

11307

Empresas - Japão



1290000763



TCC/UNICAMP D952o



UNICAMP- UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

IE- INSTITUTO DE ECONOMIA

MONOGRAFIA/1994

A ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL JAPONESA

orientador: Prof. José Newton C. Carpintéro

banca: Prof. Dr. Gilson Schwartz

orientanda: Pung Dutina

CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO
INSTITUTO DE ECONOMIA
UNICAMP

1994

TCC/UNICAMP
D952o
IE/763

CEDOC/IE

- APRESENTAÇÃO

Ao indagarmos quanto ao sucesso de um país, devemos relativizá-lo e especificá-lo, na medida em que se trata de um "sonho" a ser conquistado por um povo em troca do esquecimento de alguns fracassos do passado.

É impossível se conquistar o êxito em tudo, uma vez que o sucesso está intimamente ligado com o fracasso, isto é, duas faces distintas na mesma moeda.

Neste trabalho nos deteremos apenas na dimensão econômica do sucesso japonês; enquanto isso o outro lado da moeda será deixada de lado, ou simplesmente descrita de forma generalizada.

Buscar-se-á, através da leitura de diferentes autores e trabalhos, a identificação / o entendimento das múltiplas faces da formação e desenvolvimento do que se chama vulgarmente "a organização empresarial japonesa".

Sabidamente resultante de inúmeros movimentos e processos simultâneos tornava-se muito difícil entendê-lo apenas a partir de seus aspectos organizacionais ou administrativos; era necessário captar as várias origens de cada um dos principais movimentos e tentar juntá-los ao longo de um determinado período. Esta tentativa de captar este conjunto de variáveis foi o objetivo de trabalho desta monografia sobre a organização empresarial japonesa.

CAPITULO I

- CONDICIONANTES HISTORICOS AO PROCESSO DE "REERGUIENTO ECONOMICO"

1.1 - AS RELACOES ENTRE O PASSADO E A RELIGIAO:

Uma parte para a explicação do sucesso do Sistema Capitalista Japonês é a manutenção de muitas de suas tradições culturais, tais como a ênfase nas raízes comunitárias e a busca do consenso.

Encaremos o Japão como uma fonte de emissão de um novo padrão de desenvolvimento capitalista para os tempos atuais cuja complexidade está na altura da dimensão das intersecções de aspectos políticos, econômicos, institucionais, culturais e éticos.

Nos deteremos inicialmente, no caráter tradicional da formação do espírito do povo japonês no seio de sua cultura.

Essa preocupação em analisar a tradição da religião japonesa se deve ao fato de se supor que a estrutura social e as relações político-econômicas estão fortemente condicionadas pelo espírito nacionalista do povo e dos dirigentes da nação.

Perpetua-se na sociedade japonesa um espírito extremamente idiossincrático (sentimentos éticos); conseqüentemente, o capitalismo japonês desviou-se fortemente do sistema capitalista típico de livre iniciativa do Ocidente.

A ética no Japão tem tido fortes ligações com as condições econômicas, vide os efeitos positivos frente ao progresso do país quando ambos são compatíveis.

O "espírito nacional" japonês se formou sob influência da cultura e da ideologia chinesa transformada pela "burocracia e pela elite" japonesa para criar resultados de seus interesses.

As principais ideologias absorvidas foram das seguintes religiões: confucionista, xintoísta e budista.

O confucionismo é a ideologia predominante e de maior influência no Japão: sua hipótese mais importante é quanto à idéia de que a racionalidade estimula o indivíduo a estar constantemente em ação e a tentar se adaptar à realidade vigente sem gerar distúrbios desnecessários e prejudiciais aos seus semelhantes.

Xintoísmo (doutrina a base do pensamento taoísta da China a qual valoriza a união do ser humano com a natureza) e o Budismo (reflexões sobre a relação entre causa-efeito para explicar os problemas) são outras ideologias que complementam a ideologia religiosa japonesa.

O processo histórico da formação da ideologia japonesa associada a estas religiões foi tomando formas peculiares, de maneira a tornar-se inerente no "espírito e na atitude" dos japoneses.

A partir desta premissa da formação oriental do sistema de costume e estilo comportamental da sociedade e sua inserção no contexto econômico e político é possível entender as especificidades das estratégias adotadas tanto pelas empresas quanto pelo Estado Capitalista Japonês. Alguns fatos comprovam essa influência ao longo do tempo: durante os períodos Tokugawa e Meiji, a classe guerreira e a classe economicamente ativa foram educadas essencialmente sob os princípios confucianos e no período Meiji, a escolaridade obrigatória implicava no aprendizado do confucionismo. Antes que se possa levar a interpretações errôneas deve-se lembrar que o confucionismo japonês provém do mesmo padrão que o confucionismo chinês; no entanto, devido a diferentes estudos e interpretações, originou-se no interior do Japão um espírito nacional absolutamente diverso do prevalecente na China Continental.

Em termos gerais, as questões de valores humanos se desenvolveram distintamente.

Na China as pessoas virtuosas eram defensoras de desenvolvimento moral constante e de sentimento de profundo respeito aos seres humanos.

Confúcio defendia como virtudes relevantes a valorização humana, a benevolência, a justiça, o formalismo, o conhecimento e a fé.

Para se alcançar a benevolência era necessário a harmonia (estado de consenso entre os indivíduos e a preservação do indivíduo no seio da sociedade) e a bravura (espírito orientado para fins certos e sob a essência da cortesia) nos atos de cada indivíduo.

A lealdade (aquisição da consciência individual, ausência de pretensões e egoísmos no coração) e a fé (dizer sempre a verdade a fim de gerar justiça) eram as duas virtudes da sinceridade, e duas faces distintas da mesma moeda.

A natureza humana não poderia ser simples e espontânea, pelo contrário, deveria ser regida pela justiça e reforçada pelos conhecimentos.

A formalidade também estava presente com o intuito de se reger normas estabelecidas pelo costume.

A partir do momento em que todos estes elementos estivessem introduzidos "no coração e na mente" do indivíduo, o sentimento de vergonha moral iria induzi-lo a agir corretamente.

Voltando ao Japão., Neste país, o confucionismo compreendido e difundido não se fez no mesmo sentido.

Ao longo dos anos as diferenças dos valores humanos foram se alargando cada vez mais.

Destacaram-se, basicamente, cinco das virtudes confucianas a fim de se introduzir "as sementes" do espírito de luta ao povo japonês: lealdade (completa devoção para com o seu senhor), formalismo, bravura, fé e frugalidade.

Verifica-se que não foi dado qualquer relevo à benevolência, principal virtude para os chineses. Por outro lado, a lealdade, sob outra concepção, veio a ser considerada a principal virtude.

Lealdade resultou num conceito que conjuntamente com a devoção filial e o dever para com os mais velhos, veio a constituir uma triade de valores. Sua importância se dá na regência das relações hierárquicas no seio da sociedade japonesa, respectivamente com base na autoridade, nos laços de sangue e na idade. Em outras palavras, a influência de Confúcio tem encorajado as virtudes tais como o trabalho árduo, a produtividade, a educação, a busca de consenso, a unidade nacional, a disposição de sacrificar-se pela família, pela empresa e pelo país, o planejamento a longo prazo, o funcionalismo público de alta qualificação, a preferência pela poupança em detrimento do consumo e pela riqueza em detrimento da política.

Consequentemente, a formação de uma sociedade coesa e organizada.

Ao longo da história do Japão não se viu rastros da propagação em grande escala do individualismo e também não houve qualquer difusão em defesa do liberalismo. Pelo contrário, exigiu-se do povo a sua lealdade aos governantes, aos pais, aos superiores e as facções majoritárias da sociedade; deixou-se então, pouca margem para o desenvolvimento dos pensamentos quanto aos problemas de consciência pessoal.

Para todos os efeitos, o confucionismo chinês é essencialmente humanista, enquanto o japonês é nitidamente de cunho nacionalista. Isso deve ter permitido ao Japão, alcançar o período moderno de formação rápida e mais propensa a adaptações em relação ao sistema capitalista contemporâneo que vigorava a anos no mundo ocidental.

Alguns fatos mostram que o espírito nacionalista contribuiu para a evolução do país, implementação de reformas (Reforma Taika) e promover revoluções (Revolução Meiji).

Quanto a questões religiosas, não houve uma revolução de vulto.

O povo japonês enriqueceu sua vida espiritual com base na construção de uma religião unitária, porém com diversidade.

Deu ênfase aos princípios xintoístas em época de crise nacional e confuciana após alterações drásticas no seu regime político. E o Budismo fluiu com maior força em alguns momentos para demonstrar a glória e a boa imagem do Estado.

Nos anos subsequentes à II Guerra Mundial, a religião que vigrou no Japão uniu-se ao poder governativo do Estado, agindo como "guardião" da sua legitimidade cujo papel foi o de santificar a linhagem de seus dirigentes burocráticos.

A adoção destes três sistemas éticos (confucionismo, xintoísmo e budismo) para estimular e justificar a necessidade do desenvolvimento econômico do Japão, ou seja, a reprodução do capitalismo com estilo oriental, nos permite qualificar o povo japonês como pragmático.

1.2 - POLITICAS DE AJUSTAMENTO:

Uma dimensão do sucesso do Sistema Capitalista Japonês pode ser encontrada no desenvolvimento de várias políticas econômicas:

1.2.1 - POLITICAS DE AJUSTAMENTO DA ECONOMIA E A INSERÇÃO INTERNACIONAL DO JAPÃO

A política industrial, implantada a partir de 1954, promoveu a superação do estrangulamento externo via crescimento do mercado interno pela aplicação de políticas agressivas de vendas e a manutenção da autonomia nacional pelo comprometimento de toda a sociedade.

Com essa superação, foi possível a formação de nova estrutura industrial sob o comando nacional e apoio governamental constante às grandes empresas (GES).

A inserção internacional começou a ter maior ênfase em 1968.

Inicialmente o processo de liberalização seletiva e o fomento de cartéis caracterizou-se pela abertura gradual das indústrias menos vulneráveis à concorrência estrangeira.

