

Produtividade - O exemplo japonês ***por Rubens Fava***

O Japão é o maior exemplo de sucesso e de melhoria de qualidade e produtividade. Neste e nos próximos textos convido a todos os leitores a dar um passeio por essa história tão fascinante e ao mesmo tempo intrigante. Uma história de competência, de poder de realização e de sucesso.

Durante longos anos o Japão se enclausurou completamente, fechando suas portas para o mundo. Foi a chamada Era Tokugawa que cobriu o período de 1603 a 1868. Nesse período tem origem os grandes valores da sociedade japonesa. Em 1853, os americanos invadiram a baía de Uraga e forçaram o Japão a abrir o seu comércio com outras nações. Esse foi o estopim inicial de um longo período de turbulência que culminou com uma guerra civil interna e diversos confrontos com outros povos em expansão. Os conflitos internos e externos só terminaram com a chamada Revolução Meiji, restaurando o império, unificando e inaugurando o processo de modernização do país.

Os sistemas feudais e dos samurais foram extintos tendo o cuidado de preservar todos os valores da sociedade. A filosofia instituída no Japão foi: “espírito japonês, tecnologia ocidental”.

A revolução industrial japonesa durou cerca de quarenta anos. Teve como objetivo a defesa da nação contra o avanço dos colonizadores europeus. A indústria bélica teve um papel fundamental neste processo de modernização, uma vez que contava com amplo subsídio do governo, favorecendo a formação dos chamados Zaibatsu, inspiração para Willian Ouchi intitular seu livro “Teoria Z, “z” de zaibatsu, onde as principais empresas eram organizadas em pequenos grupos. Cada grupo era composto por mais ou menos vinte a trinta grandes empresas, todas aglomeradas em torno de um banco poderoso. Essas grandes empresas representavam cada um dos importantes setores industriais da economia, como empresas de navegação, siderurgia, companhia de seguros, comércio, etc. Por outro lado, ao redor de cada uma dessas grandes empresas, existia uma série de empresas satélites que fabricavam submontagens ou prestavam serviços que eram vendidos exclusivamente a um único cliente maior. É importante observar que essas pequenas empresas não eram consideradas membros do grupo e por esta razão não desfrutavam da proteção financeira ou outros tipos de proteção oferecidos às grandes empresas. Esse modelo constituía um monopólio bilateral, onde as empresas satélites tinham somente um cliente e as grandes empresas somente um fornecedor para cada um de seus insumos. Por isso a importância da preservação de valores como confiança, sensibilidade e sutileza, e outros.

O desenvolvimento industrial é apenas o aspecto visível que repousa sobre esses valores que permaneceram. Um outro aspecto importante a ser ressaltado, é que, apesar da figura formal do Imperador, com a Revolução Meiji ascenderam ao poder os ex-samurais, que, na falta de uma atividade militar, tornaram-se burocratas acumulando assim, alguma experiência administrativa. Esses ex-samurais levavam consigo os valores distintivos de sua classe: “compromisso com a educação, responsabilidade social, auto-respeito e devoção à tarefa que deviam cumprir.”

Externamente, o Japão adotou perante seus vizinhos uma atitude imperialista predatória a partir de suas vitórias nas guerras contra a China e contra a Rússia, no início do século.

Tal postura culminou com a Segunda Guerra Mundial, cuja conseqüência foi a destruição quase que completa do país. Mais uma vez, os valores culturais seculares sobreviveram permeando o funcionamento da sociedade.

Após a Segunda Guerra o povo japonês estava decidido a apagar as lembranças do período anterior e buscar a prosperidade como nação. Com isso uma nova visão de poder se instalou: não mais a expansão através do poderio militar mas, através do poder econômico.

Para essa empreitada o Japão contou com os investimentos e a intervenção dos Estados Unidos. Apesar dos rigores da intervenção, particularmente nos aspectos econômicos, o Japão acabou se beneficiando da Guerra Fria entre os Estados Unidos e a União Soviética. Para manter um aliado no Oriente, os americanos afrouxaram algumas de suas exigências, permitindo a ascensão dos keiretsu, trustes industriais japonesas, com patrocínio do MITI – Ministry of International Trade and Industry. A grande diferença é que nos moldes americanos as empresas deveriam se desenvolver por si mesmas, enquanto que no Japão as indústrias estavam apoiadas no poder político que estava comprometido com sua prosperidade, disposto a protegê-la e fortalece-la, superando, inclusive, a indústria americana, antes de abrir o país ao comércio internacional.

