

Gestão Empresarial Inovadora como Questão Estratégica

CARLOS ARTUR KRÜGER PASSOS

No Brasil em geral, ficamos quase à margem do conhecimento do toyotismo. Isto por que, de modo diferente dos norte americanos e europeus, o nosso sistema produtivo não enfrentou diretamente a concorrência japonesa em seu período de auge competitivo entre 1975 e 1990, pois a abertura econômica ocorreu depois dessa data.

Em decorrência, a nossa academia, e em especial a área de administração, salvo as sempre existentes exceções, pouco se debruçou sobre as condições e causas originárias daquela notável performance em gestão, estranhamente surgida fora do país hegemônico do capitalismo.

Quando, nesta década ficamos sujeitos aos ventos da competição internacional, apropriamo-nos de algumas daquelas “técnicas japonesas”, mas já agora, com a releitura e adequação das mesmas efetuadas sobretudo pelos norteamericanos.

Uma enxurrada de reciclados “gurus” ocidentais nos vendem milhares de títulos explicativos de como uma ou outra técnica japonesa, agora “revista e ampliada” e não poucas vezes “renomeada”, produziu melhorias na gestão desta ou daquela grande corporação, e pode eventualmente vir a salvar as nossas.

Penso que cerca de 90 % dos dirigentes privados e do setor público brasileiros, acreditam que o toyotismo constitui-se apenas no fato de que alguns dirigentes empresariais japoneses inventaram determinado número de técnicas de gestão de razoável eficiência e eficácia, e que compete a nós aproveitar aquelas que eventualmente sirvam às nossas empresas.

Esta postura profissional é insuficiente, e de graves conseqüências para as empresas e para todo o país. Mais que um certo número de técnicas, devemos apreender o toyotismo de modo sistêmico. Além de ser apenas um sistema de técnicas, entender os fundamentos sócio-técnicos de suas unidades produtivas. Mais do que ressaltar as suas forças, agora que as empresas japonesas são poderosas, é buscar entender por que exatamente tiveram de criar algo novo e tão poderoso quando ainda eram frágeis, entre 1946/75, e tirar lições para as empresas

brasileiras na atualidade. É o que pretendemos discorrer no texto que segue.

UMA POSTURA NÃO PASSIVA FRENTE A GLOBALIZAÇÃO

O termo globalização compreende todo um conjunto de fenômenos recentes que estão ocorrendo no interior das sociedades capitalistas e que têm expressão geográfica em todas as regiões do globo terrestre, embora com intensidades diferenciadas em cada lugar.

Na verdade, trata-se do mesmo processo histórico de mundialização do sistema produtivo capitalista que vem se manifestando desde a Revolução Industrial Inglesa. Apenas ocorre que fenômenos que já existiam, ganham intensidade inusitada, estabelecem novos e diferenciados nexos entre si e provocam alterações nas estruturas sociais e políticas intra e entre nações, resultando em acentuadas alterações na evolução histórica mundial.

O conjunto das modificações abrangidas pela globalização vem reforçando sobremaneira o poder político dos países industrializados onde se localizam a maioria das empresas financeiras e industriais oligopólicas mundiais, em relação aos países de menor desenvolvimento relativo, sobretudo a partir de 1989 com a queda dos regimes de socialismo real soviéticos.

Como o comportamento dinâmico destas empresas constitui o cerne do comportamento dinâmico do conjunto da economia daqueles países, criar as condições institucionais internas e mundiais que melhor propiciem as condições para a expansão das mesmas, passa a constituir um objetivo político maior dos governos daqueles países. A globalização é, portanto, um fenômeno econômico reforçado politicamente.

Desta maneira, enquanto forma de discurso, a globalização ganha a elegância lógica de apontar para um utópico mercado global onde somente as empresas mais competitivas sobreviveriam e, em decorrência disso, os consumidores de todo o mundo disporiam de todos os produtos que desejassem, a um menor preço e melhor qualidade.