As principais diretrizes da nova política de Comércio Internacional e industrial, em 1969, foram:

- a-) Expansão da Indústria de bens de consumo associada ao crescimento do setor terciário;
- b-) Automação (Robotização) nos processamentos de matérias-primas;
- c-) Piramidização das empresas fornecedoras inseridas na Indústria de alta tecnologia(montagem);
- d-) Revolução tecnológica nos setores médico e educacional;
- e-) Estimulo às Indústrias intensivas em conhecimento(P&D).

A partir disso, houve o direcionamento do cerne das políticas do MITI para a reestruturação industrial da década de 70.

Simultaneamente a esse processo de adaptação da estrutura industrial, ocorre transformações importantes no setor financeiro, o que será discutido mais detalhadamente no capítulo III.

1.2.4 - AS BASES DA POLITICA INDUSTRIAL POS-1973

A princípio houve preocupações quanto a re-humanização e modernização da sociedade japonesa: como as externalidades do crescimento econômico frente a poluição e a degradação ambiental.

Porém, a recessão, o aumento da incerteza e a difícil situação internacional fizeram com que essas preocupações de re-humanização do arquipélago fossem superadas por uma obsessão quanto à fragilidade da nação frente ao poder externo.

Garantir o crescimento econômico e bem estar do Japão num cenário internacional instável e adverso se tornou a meta número um da PI.

Enquanto isso, no Estado ia se operando a transformação da economia, sempre com a visão dos olhos da sociedade. Paralelamente, os "Keiretsu"s foram conquistando suas autonomias, confiança e credibilidade no mercado japonês.

O choque do petróleo de 1973, abriu novas perspectivas e novos desafios para o MITI, dada a dependência da economia de fontes externas de energia.

Nos anos 80, na medida em que se reduziu o hiato tecnológico japonês e os setores estruturalmente deprimidos se ajustaram, o MITI passou a enfatizar crescentemente o tratamento dos atritos comerciais do Japão com seus parceiros comerciais.

Desde então, a redução dos atritos comerciais se tornou a prioridade máxima da PI.

Outra característica da PI era flair de forma pragmática e objetiva no sentido de dar maior eficácia ao processo de investimento.

1.2.5 - A POLITICA PARA OS SETORES ESTRUTURALMENTE DEPRIMIDOS

Criou-se em 1978 a lei de medidas temporárias para a estabilização de algumas Indústrias Deprimidas (LME).

O ajuste consistiu, em termos gerais, na elevação da produtividade do trabalho associado à redução do consumo de energia e de matéria-prima. Através dessa combinação diferenciada em cada setor, vigorou as seguintes estratégias:

a) eliminação da capacidade produtiva excessiva em indústrias estruturalmente deprimidas;

b) promoção de indústrias eficientes em termos energéticos e avançadas tecnologicamente; e

c) redução de custos através da racionalização de processos de produção.

Os setores tidos como estruturalmente deprimidos foram: aço, alumínio, fertilizantes químicos, produtos de fibra sintética, fiação de lã e de algodão, de papelão e naval.

Aplicou-se um sistema de distribuição de perdas sob o comando das CES para manter a estabilidade relativa da economia, e ações voluntárias dos setores, com o objetivo de não alargar as escalas de falências. Resultando então na não ocorrência de falências em larga escala.

A sobrevivência das empresas (Mitsubishi, Fuyo, Sumitomo, Nippon e Showa) foi beneficiada pelo apoio dos seus respectivos "Keiretsu"s. O banco garantia seus fluxos de caixa e emprestavam-lhes recursos a taxas preferenciais - as empresas mantinham o portfólio do tipo especulativo (Minsky). Mas, o mais importante foi a estratégia de rateio dos prejuízos entre todas as empresas do grupo (pulverização dos riscos), mesmo entre aquelas que não tinham participado diretamente do empreendimento, evitando desta forma a falência da líder.

Cada empresa de um "Keiretsu" é um agente específico de um único bloco de capital financeiro.

A política de ajuste dos setores estruturalmente deprimidos não se limitou a assistir as empresas atingidas pela crise, mas sim estabelecer instrumentos de apoio aos trabalhadores, às pequenas empresas (PES) e às médias empresas (MES) subcontratadas e regiões diretamente afetadas.

A partir do final dos anos 70, frente a política do dólar forte dos Estados Unidos, a recuperação das empresas deprimidas e o crescimento geral ocorreram mais rapidamente.

1.2.6 - A POLITICA PARA OS SETORES DE TECNOLOGIA DE PONTA

Durante os anos 70, criou-se políticas para os setores de Tecnologia de ponta. Estas políticas tiveram como função central estimular a formação de indústrias do futuro, isto é, formar indústrias onde se concentraria e irradiaria as principais inovações tecnológicas.

Atualmente, existem três setores "high-tech": informação (semicondutores, computadores e telecomunicações), novos materiais e biotecnologia.

Além dessas empresas estarem incubidas de introduzir inovações incessantes, devem estar situadas na fronteira do conhecimento. Portanto, devem apresentar grandes perspectivas de impacto sobre o sistema econômico, alterando ou escalonando suas atuais trajetórias. Complementando, devem garantir para o setor a manutenção de sua posição líder no mercado, e controlar uma taxa de lucro diferenciada com relação a seus concorrentes, por um lado, e, por outro lado, devem manter o Japão na liderança econômica internacional.

CAPITULO II

- AS ESTRUTURAS INSTITUCIONAIS JAPONESAS

Neste bloco, trataremos de desenvolver a análise das estruturas institucionais japonesas com base em três focos relevantes:

2.1 - As relações sociais de produção dentro das Grandes Empresas (GES) contemporâneas;

2.2 - As relações entre as empresas (Pequenas Empresas (PEs), Médias Empresas (MEs) e GES);

2.3 - As relações entre o Estado e as Empresas a partir das ligações existentes entre o Poder Executivo (PE) e o Poder Legislativo (PL).

O que se procura concluir, de toda essa interação, é a formação de uma lei institucional bastante complexa, eficiente e sofisticada, diferente dos existentes no mundo ocidental. Cabe a este estudo analisá-la e aprender com ela.

Para desenvolver argumentos que sirvam de respostas à essas indagações focalizar-se-á o estudo da política econômica para o mercado financeiro e da organização das "Keiretsu"s. Permitindo assim, expressar os elementos que favoreceram ao sucesso econômico japonês.

3.1 - A POLITICA ECONOMICA NO MERCADO FINANCEIRO:

3.1.1-) OS MECANISMOS FINANCEIROS NO PERIODO DE 1950 A 1970

No início dos anos 50, a estrutura financeira japonesa era relativamente estável. O extraordinário crescimento na economia japonesa em anos posteriores, dão origem a distúrbios econômicos, pressionando a estabilidade da estrutura financeira japonesa.

Políticas de controle governamental acabaram por desencadear a dinâmica na estrutura financeira.

No geral, duas condições determinaram o desenvolvimento da estrutura financeira japonesa:

a-) baixo nível dos ativos financeiros nos setores não financeiros;

b-) baixos volumes nas contas públicas("the small size of the public debt");

Os principais aspectos do mecanismo financeiro foram:

1-) Mercado de capitais imaturo -> A função essencial do SFJ era transformar, de forma eficiente, as divisões de curto prazo em créditos de longo prazo necessários aos setores da indústria.

Em 1932, foi fundado o Banco de crédito de longo prazo para resolver os problemas gerados pela existência destes obstáculos no mercado de capitais.

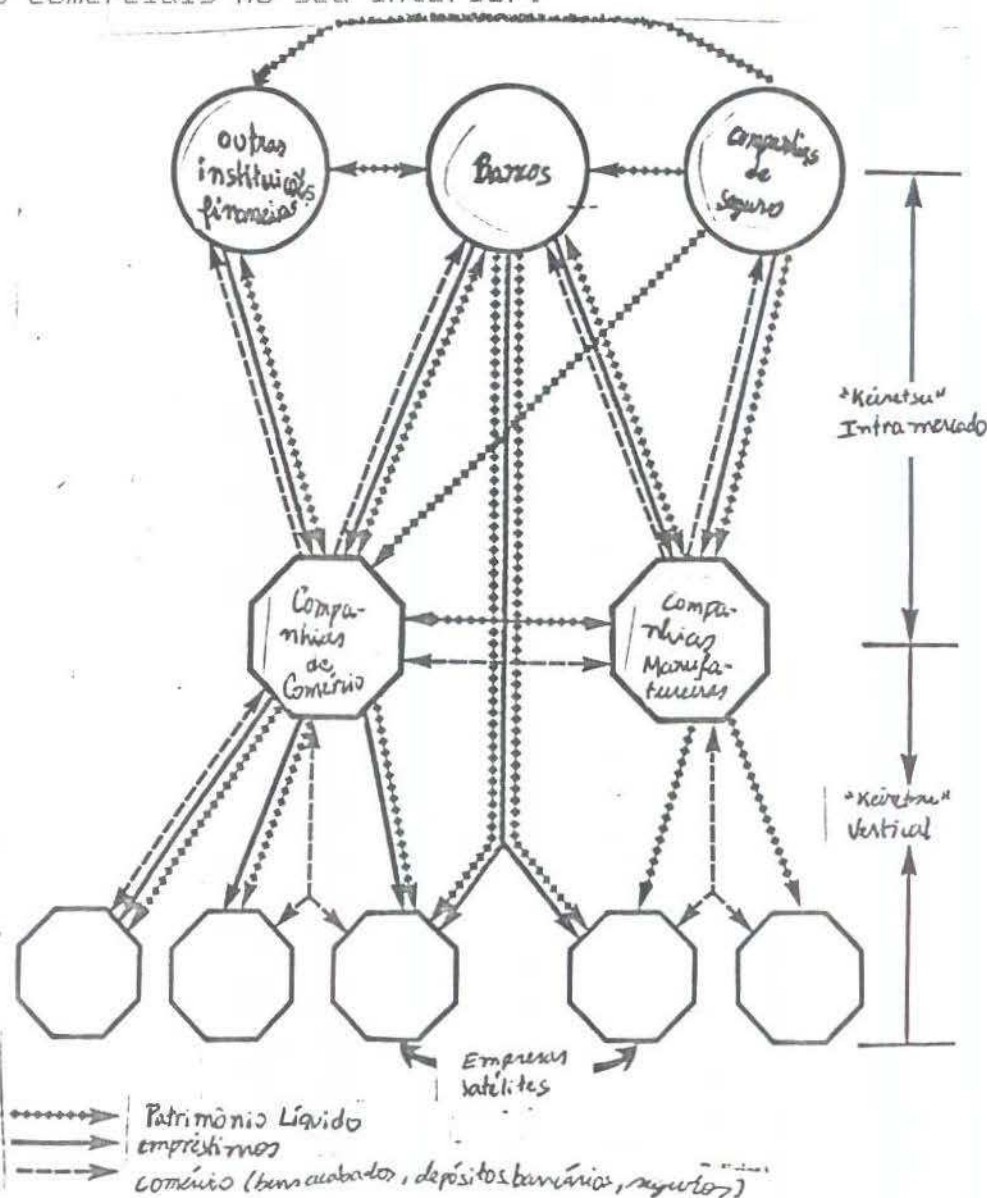
2-) Conexão entre bancos e firmas -> Apesar dos setores não financeiros terem acesso ao mercado financeiro, não dinamizaram demanda financeira. Na prática, na medida em que as firmas operavam com muita cautela, conduziam seus negócios com extrema incerteza e altos riscos.

