Estabelecimento de um Sistema de Consulta Conjunta Trabalhadores- Gerência**. Hoje, mais de 90% das maiores empresas japonesas usam esse sistema de alguma forma. Em 1978, para cooperar com a indústria japonesa já amadurecida, a parte operacional da velha proposta foi revista, sendo publicada a nova **Proposta para o Estabelecimento de um**

Sistema Cooperativo-Operacional de Consulta Conjunta Trabalhadores-Gerência.

O movimento de produtividade no Japão tem feito constantes progressos a despeito de muitas situações graves dos últimos vinte e cinco anos. Certamente, no presente, um dos fatores mais decisivos a atrair a atenção internacional são as relações estáveis existentes no Japão entre os trabalhadores e a administração das empresas.

3- Outras atividades do Centro de Produtividade do Japão

Serviços de Informação

Para que seja bem sucedido como um **movimento nacional** é necessário explorar plenamente os meios de comunicação como publicações e meios audio-visuais de forma a fortalecer programas eficientes de relações públicas.

O Centro de Produtividade do Japão publica semanalmente o **Notícias de Produtividade (Productivity News)**. O Centro também publica muitos tipos de livros de referência sobre gerência administrativa e produtividade. Adicionalmente, para contribuir para a promoção do movimento, tem sido produzido material de apoio audio-visual para treinamento nas empresas.

Serviços de Processamento de Dados

Atualmente é necessário que o movimento de produtividade ofereça um serviço efetivo de processamento de dados. O Centro de Produtividade do Japão tem mantido, desde de 1963, uma **Divisão de Processamento de Dados**. Essa divisão oferece serviços produtivos como planejamento e desenvolvimento de sistemas, serviços de computador autorizados pela clientela de empresas, processamento de dados, educação, pesquisa e levantamentos.

Pesquisa e Desenvolvimento de Serviços

Embora o conceito de produtividade seja universal, as ações concretas e métodos de melhoria da produtividade variarão de acordo com as circunstâncias históricas. O Centro de Produtividade do Japão estabeleceu, em 1956,

um ano após sua criação, o Instituto de Pesquisa em Produtividade.

O Instituto tem contribuído para o desenvolvimento das indústrias através da divulgação do conceito de produtividade, da introdução de métodos de medida de produtividade e do esclarecimento sobre a ética empresarial e os problemas de gerência. Em especial as estatísticas de produtividade publicadas periodicamente pelo Instituto são utilizadas no Japão e no exterior.

Os Resultados dos 27 Anos do Movimento de Produtividade

- 1- Número total de participantes em atividades desenvolvidas pelo Centro de Produtividade de Japão (educação gerencial, educação sobre relações trabalhadores-gerência, intercâmbio técnico, etc): 8.100.000.
- 2- Número total de participantes em estudos, levantamentos, missões de estudo, etc. (incluindo participantes japoneses e estrangeiros):20.000 (1.500 grupos de estudo).
- 3- Participantes internacionais em viagens organizadas para o Japão pelo Centro de Produtividade da Ásia : 4.600.
- 4- Número total de Participantes na Cruzada da Produtividade (após 1971) : 15.000.
- 5- Taxa de Disseminação do Sistema de Consulta Conjunta Trabalho e Gerência entre as maiores empresas no Japão:95%.
- 6- Número de casos tratados pelo CPJ com assessoramento ou consultoria: 9.800.
- 7- Número de diagnósticos administrativos realizado (atividades de consultoria de administração): 2.600. Número de consultores de administração treinados:2.266.
- 8- Frequência da utilização de serviços de processamento de dados do CPJ: Desenho de Sistemas 400, Programação 450 e Processamento 700.
- 9- Relações Públicas, publicações e serviços de áudio-visual: Notícias de Produtividade **Productivity News** circulação semanal 135.000 (média anual); publicações (inclusive Relatório

de Pesquisa e Estudos Internacionais) 1.600 tipos; filmes e slides produzidos, 1.600 tipos.

10- Pesquisas e Análises sobre Produtividade e Pesquisas e Análises sobre Produtividade do Bem Estar, etc.: 250 análises. Número de temas e propostas oferecidas: 250.

11- Membros Associados do Centro de Produtividade do Japão: 10.000 empresas e 500 sindicatos.

12- Número de membros do Conselho de Produtividade da União Comercial Nacional: 9.000 organizações autônomas.

