

# Fatores da produtividade japonesa

*Luciano S. Gaino*

*Professor na EAESP/FGV, com especialização em administração de recursos na Harvard Business School e em relações trabalhistas no Japan Institute of Labor; superintendente de Recursos Humanos da S. A. O Estado de São Paulo e diretor da Polis Consultoria de Política e Estratégia S. C. Ltda.*

Durante a década de 63-73, a economia japonesa cresceu a uma média de 10,2%, taxa acima da média dos países ocidentais mais desenvolvidos. Mesmo após a crise do petróleo, observa-se que a taxa do PNB japonês manteve-se mais elevada do que as reveladas pelos demais países. Há uma série de causas internas e externas que podem ser destacadas como responsáveis pela sustentação desse crescimento econômico, mas parece haver certa evidência de que alguns fatores são chave no sucesso: a) ampla disponibilidade de recursos humanos educados e disciplinados; b) alto nível de poupança entre as famílias; c) elevado espírito competitivo dos principais protagonistas econômicos; d) sustentação de uma política governamental desenvolvimentista; e) ambiente econômico internacional favorável.

Apesar da destruição provocada pela guerra, uma vasta quantidade de trabalhadores bem-educados e disciplinados estava apta a ser mobilizada para a imediata reconstrução econômica e para a rápida expansão começada em meados da década de 50. Essa foi uma herança valiosa da política educacional praticada pelo Japão desde o fim do século XIX, quando o imperador Meiji introduziu o ensino primário gratuito e obrigatório, uma das medidas tomadas com o objetivo de preparar o país para a industrialização e o desenvolvimento.

Atualmente, o ensino compulsório tem a duração de nove anos, atendendo a totalidade das crianças japonesas. A partir do nível médio, o ensino começa a tornar-se seletivo, exigindo que os alunos se submetam a um exame para poder matricular-se, mas ainda assim 94% frequentam os cursos colegiais ou técnicos, dos quais aproximadamente 40% atingem o nível superior.

A partir do nível médio, a concorrência dos jovens ao nível superior torna-se altamente competitiva, pois frequentar uma boa escola significa credenciar-se a um bom emprego nas boas empresas japonesas. Prover recursos para a educação dos filhos é um dos motivos que leva os japoneses a pouparem uma grande parcela dos seus rendimentos, mas tradicionalmente a poupança é considerada uma virtude e uma necessidade social para garantir a segurança das famílias sob condições relativamente insuficientes dos benefícios da seguridade social. A prática da concessão de gratificações duas ou três vezes por ano, realizada tanto pelas empresas privadas quanto pelas públicas, contribui para as altas taxas de poupança, que é canalizada para os bancos e instituições de seguro que, conseqüentemente, financiam projetos de investimento. Amplas doses de investimento nos setores privado e público, ano após ano, contribuíram para uma expansão da capacidade produtiva e da infraestrutura econômica, ocasionando um incessante desenvolvimento no nível nacional de produtividade em todos os setores da economia.

O espírito competitivo japonês ganhou nova dimensão logo após o fim da II Guerra Mundial, sendo redirecionado para a reconstrução do país, então ambientado numa série de programas de democratização econômica, política e social. A nova geração de administradores de negócios, guindada às posições executivas, defrontou-se com intensa competição para a sobrevivência das organizações sob condições econômicas caóticas. Foram necessários grandes esforços para reorganizar os recursos de produção e distribuição e instalar inovações tecnológicas para expandir e modernizar a produção e reduzir os custos de produção e operação.

Uma das manifestações mais marcantes do espírito competitivo japonês está revelada no Sistema de Relações Trabalhistas adotado após a II Guerra Mundial, incentivando os empregados a se organizarem em sindicatos e barganharem coletivamente com as empresas. Estas, por sua vez, procuram atender às demandas aumentando a produtividade para satisfazer razoavelmente as reivindicações sindicais por salários mais altos e melhores condições de trabalho. Essa sinergia criou condições favoráveis para a expansão do mercado consumidor, parcialmente tornada possível pelo rápido crescimento salarial dos trabalhadores japoneses, possibilitando às empresas expandir os seus meios de produção para ganhar na economia de escala e baixar os custos por unidade. Esse crescimento da produtividade verificou-se também na agricultura, através da introdução de metodologias mais modernas de plantio e aproveitamento do solo escasso e do desenvolvimento de máquinas e equipamentos mais adequados.