3.3 - A ORGANIZAÇÃO "KEIRETSU" NA ECONOMIA JAPONESA:

No mercado industrial japonês há algo muito peculiar, a materialização do "long-standing network" de laços recíprocos, ou seja, a relação comercial intra-firmas, especialmente entre os grandes grupos industriais: "Keiretsu"s. A outra peculiaridade é a relação destas firmas com os bancos.

Chalmers, Tyson e Zysman descrevem dois tipos definidos de "keiretsu": "keiretsu" vertical, "keiretsu" intra-mercado.

A seguir, mostrar-se-á um esquema de ligação entre estes "Keiretsu"s e sua organização hierarquizada, particularmente os movimentos das contas, das propriedades e das ligações comerciais no seu interior.



Fonte: Chalmers Johnson, Laura D'Andrea Tyson e John Zysman - POLITICS AND PRODUCTIVITY : THE REAL STORY OF WHY JAPAN WORKS- pag. 143

No interior de ambos "keiretsu"s, os controles comercial, financeiro e corporativo das organizações empresariais estão interligados no relacionamento de alto profissionalismo.

As ligações no interior do "keiretsu" intra-mercado apoiam-se no crescimento de todo o núcleo de manufatura do grupo, indiretamente resulta no crescimento das pequenas firmas satélites consideradas estratégicas.

Assim sendo, o grupo de instituições financeiras transacionam recursos não só para importantes firmas núcleos, mas também para pequenas firmas satélites. Este tipo de movimento acaba por estimular a competitividade no interior dos "keiretsu"s.

A seguir serão analisados as ligações no interior dos "keiretsu"s, focalizando especificamente a forma intra-mercado.

A relevância desta análise está em observar os efeitos dos "keiretsu"s sobre a organização de capital intra-firma e sobre o comércio por rede.

3.3.1 - AS SEIS PRINCIPAIS "KEIRETSU"S HORIZONTAIS: uma descrição geral

O "keiretsu" intra-mercado tem desenvolvido seu relacionamento nas indústrias de maneira mais estável possível durante o processo histórico do país.

Entre as seis grandes "Keiretsu"s, verifica-se que três são de conexão direta com os antigos "Zaibatsu"s, são os grupos da Mitsubishi, da Mitsui e do Sumitomo. As outras três "keiretsu"s se desenvolveram indiretamente dos "Zaibatsu"s, e desde logo, mantém a peculiaridade da fusão entre bancos e firmas. Os grupos são da Fuji, da Sanwa e da Dai-ichi Kangyo.

Os limites dos "keiretsu"s são bastante ambiciosos.

A quantidade de firmas afiliadas a um "keiretsu" intra-mercado era grande, caracterizavam-se por serem tradicionais e repetidas no Japão.

As 182 principais companhias que constituem os seis "Keiretsu"s representam apenas 0,01% da estimativa de 1,7 milhão de firmas no Japão e é mais de 10% das 1700 firmas listados na Bolsa de Valores de Tokyo. Com isso, verifica-se a sua significância (mercado industrial altamente concentrado) no mercado japonês.

No geral, portanto, as 200 maiores firmas industriais participam direta ou indiretamente como membros do conselho dos "keiretsu"s.

A sua presença para a eficiência está nas ligações das firmas com os setores financeiros. Complementando, as 3 maiores bancos comerciais do Japão estão no centro de seus próprios grupos: Dai-ichio Kangyo, Fuyo, Fuji, Sumitomo, Mitsubishi e Sanwa.

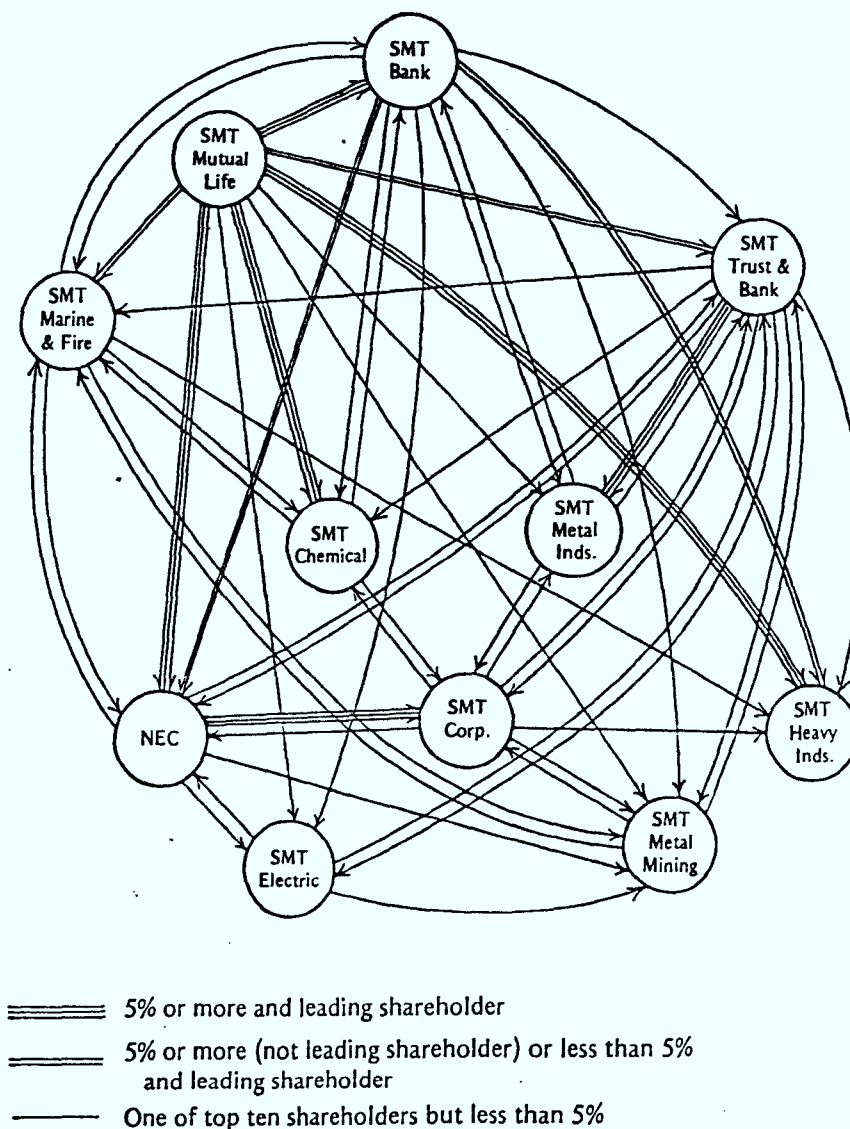
Fuyo (29 empresas)	Sanwa (40 empresas)	Dai-ichi Kangyo (45 empresas)	Participação na "Industry Shares" (%)
Sanyo-Kokosaku		Honshu Paper	37,7
Nippon Kōkan	Kobe Steel* Nakayama Steel Hitachi Metals Nisshin Steel	Kawasaki Steel Kobe Steel* Japan M&C	52,7
	Hitachi Cable	Nippon Light Metals Furukawa Furukawa Electric	56,9
Kubota Nippon P.M. Nissan Motors	NTN toyo B. Hitachi ShipBuilding Shin Meiwa Daihatsu Motors	Niigata Engineering Kawasaki Heavy IHI Heavy Industries Isuzu Motors Iseki Ebara corporation.	45,8
Hitachi Co.* Oki Electric Yokogawa Electric	Hitachi Co.* Iwatsu Electric Sharp Mitto Electric	Hitachi Co.* Fujitsu Fuji Electric Yasukawa Electric Nippon Columbia Asahi Optical	39,3
Shōwa	Yamashita-GH	Kawasaki Kisen Shibusawa Warehouse	58,7 23,8
Nisshin Flour Sapporo Beer Nippon Reizo Tobu Railroad Keihin Railroad	Ito Ham Toyo Rubber Nitsui* Hankyu Railroad Oriental Lease	Yokohama Rubber Korakuan Stadium Nitsui* Nippon K.K.Sec.	Dados não disponíveis

Fonte: Chalmers Johnson, Laura D'Andrea Tyson e John Zysman - POLITICS AND PRODUCTIVITY : THE REAL STORY OF WHY JAPAN WORKS-pags. 146 e 149.

3.5 - A ORGANIZAÇÃO "KEIRETSU" E OS SEUS RELACIONAMENTOS COM AS OPERAÇÕES BANCÁRIAS

A função do "Keiretsu" intra-mercado em termos de organização do mercado de capitais é estabelecer perspectivas generalizadas no padrão corporativo financeiro no Japão. Com isso, o "main bank" atua como sinal aos outros bancos, de forma a identificar os sintomas das firmas pertencentes a organização em que o "main bank" opera.

Observe no esquema a seguir como a organização do grupo Sumimoto se interage de forma a desenvolver sua dependência de empréstimos inter-grupo, lideradas pelo "main bank".