3. Novos Desafios do Movimento de Produtividade (A Plataforma do Movimento de Produtividade nos Anos 80)

- 1- Desenvolver e promover o conceito de produtividade social total da empresa. Este conceito, que combina responsabilidade social e lucratividade, deve oferecer o padrão para o comportamento empresarial moderno.
- 2- Estabelecer um sistema que auxilie os indivíduos a desenvolver sua própria habilidade e provê-los com educação permanente. Isso deve levar à segurança no emprego e estimular a administração gerencial no futuro, quando a sociedade japonesa for constituída, predominantemente, de pessoas idosas.
- 3- Promover a expansão e melhoria do sistema de consulta conjunta trabalhador-gerência. Assim poderiam ser alcançados objetivos comuns através da participação do trabalhador e da cooperação entre ambos.
- 4- Empenhar-se na criação de sistemas e métodos para otimização da utilização de recursos com pleno compromisso aos princípios de produtividade de recursos.
- 5- Cooperar com as corporações empresariais, desempenhando o papel central no esforço de organizar equipes de especialistas em cada área científica e tecnológica. Isso levará a pesquisa e desenvolvimento mais abrangentes e de alto nível.
- 6- Reafirmar o espírito de unidade internacional como a base de intercâmbio internacional na

área de produtividade, fortalecendo, assim, os resultados da coexistência internacional através do movimento de produtividade.

4. Produtividade, Salários, Preços e PIB

O PIB e o Índice de Produtividade do Trabalho

O ciclo econômico de 26 anos, desde 1955, quando o movimento de produtividade foi iniciado no país, até 1981, pode ser dividido em duas partes. Nos primeiros 15 anos, a economia japonesa se manteve em ritmo de crescimento ascendente, desde uma fase preparatória até 1970, período de pico do crescimento. A taxa média anual de crescimento nesse período foi 10% ou mais.

Em 1970, a economia japonesa entrou num período de mudança estrutural importante. Em particular a primeira crise do petróleo, em 1973, ocasionou um choque decisivo na economia nacional como um todo e na administração de empresas individuais, com um conseqüente declínio na taxa líquida de crescimento econômico médio anual para 5% ou menos. Desde então, a economia japonesa tem enfrentado, continuamente, períodos de crescimento lento.

Índices Relacionados à Produtividade do Trabalho: Salários e Preços

Os resultados do movimento de produtividade, visto da perspectiva macroeconômica, são expressos intensiva e simbolicamente, através de índices relacionados à produtividade do trabalho, salários e preços. Manter esses três fatores em equilíbrio dinâmico é absolutamente essencial para um crescimento econômico estável, emprego estável e manutenção e melhoria dos padrões de vida e ordem social estáveis.

Quando se analisa o rápido crescimento econômico japonês no período de 15 anos, entre 1955 e 1970, freqüentemente é dada atenção à expansão quantitativa daquele período e desprezado o significado qualitativo do crescimento econômico. Para a indústria de mineração e outras indústrias japonesas (incluindo utilidades públicas), por exemplo, vamos considerar os índices de produtividade

do trabalho, salários nominais e preços ao consumidor, tendo o ano de 1955 como o ano-base. Em 1970 o índice de produtividade foi 4.2, o índice de salário nominal 4.3 e o índice de preços ao consumidor 1.9, respectivamente. Assim todos os índices refletiam um estado de equilíbrio. Ficou provado que este equilíbrio era o fator chave do sucesso da política de rápido crescimento econômico do Japão.

Nos anos 70, contudo, aspectos adversos gerados pelo rápido crescimento econômico originaram problemas ambientais, de divisas internacionais, de energia e inflação. Assim, a nação foi compelida a fazer importantes mudanças em suas atividades econômicas, e o equilíbrio entre produtividade, salários e preços foi seriamente afetado. O reajuste macroeconômico para um crescimento estável tornou urgente, para cada empresa individualmente, **reduzir o peso de sua administração, de forma a se adaptar à fase de crescimento lento.** Esses problemas foram inevitáveis no processo de recuperação do ritmo econômico em um novo contexto, caracterizado pelas taxas de crescimento econômico bruscamente diminuídas. Esses problemas também representam dificuldades para o alcance de um possível crescimento contínuo sem inflação e, de fato, todos os países avançados enfrentaram estes problemas.

Em 1978, a despeito das mudanças na estrutura industrial e outros problemas, um sólido equilíbrio foi estabelecido entre produtividade, salários e preços.

5 - Comparação Internacional de Produtividade do Trabalho em Valor Adicionado

Desde 1980, o Centro de Produtividade do Japão tem feito investigações e estudos relativos a **comparação internacional da produtividade do trabalho em valor adicionado.** Foram comparadas, principalmente, as taxas de aumento (tendências) da produtividade em diferentes países, no passado.

A análise do Centro de Produtividade do Japão comparou as taxas de crescimento da produtividade do trabalho em valor adicionado e os níveis absolutos de produtividade das

economias japonesa, americana, alemã (Alemanha Ocidental) e inglesa e várias indústrias desses países, em termos de PIB líquido (valor adicionado) por trabalhador. Os números utilizados foram informações de PIB ao custo dos fatores. Como não estavam disponíveis dados adequados para outros

países, suas informações de produtividade não puderam ser calculadas. Este estudo foi realizado pelo **Comitê de Comparações Internacionais de Níveis de Produtividade** (encabeçadas pelo Prof. Kurosawa do Instituto de Tecnologia do Japão) no Centro de Produtividade do Japão.