A devastação provocada pela guerra reduziu à metade o PNB japonês e a um terço a produção industrial, demandando um esforço de recuperação sem precedentes para reconstruir o país e retomar o desenvolvimento econômico. Nesse sentido, foram utilizados todos os recursos das políticas monetária e fiscal disponíveis para mobilizar a produção nacional, modernizar os recursos produtivos, expandir as exportações e o intercâmbio comercial internacional para garantir um suprimento continuado de energia e matérias-primas. Aproveitando o potencial dos recursos humanos, foram incentivados os programas de influxo e absorção de tecnologia através

de uma efetiva utilização e desenvolvimento de novos conhecimentos científicos, associados à expansão de infra-estrutura econômica e social. Isso incluía melhorias nos sistemas de transporte e comunicação, mobilização dos recursos de capital, depreciação acelerada dos ativos, política de empréstimos a baixos juros, programas de subsídios, isenção ou redução de impostos e taxas, assistência e orientação do Banco Central nas operações dos bancos comerciais, para que suas atividades fossem eficazes e discriminadamente utilizadas para acelerar e redirecionar os fluxos de investimento de capital consistentemente com as altas taxas de crescimento econômico. Tais medidas proliferaram eficazmente, graças à estratégia traçada logo após o término da guerra para prover medidas que garantiriam estabilidade política por tempo prolongado, sob um regime liberal democrático.

Além do esforço interno desencadeado para a reconstrução e o desenvolvimento do país, o Japão soube aproveitar as condições favoráveis da firme expansão da economia mundial que se deu durante as décadas de 50 e 60, geradas pelos programas de cooperação econômica entre os países de maior desenvolvimento industrial, firmando acordos que permitiram maior liberalização nas políticas de comércio e capital e redução ou isenção de tarifas alfandegárias. A facilidade de reorientar rapidamente a sua capacidade produtiva permitiu ao Japão maximizar suas exportações, respondendo prontamente às mudanças nos padrões internacionais de consumo, tão bem quanto às mudanças dos preços relativos internos.

As crises da economia internacional da década de 70 não deixaram de afetar seriamente a realidade japonesa, altamente dependente da importação de energia e alimentos, acarretando sérias ameaças à estabilidade econômica do país, decorrentes da pressão inflacionária gerada pela elevação dos preços do petróleo, alimentos e matérias-primas importadas. Essas pressões afetaram também os movimentos trabalhistas, que demandaram elevações maiores nos salários para garantir um ganho real. Os desequilíbrios econômicos e sociais decorrentes da pressão inflacionária demandaram medidas para restabelecer as condições de equilíbrio necessárias ao desenvolvimento do país, incluindo a preocupação de preservar a tradição do emprego vitalício, um dos pontos de maior orgulho da prática trabalhista japonesa.

O emprego vitalício, a remuneração por maturidade e o sindicato por empresa são três pilares aos quais se atribui o sucesso do sistema trabalhista japonês e, por extensão, boa parte do sucesso econômico-social daquele país. Dos três, apenas a organização sindical é regulada por lei, enquanto que o Emprego Vitalício e o Sistema de Remuneração estão assentados em tradições respeitadas pelas empresas. Entretanto, o sistema trabalhista não seria tão bem-sucedido se não estivesse ambientado num sistema econômico que permitisse a garantia do emprego e salário num clima de estabilidade viável. A integração dos sistemas educacional, trabalhista e econômico, interagindo com um lastro cultural peculiar às tradições do povo, traduz-se na produtividade japonesa.

## PRODUÇÃO DE ÁLCOOL DE BIOMASSA NOS PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO

Com o título acima, o Banco Mundial acaba de lançar uma publicação da maior relevância para a economia mundial. Ali você fica ao par de tudo o que se sabe até agora sobre o etanol: suas propriedades, uso potencial, tecnologia de produção, consumo, etc. Não perca o seu exemplar.

Procure uma das livrarias da FGV ou peça pelo reembolso postal: À FGV/Editora-Divisão de Vendas - Caixa Postal 9052 - 20.000 - Rio de Janeiro, RJ.