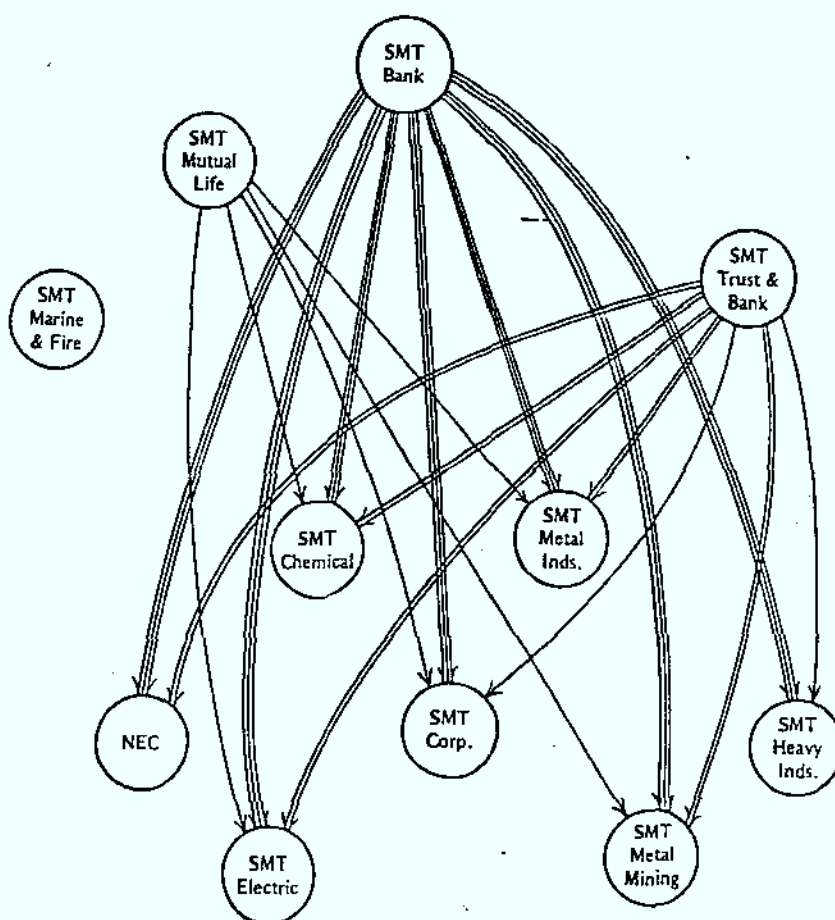
Fonte: Chalmers Johnson, Laura D'Andrea Tyson e John Zysman - POLITICS AND PRODUCTIVITY : THE REAL STORY OF WHY JAPAN WORKS- pag 155

3.6 - A ORGANIZAÇÃO "KEIRETSU" EM " INTERCORPORATE SHAREHOLDINGS":

A relação da organização "Keiretsu" em "Intercorporate Shareholdings" como ligação organizacional gera muitas críticas devido ao fato de não haver neutralidade em suas estratégias de crescimento.

Estas instituições acionistas japonesas tendem a ser companhias de negócios onde suas particularidades se manifestam em suas parcerias e nas suas associações no interior das relações empresariais.

Esta relação entre firmas e bancos é mostrada no esquema abaixo.



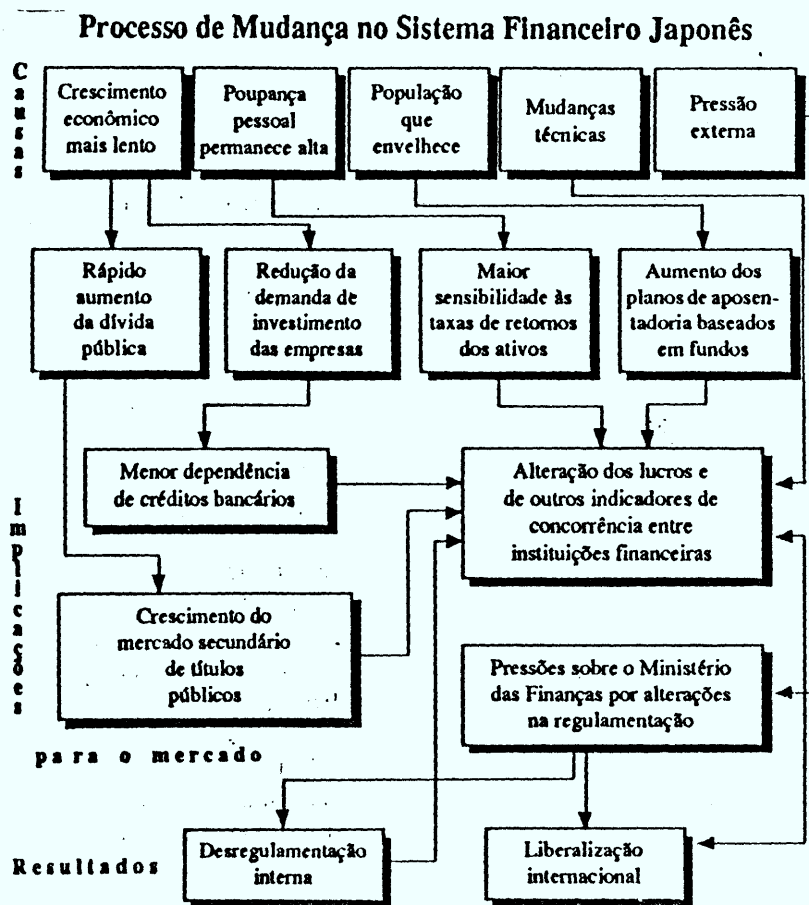
=== *empréstados preferenciais*

==== Loans in excess of 10% of company's borrowed capital
(but not main lender)

—— Loans of 1-10% of company's borrowed capital

Fonte: Chalmers Johnson, Laura D'Andrea Tyson e John Zysman - POLITICS AND PRODUCTIVITY : THE REAL STORY OF WHY JAPAN WORKS- pag. 161

Veja o quadro a seguir:



Schwartz, G., Japão de olhos abertos, Novell, pág. 136

Capítulo IV: AS TRANSFORMAÇÕES DAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS
NO CONTEXTO DA CONSTRUÇÃO DE UM NOVO PARADIGMA
ORGANIZACIONAL

4.1 - A EMERGÊNCIA DE UM NOVO PADRÃO DE GERENCIAMENTO DA PRODUÇÃO E DO TRABALHO

A partir dos anos 70, a estrutura industrial dos principais países centrais começou a sofrer transformações, devido a crise econômica que se propagava mundialmente como reflexo do esgotamento do regime de acumulação de capital sob a vigência do “Fordismo” caracterizada pela linha de montagem, produção em massa, padronização dos produtos, consumo em massa e estruturas industriais rígidas e com organizações altamente burocratizadas.

Manifestava-se, neste período conturbado de reestruturação econômica e de reajustamento social e político, um movimento mundial de transição para novos paradigmas técnicos e organizacionais.

Um dos novos paradigmas técnicos e organizacionais passa a ser liderado pelo Japão, isto é, técnicas de gestão organizacionais voltadas para a qualidade total dos processos tanto da produção quanto dos recursos humanos.

No contexto político-econômico, a crise expressava o confronto com a rigidez de práticas e políticas de governo implantadas no período fordista-keynesiano que tinham se mostrado inflacionárias à medida que as despesas públicas cresciam e a capacidade fiscal estagnava.

No espaço social criado por grandes oscilações e incertezas, uma série de novas experiências nos domínios da organização industrial e da vida social e política começou a tomar forma, voltada a qualidade e a produtividade.

As vantagens econômicas, alavancadas pela conformação da gestão empresarial na estratégia da qualidade, do Japão passam a ser fato importante para a sua inserção no comércio e no sistema financeiro internacional.

As experiências, constantemente citadas, mostram os primeiros impactos da passagem para um regime de acumulação inteiramente novo, associado a um sistema de regulamentação política e social bem distinta da vigente no paradigma neoliberal.

A crise mundial dos anos 70 e 80, além de afetar as economias no campo fiscal e financeiro, exigiu um realinhamento da produção em escala mundial. Os Estados Capitalistas passaram a ter menor importância relativa na medida em que se reorganizavam os blocos econômicos. A mudança nos estilos de gestão dos setores privado e público, nas economias centrais, passou a ser condição *sine qua non* de competitividade para as nações e os próprios blocos em formação.

Desde logo, não só as empresas mas também os próprios Estados passam a ter que enfrentar novas estratégias internacionais de competitividade, baseadas não apenas nas vantagens comparativas, mas também na redução dos custos e na melhoria da qualidade. Assim sendo, os consumidores passam a exigir esforços cada vez maiores do aparelho produtivo e do Estado.

A grande maioria das estratégias de investimentos nacionais passam a contar com a capacidade de atração dos capitais do sistema financeiro internacional, com créditos difíceis (prazos menores, taxa de juros mais altos e garantias maiores). No entanto, essa capacidade interliga-se às máquinas estatais leves e desburocratizadas, bem como às legislações compatíveis com os requisitos mínimos de lucratividade, desempenho e eficiência organizacional.

Enfim, o aumento da competição internacional estimulou, para não dizer que pressionou, todos os Estados Capitalistas a se tornarem mais “empreendedores” e preocupados em manter um clima favorável aos negócios e às forças de trabalho cada vez mais organizadas e reconhecer, se possível atender formalmente, as carências coletivas reivindicadas pelos movimentos sociais.

Paralelamente, as novas tecnologias(informática e microeletrônica, em especial) , os avanços no campo da comunicação(satélites) e as possibilidades de integração competitiva fizeram com que os capitais internacionais se tornassem mais facilmente mobilizados e desmobilizados. Desta maneira, não existiram grandes barreiras para transferência de capitais de um país para outro. O esforço competitivo de cada nação e o papel do Estado em promover uma adequada regulamentação passaram a ser essenciais para essa atratividade.

A mundialização da economia foi acompanhada por transformações culturais significativas, alterações nos costumes, hábitos e filosofias de vida e consumo. A preservação do meio ambiente, associada à maior exigência dos consumidores, e a preocupação com a concorrência da qualidade passaram a exigir novos perfis nas estruturas produtivas e no design dos produtos.