Em 1960, o governo japonês traçou um plano de longo prazo e estratégias para dobrar o PIB em um prazo de dez anos. Desencadeou-se, assim, o período de alto crescimento do país, tornando-o uma das nações mais avançadas do mundo. Assim, o período pós-guerra, caracterizado por uma crise generalizada cedeu, incluindo a consolidação do que se considera os três pilares da recuperação do país em pouco mais de duas décadas: um partido político forte consolidado no poder, paz trabalhista e unificação do povo.

Além disso, outros fatores contribuíram para formar o amplo quadro de referência da sociedade japonesa: o compromisso do governo com a educação, além da valorização cultural, uma alta taxa de poupança interna, a ampla utilização dos serviços de consultoria

para o desenvolvimento empresarial, a compra de tecnologia, a manutenção da essência de valores culturais seculares, apesar do processo de ocidentalização do estilo de vida ocorrido a partir do início da restauração.

É dentro deste contexto que se desenvolveu a administração japonesa, que transformou o país numa máquina econômica ambiciosa e cujos métodos tornaram-se alvo da comunidade empresarial, que buscou compreendê-la para adaptá-los e alcançar melhores condições na competição global.

Foi na Era Meiji que pela primeira vez uma palavra correspondente a “produtividade” foi usada. Mesmo assim seu significado ainda não correspondia ao conceito atual, pois derivava da palavra “productiviness” que na verdade significava algo como à “capacidade de produção”. Durante a Segunda Guerra Mundial a palavra “produtividade” passou a ser usada comumente, porém, no sentido de “eficiência de investimento”, conforme atestam periódicos econômicos e de negócios daquela época.

Definir o que vem a ser produtividade talvez não seja o mais importante, até porque ela, assim como a qualidade, foi sendo definida de várias maneiras ao longo da história. Na verdade a palavra produtividade foi mencionada pela primeira vez em um artigo científico assinado por François Quesnay em 1766, uma década antes do início da Revolução Industrial. Dez anos mais tarde o grande Adam Smith, pai da economia moderna, admitia a existência de um tipo de trabalho que produz valor e esse deveria ser chamado de trabalho produtivo. Mais de cem anos depois, Jevons, em 1878, esboçava a primeira definição de produtividade, embora inconscientemente, ao afirmar que: “o grande objetivo do trabalho deve ser tornar o trabalho o mais produtivo possível, isto é, conseguir a maior quantidade de riqueza que pudermos com uma razoável quantidade de trabalho”. Em 1883 Littré definiu produtividade como sendo a “faculdade de produzir” ou “desejo de produzir”.

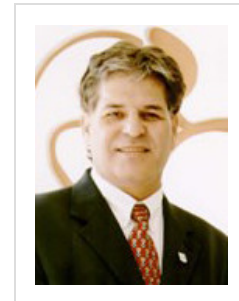
O crescimento e desenvolvimento econômico de uma empresa e até mesmo de um país está diretamente relacionado ao crescimento da qualidade de seus produtos e serviços e conseqüentemente de sua produtividade. A melhor distribuição dos ganhos gerados pelo aumento da produtividade é o que se denomina de Valor Adicionado. Essa premissa é relativamente nova. Trata-se de uma questão que surgiu, coincidentemente, no mesmo período da Revolução Industrial quando muito se falou em produtividade, mas o conceito ainda não estava claro. Foi somente no início do século XX que o termo adquiriu o significado preciso e que prevalece até hoje.

A partir da primeira metade do século XX, quando a febre da produção em massa já começava a mostrar sinais de cansaço, os problemas de capacidade e sistema de produção começaram a vir a tona, em função disso e com a intervenção de economistas como Marx, Schumpeter, Keynes e outros, o conceito de produtividade galgou a uma

posição de destaque transformando-se em um importante indicador tanto no gerenciamento empresarial como na economia.

Rubens Fava
favarubens@uol.com.br

Rubens Fava é formado em Ciências Econômicas e Administração. É pós-graduado em Administração com ênfase em marketing, mestre em Administração pelo ESADE de Barcelona ES e doutorando em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina - USFC.



É autor do livro Caminhos da Administração.

Fonte: Portal Administradores www.administradores.com.br

Portal Administradores é parceiro da MMR Brasil.

Treinamento de Gerenciamento de Projetos em São Paulo.