Devido a isso, a administração tanto pública quanto privada tiveram que se despir de sua rigidez vigente no paradigma fordista, bem como das estratégias e padronizações da produção e do trabalho, e adaptar-se aos novos requisitos de diferenciação e despadronização das organizações empresariais.

A administração flexível e a gestão de qualidade total se desenvolvem como armas estratégicas para atender a demanda efetiva, no qual o cliente passou a ser a chave fundamental para a reestruturação de qualquer instituição pública ou privada.

Os mercados passaram a ser muito mais seletivos e exigentes, e a organização da produção foi forçada a operar com conhecimentos prévios e detalhados sobre o próprio mercado, altamente dinâmico.

Segundo o pensamento da escola da regulamentação, a acumulação flexível foi marcada por um confronto direto com a rigidez do Fordismo. Ela se apoia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional.

A acumulação flexível envolve rápidas mudanças dos padrões do desenvolvimento desigual, tanto entre setores como entre regiões geográficas, criando, por exemplo, um vasto movimento do emprego no chamado “setor de serviços”, bem como conjuntos industriais completamente novos em regiões até então subdesenvolvidas.

E mais, envolve um “novo movimento de compressão do espaço-tempo” no mundo capitalista- os horizontes temporais da tomada de decisão privada e pública se estreitam, enquanto a comunicação via satélite e a queda dos custos de transporte possibilitam cada vez mais a difusão imediata dessas decisões num espaço cada vez mais amplo e variado.

A mudança tecnológica, a automação, a busca de novas linhas de produto e nichos de mercado, a dispersão geográfica para zonas de controle do trabalho mais fácil, as fusões e medidas para acelerar o tempo de giro do capital passaram para o primeiro plano das estratégias corporativas de sobrevivência em condições gerais de deflação.

Portanto, a administração flexível foi resultante não apenas das mudanças na ordem econômica e social, mas também do ambiente cultural e tecnológico das organizações.

As tecnologias modernas, baseadas na microinformática, nas telecomunicações e em outros meios de reorganização do trabalho, permitiram montar e desmontar estruturas produtivas com maior facilidade. Diante dessas condições, a despadronização tornou-se possível e rotineira, nas tomadas de decisões gerenciais. Em outras palavras, a flexibilidade foi uma das respostas à necessidade de adaptação rápida às mudanças.

Neste contexto, gerou-se a necessidade do surgimento de novos estilos e práticas de gestão empresarial.

Como em qualquer outro país avançado, o desenvolvimento econômico do Japão envolveu uma combinação complexa de muitos fatores, e neste capítulo dar-se-á ênfase na organização da produção e na organização do trabalho, durante os anos 70 e 80 no Japão, sustentada pela infra estrutura construída pelo movimento de produtividade e qualidade durante os anos 50 e 60.

Em termos de organização e gestão empresarial o Japão conquistou significativa vantagem devido a sua percepção antecipada frente a relevância dos interesses do consumidor interno e externo.

Enquanto os principais países ocidentais avançados iniciavam, sob pressão, a transformação político-econômica, o Japão já estava estruturado para atender as novas necessidades da demanda insatisfeita.

A concepção da produtividade e da qualidade, por um lado, e a vigência da administração flexível, por outro lado, serão os focos básicos de atenção neste capítulo IV.

O processo de gestão por administração flexível, novo padrão de gerenciamento da produção e do trabalho que rompeu com o modelo fordista, levou as empresas japonesas a adquirirem sensibilidade e capacidade de resposta, no curto prazo, para as mudanças no ambiente externo, tais como as demandas dos clientes competitivos, os processos das inovações tecnológicas e as novas fontes de concorrência. Os efeitos destas mudanças propagaram-se em formas de inovações nas organizações de produção e de trabalho, de maneira a se tornarem fontes para a construção de horizontes organizacionais para as outras nações capitalistas e socialistas..

Os princípios organizacionais internos da administração flexível são apontados como centrais por Médici e Barros (no trabalho sobre a Administração Flexível: uma introdução às novas filosofias de gestão) seriam:

1. princípio da busca pelo resultado
2. princípio da consistência e da continuidade de propósitos..

O **princípio da busca incessante** por resultados refere-se ao requisito direto da busca pela competitividade que garante vantagens competitivas às empresas. E o **princípio da consistência e continuidade dos propósitos** propõe a busca pela qualidade e produtividade como objetivos permanentes, o atendimento satisfatório ao cliente como um processo contínuo, o esforço do funcionário de se superar a cada momento como a regra básica de comportamento empresarial e a pesquisa contínua da solução de problemas como um esforço permanente e integrado a todas as atividades que se desenvolvem no seio de uma organização.

Desde logo, a organização empresarial japonesa não foi encarada apenas como uma unidade socio-econômica, mas também como um centro de interação da cultura e da política na medida em que a firma desempenha um papel de liderança na realocação de recursos humanos no país. Neste sentido, é que a sociedade japonesa é considerada como orientada para a organização empresarial.

Esta característica peculiar das organizações empresariais japonesas propiciou um papel importante na suavização das recentes transformações estruturais que atingem o mercado de trabalho japonês.

Nesse sentido, a administração flexível também expressou os mecanismos de resposta às imperfeições nos estilos de gestão empresarial desenvolvidos no Paradigma Fordista, amplamente difundido pelo mundo, frente as necessidades geradas pelo processo de internacionalização e globalização das economias. Estas necessidades se expressam nas alterações nos hábitos, costumes e filosofias de vida e de consumo.

Portanto, a administração flexível surgiu como requisito importante para a modernização das organizações japonesas tanto públicas quanto privadas.

- A relação entre as organizações de produção e de trabalho

A organização social da produção aparece como elemento importante para impulsionar a transformação da organização do trabalho, da estrutura industrial e das relações de trabalho nas empresas situadas no Japão e no resto do mundo.

A sua manifestação ocorre através das práticas flexíveis. Estas práticas flexíveis estão inseridas nos padrões industriais japoneses tanto na dimensão da produtividade como na dimensão da qualidade.

Medici e Barros, na obra citada anteriormente, chamam a atenção para os principais aspectos que caracterizaram a organização da produção no Japão, a saber:

1. trabalho em equipe;
2. rotação vertical e horizontal dos postos;
3. aprendizado por experiência;
4. produção flexível;
5. complexos integrados de produção;

As características básicas da transformação da organização do trabalho no Japão referem-se ao dimensionamento do trabalho para a recomposição das tarefas em um contexto de automação (controle de produção automático) associado com o enriquecimento de tarefas nos quais se buscou um crescente envolvimento dos funcionários da empresa.

Dentro dos princípios organizacionais da produção flexível, antes apontados, vale a pena destacar as principais características da administração desta organização flexível, discutida por vários autores.:

a-) O trabalhador passa a ter papel determinante no estilo de organização do trabalho;

b) A capacitação e o aperfeiçoamento de pessoal passa a ser um processo contínuo e permanente de treinamento;

Estas características favoreceram a introdução do emprego vitalício. Por um lado, os empregados obtinham segurança de emprego e por outro lado, os gerentes diminuíam os riscos de perderem empregados bem treinados e com experiência.

Neste contexto, a instituição do emprego vitalício criou entre os funcionários um ambiente cultural com forte senso de lealdade e de identificação com a empresa.

Cabe lembrar que a instituição do emprego vitalício acabou conformando uma cultura empresarial conservadora e rígida que se confrontou com as novas equipes de funcionários e gerentes que expressam novas relações sociais e novas mentalidades, daí as relações contraditórias entre eles.

No limite, esta formação de força de trabalho de caráter rígido(vícios de trabalho ultrapassados e ausência de criatividade contínua) poderá gerar novos problemas a serem enfrentados pela alta gerência, de maneira a requerer ajustes flexíveis na própria força de trabalho.

c-) A negociação dos salários e das condições de trabalho ocorrem conforme as condições reais da empresa e junto aos sindicatos.

A negociação coletiva com os sindicatos objetivava , primeiramente, obter aumentos de pagamentos salariais para cobrir, ao menos, as taxas de inflação e, quando possível, melhorar os padrões de vida da população japonesa. Outra função era determinar a média salarial para a economia japonesa.

Portanto, o processo de negociação entre empresas e sindicatos japoneses ocorre tendo por base a tomada de decisões de caráter flexível.

Desde logo, a diferença entre os níveis hierárquicos nas grandes empresas japonesas e entre as categorias não eram grandes. Consequentemente, estes aspectos favoreceram a formação de um espírito de equipe, disseminado internamente à empresa nos anos 70 e 80

Sob circunstâncias normais, todos os funcionários japoneses receberam aumento salarial anual. Isso acomodou dois fatores importantes: fatores econômicos , tais como o aumento do custo de vida na economia japonesa; e fator de progressão salarial individual que incluía elementos de antiguidade e mérito.

d-) Redução nos níveis de hierarquia dentro da empresa e a substituição de organogramas funcionais por formas matriciais (por função e por projeto, em simultâneo) de organização da gestão empresarial;

e-) A empresa é mais sensível às exigências do mercado; assim sendo, fica em “sintonia fina” para as tendências e correções dos rumos de sua produção. Consequentemente, maior diversificação da produção e despadronização do produto;

f-) Controle de qualidade em cada etapa do processo de trabalho, o que permitia conhecer as falhas da produção no momento em que ocorriam e minimizar as perdas;

g-) A qualidade também se propaga nas formas de organização do trabalho, além da produção. Devido a isso, a comunicação passa a ser a essência da hierarquia da empresa: divisão do trabalho comunicativo;

h-) O estímulo à produtividade passa a ser uma filosofia de comportamento, baseada na quantificação detalhada de cada etapa do processo de trabalho. Assim sendo, a estatística passa a ser uma linguagem comum dentro da empresa para registrar e quantificar a produção;

i-) Desenvolve-se a relação flexível entre o homem e a tecnologia. Resultando na diversificação e na capacidade de mudança no curto prazo;

Na medida em que se tem em vista a adaptação às exigências cada vez mais oscilantes do mercado, estas características passam a ser requisitos básicos para a própria sobrevivência da organização empresarial japonesa.

Consequentemente, sistemas automatizados e programáveis passam a fazer parte das mudanças nas estruturas administrativas, bem como mudanças nos perfis de custos e investimentos da empresa.

As deseconomias de escala passam a exigir firmas de menor porte como meio de aumentar a competitividade e tornar mais ágeis as eventuais reorientações exigidas pelo mercado.

O controle de qualidade total consolida e norteia estas características da administração flexível na medida em que atua como uma filosofia que prevê a integração entre a qualidade do produto e a qualidade no processo de trabalho.

A fusão entre a qualidade do produto e a qualidade no processo de trabalho promove alterações significativas nas vantagens competitivas e nas estratégias da gestão empresarial japonesa.

A aplicação do controle de qualidade total generalizou-se nos setores privado e público. Paralelamente, introduziram-se novas estratégias de mercado que mobilizaram as organizações empresariais japonesas de maneira a torná-las mais sensíveis ao ambiente externo.

O objetivo central das técnicas de gestão passou a ser o cliente, e este comportamento a chave para a reestruturação de qualquer instituição pública e privada.

As empresas tomaram consciência de que o mercado estava se tornando cada vez mais seletivo e exigente, e a organização da produção exigiria um conhecimento prévio e detalhado do mercado. Para isso, desenvolveu-se amplamente a pesquisa de mercado como instrumento de tomada de decisão, de maneira a amenizar as incertezas do futuro e ajustar as expectativas, dos administradores e gerentes.

Concluiu-se que a qualidade do produto deveria ser percebida pelo cliente, mas testada e aprovada previamente pela qualidade do processo de trabalho desenvolvido na empresa. Isso foi denominado como o controle de qualidade ex-ante.

Torna-se, neste ponto, importante discutir como esta abordagem do movimento da produtividade das empresas industriais japonesas esteve relacionada com outros fatores da própria economia.

Neste sentido, pode-se destacar a relevância de alguns fatores macroeconômicos que se relacionaram com o rápido crescimento da produtividade das indústrias japonesas nos anos 70 e 80.

1. Políticas governamentais e programas para estimular o investimento privado (plano de reestruturação industrial, medidas fiscais especiais, taxas de câmbio especiais, empréstimos bancários preferenciais e consolidação da lei anti-monopólio);
2. Sistema político que permitiu a generalização da flexibilização no país;
3. Consciência pública da importância da produtividade;
4. Agentes catalizadores efetivos na promoção do movimento em prol da produtividade a nível nacional, tais como o Centro de Produtividade do Japão fundada em 1955.

A idéia de produtividade, dissiminada e desenvolvida pelo movimento de produtividade no Japão ao longo dos anos de crescimento econômico, incorporou várias definições do conceito de produtividade do ocidente.

Sob a ótica de Dorothea Werneck(em O movimento da produtividade no Japão), as principais definições gerais formuladas por organizações internacionais incorporadas pelo Japão foram:

a-) “a produtividade é igual ao produto dividido por um de seus elementos de produção” (Comunidade Européia);

b-) “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”(Organização Internacional do Trabalho);

c-) “a produtividade é o grau de utilização efetiva de cada elemento de produção... 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”(Agência Europeia de Produtividade).

Assim sendo, o Centro de Produtividade do Japão, fonte catalisadora da mudança da mentalidade da sociedade japonesa formada por trabalhadores, empresários, intelectuais e acadêmicos, concluiu que o incremento da produtividade ligava-se à maximização científica do uso dos recursos humanos.

Não bastava apenas o lado técnico da produção com qualidade do produto e a adoção de novas tecnologias, era preciso envolver os trabalhadores, os gerentes e o meio acadêmico no mesmo objetivo de direcionamento da economia e para isso investiu-se intensamente em educação e treinamento contínuo para a mudança de mentalidade.

Outro ponto a ser destacado do movimento da produtividade no Japão diz respeito a sua unidade na diversidade.

O próprio centro de propagação da idéia de produtividade orientou-se, desde o início, por três princípios:

- - a longo prazo o crescimento da produtividade deve gerar empregos;
- - ser ancorada pela cooperação mútua entre trabalhador e;
- - empresa e promover a distribuição equitativa dos ganhos.

A Confederação dos Sindicatos Trabalhistas do Japão também participou no movimento de produtividade e declarou seus próprios princípios de atitudes fundamentais, de maneira a complementar e direcionar as interpretações, aos três princípios.

Este conjunto de princípios tiveram papel fundamentava construção do padrão de comportamento da sociedade japonesa.

Segundo os Textos do Centro de Produtividade do Japão, os princípios da Confederação dos Sindicatos Trabalhistas do Japão eram:

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

2-) “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.”;

3-) “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”;

4-) “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.”;

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

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

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

8-) “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.”.

Respeitar estes princípios era questão de honra.

Em outras palavras, a produtividade, enquanto meta, se constituía em uma mudança da mentalidade de todos os agentes econômicos produtivos e não produtivos. E era fundamental para orientar a reestruturação industrial durante a crise dos anos 70 e 80.

Paralelamente a conformação do conceito de produtividade, a gerência japonesa enfatizou continuamente a valorização os recursos humanos, pois era entendido como o único meio possível para tornar as indústrias japonesas competitivas nos mercados mundiais.

Deste movimento surgia um estilo de gerência orientada para o homem , segundo o Centro de Produtividade do Japão,construiu-se a partir de três práticas :

1. o emprego vitalício;
2. sistemas de remuneração e práticas de promoção com base em tempo de serviço;
3. sindicatos trabalhistas baseados em empresas individuais.

Estas práticas tem sido apontadas como os pilares do modelo gerencial japonês em torno dos quais foram desenvolvidos vários subsistemas que, combinados, contribuíram para a formação de uma força de trabalho orientada para o trabalho em equipe, motivada e flexível.

Portanto, a formação profissional foi sendo organizada dentro da própria empresa no sentido desta orientação geral.

Deve-se acrescentar que o desenvolvimento do estilo de gerência japonesa, baseada nas práticas enunciadas, foram possíveis devido inclusive a fatores como:

1. a consciência de grupo e o conceito de família que permitiram a estruturação do trabalho em equipe;
2. a sociedade uniclassista e a homogeneidade populacional determinando políticas de recrutamento e de desenvolvimento de pessoal;
3. o sistema de emprego vitalício e a valorização do tempo de serviço fomentando o senso de lealdade e definindo padrões de promoção nas indústrias.

O emprego vitalício e o sistema salarial “nenko” (formação salarial com base nos princípios de antigüidade e de mérito) não tem raízes nos valores culturais japoneses, e surgiram em circunstâncias históricas e econômicas particulares. No final dos anos 80, estas práticas empregatícias japonesas começaram a desaparecer devido a pressão de diversas forças econômicas.

Cabe ressaltar que as diferentes condições econômicas foram importantes para gerar e ao mesmo tempo destruir práticas de emprego e das organizações do trabalho no Japão.

Assim sendo, a medida que a economia crescia e a nova tecnologia ia sendo implantada com rapidez, a importância do treinamento “on-the-job” aumentava e as firmas investiram de forma maciça nos trabalhadores individuais. Como este investimento é oneroso para a empresa, instituiu-se o emprego vitalício e o sistema de salário “nenko” para manter o bom funcionário treinado.

O intenso treinamento no emprego era consequência da implantação mais rápida e extensa das novas tecnologias de produção.

O treinamento envolvia a rotação vertical e horizontal de funções, ampliando as possibilidades de carreira e aumentando ao mesmo tempo a flexibilidade da força de trabalho.

A existência de novas tecnologias permitiram a estratégia do treinamento “on-the-job” de forma intensa e o ajuste empregaticio. O ajuste foi feito com base na alocação flexível dos recursos humanos, envolvendo a transferência dos trabalhadores excedentes para organizações subsidiárias ou programas de reciclagem. Significativamente, manteve-se a estabilidade no emprego durante os anos 70 e 80.

Desde meados da déc. 70, o Japão vem passando por várias alterações estruturais em sua economia.

Muitas fábricas japonesas transferiram parte de seu sistema de produção para o exterior, promovendo assim o esvaziamento das indústrias no Japão e mudanças no mercado de trabalho. Por outro lado, essas transformações também se manifestaram na transferência do emprego do setor manufatureiro para o setor terciário, diante da criação de oportunidades com a implantação dos computadores.

A sinergia da robótica gerou a possibilidade de diminuição dos custos, a elevação da diversidade de produtos e a melhoria do controle de estoques (just-in-time e kanban), da concepção de processos e de produtos, da qualidade e da tecnologia.

No final dos anos 80, observava-se que a mobilidade de emprego aumentou e as firmas começaram a contratar empregados que tinham adquirido as qualificações necessárias por conta própria. Isso resulta de pressões da inovação tecnológica e das tendências demográficas, tais como o fenômeno dos “dekassegu”.

As vantagens do emprego de longo prazo também tem se desgastado diante do avanço da sociedade informatizada, à medida em que a informação se torna mais barata e de fácil acesso.

Segundo William G. Ouchi, (em a Teoria Z), a filosofia de administração predominante em firmas japonesas possuiu 3 componentes comportamentais importantes: confiança, sutileza e intimidade. Estes componentes são delicadas engrenagens no inter-relacionamento entre pessoas na organização, que promovem a confraternização, o espírito unitário e o trabalho em equipe.

Ao desenvolver o sistema japonês de controle de qualidade, Garvin concluiu que o desempenho da indústria japonesa, em termos de produtividade e qualidade deve ser explicada a partir de duas perspectivas, isto é , o ajustamento das variáveis macro e micro de maneira a formar um sistema integrado para a qualidade industrial.

Garvin identifica quatro tipos de fatores que contribuíram para o desempenho superior em qualidade da indústria japonesa:

- a-) controle do processo e administração da produção;
- b-) políticas, sistemas e assessoria de qualidade;
- c-) atitudes da administração;
- d-) políticas governamentais.

Cabe detalhar neste ponto os principais aspectos de tais fatores

a-) O controle do processo e administração da produção advém de:

- rigorosos limites de controle, estabelecidos através de técnicas estatísticas voltadas para a qualidade;

- sistemas automatizados de armazenagem e movimentação de materiais garantem a proteção do produto em processo e na armazenagem;

- programas de manutenção preventiva e também a alocação e treinamento da mão de obra recém contratada procurando reduzir fontes de variabilidade;

- grande número de inspetores acompanham o processo, analisando os desvios não-esperados;

- participação da mão de obra da produção no esforço de controle e melhoria da qualidade via CCQ. Circulos de Controle da Qualidade (CCQ) eram grupos de operários que se reuniam para diagnosticar e resolver problemas de melhoria de qualidade, redução de custos e aumento de produtividade. O desenvolvimento da consciência de qualidade nos próprios operários permitiram dispensar a presença de inspetores e zerar defeitos.

Desde logo, o princípio de “defeito zero” inserido na administração por qualidade total exigiu que todas as partes envolvidas no processo de trabalho atuassem como clientes e fornecedores exigentes. O resultado disso foi a eficiência.

Assim sendo, os CCQ's constituíram-se em eficazes métodos de participação da mão-de-obra e de integração com os altos escalões da empresa.

Desde logo, sem uma revolução cultural da administração não teria sido possível a produção dos efeitos desejados através dos circulos de controle de qualidade.

- extensivo levantamento e compilação de dados sobre o desempenho em qualidade (informações sobre os defeitos são compiladas diariamente e são analisadas suas tendências), os quais são amplamente disseminados por todas as divisões e setores das empresas.

Portanto, as informações sobre qualidade foram passadas a cada trabalhador individual, e não centralizadas na administração superior.

b-) A política, sistemas e assessoria de qualidade;

A responsabilidade final pela qualidade era incorporada pelos próprios trabalhadores da produção, e os departamentos de controle de qualidade desempenhavam funções principalmente de coordenação, consultoria e de tratamento de informações, processando e interpretando dados sobre a qualidade para a produção .

c-) Atitudes da administração;

A necessidade da alta gerência envolver-se nas atividades da qualidade foi o pré requisito fundamental, pois os altos gerentes tinham que ser os arquitetos da mudança. A administração japonesa parte do pressuposto de que melhoramentos contínuos na qualidade são não só tecnicamente possíveis, como economicamente desejáveis, sendo que o elemento indutor para a busca de melhorias na qualidade dos produtos nas empresas era a busca de reduções nas taxas de falhas e não do custo. Esta abordagem se mostrou eficiente.

d-) Políticas Governamentais:

O apoio governamental ao desenvolvimento da qualidade industrial no Japão foi dado através do Instituto de Padronização Industrial (JIS), vinculado ao Ministério Internacional da Indústria e do Comércio (Miti) que atuava através da definição de normas e padrões e fornecia certificação de qualidade (Prêmio Deming de Qualidade e All Japan Quality Award). A certificação de qualidade funcionava como fator motivacional controlado pelo governo para aprimorar a qualidade na indústria.

Pode-se concluir que o sucesso da administração da qualidade no Japão resultou de um amplo e integrado sistema de políticas, práticas e ações, apoiadas pelo movimento de produtividade. Ao contrario do que se repete constantemente, não houve um Milagre Econômico Japonês, mas sim um processo de esforço nacional para o desenvolvimento econômico que combinou a organização da produção com a organização do trabalho no contexto de superação das restrições externas e na conformação de um novo paradigma alavancado pela automação microeletrônica.

4.2 - UMA COMPARAÇÃO ENTRE AS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS JAPONESAS E AS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS FORDISTAS

Uma discussão que procure caracterizar um determinado tipo de organização empresarial pode ser feita a partir de múltiplas visões a respeito de seu funcionamento e inserção no espaço em que estão inseridas, bem como dos movimentos que ocorrem neste espaço econômico.

Sob a ótica da escola da regulamentação, a hipótese básica da transição no regime de acumulação e no modo de regulamentação social e política a ele associado são os reflexos dos próprios eventos nas organizações empresariais dos anos 70 e 80.

Convém fazer, inicialmente, uma definição operacional para conferir maior significado a esta discussão.

Entende-se por regime de acumulação como a estabilização, por um longo período, da alocação do produto líquido entre consumo e acumulação, o qual, por sua vez, implica alguma correspondência entre a transformação tanto das condições de produção como das condições de reprodução de assalariados; um sistema específico de acumulação pode existir a partir de seu esquema de reprodução coerente. O problema, entretanto, é fazer os comportamentos de todos os indivíduos (capitalistas, trabalhadores, funcionários públicos, financistas e todas as outras espécies particulares de agentes político-econômicos) assumirem alguma modalidade de configuração que mantenha o regime de acumulação funcionando. Tem que haver a concretização do regime de acumulação através das formas de normas, hábitos, leis, redes de regulamentação que garantam a unidade do processo. Em outras palavras, a consistência apropriada entre comportamentos individuais e o esquema de reprodução.

Esse corpo de regras e processos sociais interiorizados são denominados como modo de regulamentação por Lipietz(1986).

Esta análise concentra a atenção nas complexas inter-relações, hábitos, práticas políticas e formas culturais que permitem suficiente semelhança de ordem para funcionar de modo coerente ao menos por um dado período de tempo.

Existem duas dimensões de dificuldade num sistema econômico capitalista que tem de ser negociadas com sucesso para que esse sistema permaneça viável.

Primeiramente, a dimensão do controle do mercado que advém das qualidades anárquicas dos mercados de fixação de preços, e das decisões de produção adequadas às necessidades, vontades e desejos dos consumidores. A segunda dimensão deriva da necessidade de exercer suficiente controle sobre o emprego da força de trabalho para garantir a adição de valor na produção e, portanto, lucros positivos e constantes para o maior número de capitalistas através da apropriação disfarçada.

No âmbito do controle do mercado, as pressões coletivas exercidas pelo Estado ou por outras instituições (religiosas, políticas, sindicais, patronais e culturais), aliadas ao exercício do poder de domínio do mercado pelas grandes corporações e outras instituições privadas poderosas, afetam de modo vital a dinâmica do capitalismo. Essas pressões podem ser diretas (como a imposição de controles de salários e preços) ou indiretas (como a propaganda subliminar que nos persuade a incorporar novos conceitos sobre as novas necessidades e desejos básicos na vida), mas o efeito líquido é moldar a trajetória, a mentalidade e a forma do desenvolvimento capitalistas que vão além da análise do pensamento Neoliberal e Keynesiano.

Além disso, as propensões sociais e psicológicas, como o individualismo e o impulso de realização pessoal por meio da auto-expressão, a busca de segurança e identidade coletiva, a necessidade de adquirir respeito próprio, posição ou algum outro símbolo de identidade individual, tem um papel vital nos modos de consumo e estilo de vida. Basta observar todo o emaranhado de forças implicadas na proliferação da produção, da propriedade e do uso em massa de bens de consumo duráveis para reconhecer a vasta gama de significados sociais, status psicológicos e políticos, bem como os econômicos.

A virtude de utilizar o pensamento da escola da regulamentação como guia de compreensão das complexidades, está no fato de insistir que levemos em conta o conjunto total de relações e arranjos que contribuem para a estabilização do crescimento do produto e da distribuição agregada de renda e de consumo num período histórico específico e num espaço geográfico particular.

A educação, o treinamento, a persuasão, a mobilização de certos sentimentos sociais(a ética do trabalho, a lealdade aos companheiros de trabalho, o orgulho nacionalista) e propensões psicológicas(a busca da identidade através do trabalho, a iniciativa individual ou a solidariedade social) desempenham um determinado papel e estão claramente presentes na formação de ideologias dominantes cultivadas pelo meios de comunicação de massa, pelas instituições religiosas e educacionais, pelos vários setores do aparelho do Estado, e afirmadas pela simples articulação das diferenças e do trabalho. Neste contexto, a escola de regulamentação se torna uma maneira importante para conceituar o tratamento dado aos problemas da organização da força de trabalho para propósitos de acumulação do capital em épocas e lugares específicos.

A transição do Paradigma do Fordismo para o Paradigma da acumulação flexível gerou sérias dificuldades para teorias de toda espécie. Teóricos Keynesianos, Monetaristas, Neoclássicos e Marxistas ficaram perturbados.

Diante destes problemas, muitos comentadores abandonaram as pretensões dos instrumentos da teoria vigente e recorreram à caça de dados para dar conta das rápidas mudanças.

Como o modo de funcionamento do Capitalismo passou a mudar significativamente a partir dos anos 70, liderada pelos movimentos de produtividade e qualidade do Japão, havia necessidade de criação de novos instrumentos para compreender a nova realidade do sistema capitalista.

A única certeza que se tinha era que as transformações ainda ocorriam no interior do sistema denominado capitalista, porque o sistema estava orientado para o crescimento de valores reais, se apoiava na exploração do trabalho vivo na produção e necessitava da dinâmica da tecnologia e da organização para a sua sobrevivência. E a maioria das organizações empresariais dos países avançados lutava por isso, principalmente as organizações empresariais japonesas, líderes da gestão empresarial da qualidade em processo.

É inegável afirmar que o movimento de produtividade do Japão , sustentado pelo processo de qualidade incessante, gerou diversas facilidades para a tomada de decisão nas estratégias de rotina e de melhoria de maneira a propiciar a recomposição do trabalho no interior da economia(realocação da força de trabalho dos setores primários e secundários para os setores terciários). No entanto, essa dinâmica nas estruturas de mercado e do mercado de trabalho, essencialmente racional, tanto no Japão quanto no resto do mundo, estão criando problemas novos para todos, e estarão relacionados com o aparecimento de várias tecnologias novas e avançadas, o desenvolvimento dos sistemas de informação e comunicação, as mudanças sociais, inclusive o rápido envelhecimento da população e a internacionalização da economia do Japão.

Pelo lado do discurso, liderado pelo Centro de Produtividade do Japão, o movimento de produtividade está alterando seu foco de atuação do lado da produção para o lado social, de maneira a sensibilizar o país quanto aos limites da estrutura de mercado e o do mercado de trabalho nacional e internacional.

Além disso, o movimento deverá , futuramente, desenvolver uma relação cooperativa e complementar com outros países, através da troca de informações, de tecnologia e de recursos humanos....

Nos anos 80, o meio acadêmico concretizou novos instrumentos para a análise da natureza da mudanças industriais impulsionadas pela crise dos anos 70.

Nesta análise deter-se-á em três relatos recentes da transição, com diferentes enfoques.

A visão presente no trabalho de Halal(1986) louva o novo capitalismo e o contrapõe ao antigo capitalismo. Esta análise é próxima da teoria de Schumpeter da inovação dos empreendedores como força motriz do capitalismo e tende a interpretar o Fordismo e o Keynesianismo como um interlúdio infeliz no progresso industrial capitalista.

O quadro a seguir resume esta comparação sob os ponto de vista deste autor.

	O antigo Capitalismo (PARADIGMA INDUSTRIAL)	O novo Capitalismo (PARADIGMA PÓS-INDUSTRIAL)
- Fronteira do Progresso:	. Crescimento difícil;	. Crescimento esperto;
- Organização:	. Estrutura mecânica;	. Redes de mercado;
- Processo de decisão:	. Comando autoritário;	. Liderança participativa;
- Valores institucionais:	. Alvos financeiros;	. Alvos múltiplos;
- Foco gerencial:	. Gerência operacional;	. Gerência estratégica;
- Macrossistema econômico:	. Grande negócio centrado no lucro;	. Livre empresa democrática;
- Sistema mundial:	. Capitalismo X Socialismo;	. Híbridos do capitalismo e do socialismo;

Segundo a análise feita por outra abordagem, que poder ser bem representada pelos autores Lash e Urry(1987), a transição ocorre de maneira a se realizar o contraste entre o capitalismo organizado e o capitalismo desorganizado. Esta visão acentua as relações de poder e a política com relação à economia e à cultura.

A evolução é analisada como um colapso das condições materiais para uma política coletiva poderosa da classe trabalhadora, e tenta descobrir as raízes econômicas, culturais e políticas desse colapso. Acentuam mais a desintegração do que a coerência do capitalismo contemporâneo.

O quadro a seguir, citado na obra de Harvey, aponta as diferenças segundo estes autores.

CAPITALISMO ORGANIZADO

- Concentração e centralização do capital industrial, bancário e comercial em mercados nacionais;

- Crescente separação entre propriedade e controle, e emergência de complexas hierarquias gerenciais;

- Desenvolvimento de novos setores de inteligência gerencial, científica e tecnológica e de burocracia de classe média;

- Desenvolvimento de organizações coletivas e da negociação em regiões e nações-Estado;

CAPITALISMO DESORGANIZADO

- Desconcentração do poder corporativo em rápido crescimento com relação aos mercados nacionais;

- Crescente internacionalização do capital e, em alguns casos, separação entre capital industrial e capital bancário;

- Continua expansão de estratos gerenciais que articulam suas próprias pautas políticas e individuais, bem distintas da política de classe;

- Declínio relativo/absoluto da classe trabalhadora;

- Declínio da eficácia da negociação coletiva e da negociação em regiões e nações-Estado; nacional;

- Estreita articulação entre os interesses do Estado e os do capital dos grandes monopólios e aumento do Estado do monopólios e aumento do Estado do bemestar social de base classista;
- Crescente independência dos grandes monopólios com relação aos regulamentos estatais e desafios diversificados ao poder e à burocracia estatais centralizados;
- Expansão de impérios económicos e controle da produção e de mercados no Mundo e desindustrialização de países exterior;
- Industrialização de países do Terceiro Mundo e desindustrialização de países centrais, que se voltam para a especialização em serviços;
- Incorporação de diversos interesses de classe numa pauta nacional estabelecida por intermédio de compromissos negociados e regulamentos burocráticos;
- Forte declínio de políticas e instituições de base classista;
- Hegemonia da racionalidade técnico-científica;
- Fragmentação cultural e pluralismo aliados ao solapamento das identidades tradicionais nacionais ou de classe;
- Concentração de relações capitalistas no âmbito de um número relativamente pequeno de indústrias e regiões;
- Dispersão de relações capitalistas em muitos setores e regiões;
- Indústrias extrativo-manufatureira como fontes dominantes de emprego;
- Declínio das indústrias extrativo-manufatureira e ascensão das indústrias de serviços e organizacionais;
- Forte concentração e especialização regionais em setores extrativo-
- Dispersão, diversificação da divisão territorial-espacial do trabalho;

manufatureiros;

- Busca de economias de escala através do aumento da dimensão da fábrica (força de desconcentração- dos centros urbanos para trabalho);
- Declínio das cidades industriais e áreas periféricas ou semi-rurais - criando agudos problemas nos pontos adjacentes ao centro das cidades;
- Configuração cultural-ideológica do “modernismo”;
- Configurações cultural-ideológicas do “pós-modernismo”;
- Desenvolvimento de grandes cidades industriais dominando regiões através do fornecimento de serviços centralizados(comerciais e financeiros);
- Declínio das cidades industriais e áreas periféricas ou semi-rurais- criando agudos problemas nos pontos adjacentes ao centro das cidades;

O ponto de vista de Swyngedouw(1986) (em Condições pós-moderna), expressa outra discussão sobre o tema e mostra que as transformações no campo da tecnologia e do processo de trabalho ocorrem paralelamente a conformação do regime de acumulação e suas modalidades de regulamentação.

Situa a transição na corrente principal da economia política marxista e parte da linguagem da escola da regulamentação.

O quadro a seguir compara os pontos principais que diferenciam as duas organizações e mostra basicamente como se poderia resumir estas diferenças.

PRODUÇÃO FORDISTA (baseada em economias de escala) PRODUÇÃO JUST-IN-TIME (baseada em economias de escopo)

A. O PROCESSO DE PRODUÇÃO

- | | |
|--|---|
| - produção em massa de bens homogêneos; | - produção em pequenos lotes de bens heterogêneos; |
| - uniformidade e padronização; | - produção flexível voltada para a diversificação e despadronização; |
| - grandes estoques e inventários; | - ausência de estoques; |
| - testes de qualidade <i>ex-post</i> (detecção tardia de erros e produtos defeituosos); | - testes de qualidade <i>ex-ant</i> , controle de qualidade integrado ao processo (detecção imediata de erros); |
| - produtos defeituosos ficam ocultos nos estoques; | - rejeição imediata de peças com defeito; |
| - perda de tempo de produção por causa de longos tempos de preparo, peças com defeito, pontos de estrangulamento nos estoques , etc... | - redução do tempo perdido, reduzindo-se "a porosidade do dia de trabalho"; |
| - voltada para os recursos; | voltada para a demanda; |
| - integração vertical e horizontal; | - integração vertical e subcontratação; |
| - redução de custos através do controle dos | - aprendizagem na pratica integrada ao |

salários ;

planejamento a longo prazo;

B. TRABALHO

- realização de uma única tarefa pelo trabalhador;

- múltiplas tarefas;

- pagamento *pro rata* (baseado em critérios de definição do emprego;

- pagamento pessoal (sistema detalhado de bonificações);

- alto grau de especialização de tarefas;

- eliminação da demarcação de tarefas;

- pouco ou nenhum treinamento no trabalho;

- longo treinamento no trabalho;

- organização vertical do trabalho;

- organização mais horizontal do trabalho;

- nenhuma experiência de aprendizagem;

- aprendizagem no trabalho;

- ênfase na redução da responsabilidade do trabalhador (disciplinamento da força de trabalho);

- ênfase na co-responsabilidade do

- nenhuma segurança no trabalho;

- grande segurança no emprego para trabalhadores centrais (emprego perpétuo).
Nenhuma segurança no trabalho e condições de trabalho ruins para trabalhadores temporários;

C. ESPAÇO

- o Estado/cidade “subsidiador”;
- o Estado/cidade “empreendedor”;
- intervenção indireta em mercados através de políticas de renda e de preços;
- políticas regionais “territoriais”(na forma de uma terceira parte);
- pesquisa e desenvolvimento financiados pelas firmas;
- pesquisa e desenvolvimento financiados pelo Estado;
- inovação liderada pelas indústrias;
- inovação liderada pelo Estado;

E. IDEOLOGIA

- consumo de massa de bens duráveis: a sociedade do consumo;
- consumo individualizado: cultura “yuppie”;
- modernismo;
- pós-modernismo;
- totalidade/reforma estrutural;
- especificidade/adaptação;
- socialização;
- individualização: a sociedade do “espetáculo”;

Vale a pena destacar; a ênfase nas mudanças do processo de produção: produção flexibilizada, diversificada , despadronizada e a ausência de grandes estoques e inventários; no processo de trabalho: valorização dos recursos humanos; nos espaços público e privado: agregação, aglomeração e integração espaciais; no papel do Estado: autonomia e flexibilização do governo de maneira a legitimar e alavancar o sistema capitalista cada vez mais democrático; na ideologia: articulação entre os princípios de igualdade e os princípios da diferença.

Concluindo, apesar das diferenças nos enfoques das abordagens sobre as organizações empresariais identificadas nos Estados Unidos e no Japão, os diferentes autores convergem para a mesma preocupação; se essas mudanças assinalam o nascimento de um novo regime de acumulação capaz de conter as contradições do capitalismo durante os próximos anos ou se marcam uma série de reparos temporários, constituindo assim um momento transacional de dolorosa crise dos anos 70 e 80 na configuração do capitalismo do final do século XX.?!]

13- O movimento da produtividade no Japão - Watanabe, S. - 1962- documentação nº 1 - 1971.

17- Refazendo a fábrica Fordista - Silva, E.B. - 1984- 1a introdução- ed. Insitex, São Paulo, 1991.

18- Sobre o Modelo Japonês - Hirata, H. - Transformação estrutural e relações industriais no mercado de trabalho japonês- 1993.

19- Gerenciando a qualidade: A visão estratégica e competitiva - Harvard Business School- Ed. Qualitymark, 1992.

20- A administração flexível: uma introdução às novas filosofias de gestão - Médici, A.D. e Silva, P.L.D. - Revista de Administração Pública- vol. 27- jul/set, 1993.

21- A condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural - Harvey, D. - Ed. Edições Loyola- São Paulo.