Ora, aplicar uma racionalidade global em condições extremamente diferenciadas nos diversos países é tratar de modo igual aos desiguais; isto não corresponde de imediato aos interesses dos povos dos países menos desenvolvidos. Uma política deste tipo pode resultar simplesmente em estagnação, ou desindustrialização acentuada, capaz de amplificar os já graves problemas de desemprego, pobreza e concentração da renda e riqueza existentes em diversos países menos desenvolvidos. Abrir a economia destes países à “globalização” sem a devida reflexão e

consideração aos interesses da base produtiva nacional pode ser extremamente danoso aos destinos de um país. Não é uma política muito inteligente, embora tenda a ser um discurso quase dominante porque aponta para a “modernização” das sociedades, o que em si seria sempre desejável.

Por outro lado, não se pode imaginar que qualquer país possa permanecer fechado em seu próprio território ou postergando indefinidamente medidas capazes de reordenar o seu aparato produtivo de molde a fazer face às novas condições concorrenciais prevaletentes. Políticas nacionais que inequivocamente apontem para esta reordenação devem ser aplicadas e duramente defendidas pelas autoridades nacionais.

Claro está que qualquer política de confronto direto com os países industrializados está fora de cogitação, pois isso só levaria ao isolamento e atraso ainda maior. Um mercado mundial mais integrado é desejável, e deve ser construído, mas nunca ao custo de uma violenta regressão econômica e social. Assim, cada país deve buscar uma melhor forma de integração, que leve em conta as peculiaridades históricas da estruturação de seu aparato produtivo, para que a reconversão à nova situação faça-se com o menor custo social.

Entretanto, esse posicionamento não deve significar um aval às tentativas de diversos interesses sociais e econômicos de manter o *status quo* anterior, sem realizar o necessário esforço de readequar-se à novas condições competitivas resultantes da globalização.

Este necessário ajuste às novas condições deve ser efetuado de maneira pró-ativa, isto é, partindo da mobilização de nossa própria vontade política, e não apenas tentando ajustar-se passivamente às imposições externas, mas adotando um caminho criativo que contemple as condições endógenas de nosso país. Mas não venhamos a nos iludir. As condições sob as quais os países latino-americanos têm de percorrer este caminho são bastante adversas e restritivas.

O NOVO SISTEMA PRODUTIVO MUNDIAL

Após a 2ª Guerra Mundial ocorreu um dos maiores ciclos expansivos da história do capitalismo em escala mundial, citado na literatura como “os trinta gloriosos”, ciclo este baseado sobretudo nos notáveis aumentos da produtividade do trabalho acompanhado com crescimento simultâneo do salário real nos principais países industrializados do mundo.

Entretanto, já a partir do ano de 1969 o ciclo expansivo dá mostras de esgotamento, sobretudo pela quase estagnação dos incrementos na produtividade do trabalho. O ciclo ganha uma sobrevida em função dos maciços dispêndios bélicos durante a guerra do Vietnam.

A partir de 1974, a economia mundial sofre uma grande inflexão. As variáveis fundamentais da dinâmica econômica, a taxa de crescimento da produção corrente de bens e serviços, e a taxa de investimentos produtivos, caem para aproximadamente um terço do que foram no ciclo do pós guerra em quase todos os países industrializados, e esta situação recessiva vem perdurando até os dias atuais.

É verdade que neste período, a performance do Japão até a década de 80 foi bastante elevada, e a dos EUA nos anos 90 vem sendo considerada brilhante, embora ainda não esteja ocorrendo um novo ciclo expansivo mundial geral.

Até 1974 os padrões tecnológicos e de gestão dominantes nas empresas capitalistas baseavam-se no padrão tecnológico eletro-mecânico expresso nos equipamentos do capital fixo, no modelo Taylorista-Fordista de organização dos processos de trabalho, na estrutura empresarial departamental típica do Fayolismo, e nos desdobramentos e avanços teóricos e práticos ocorridos até então.

Neste último quartel do século entretanto, difunde-se para o sistema produtivo mundial, alterações consideradas paradigmáticas, tanto no padrão tecnológico como nas formas de gestão das empresas, transformando significativamente as formas de concorrência e modos operativos das empresas e do sistema produtivo como um todo.

Dentre os fenômenos que mais têm sido referidos na literatura econômica e que maior impacto produzem na realidade dos países, em termos efetivos e ainda em processo, destacam-se os seguintes¹:

I. Aumento extraordinário da interconexão dos mercados financeiros, cambiais e de capitais das principais praças financeiras mundiais. A incrível capacidade de processar, transmitir e armazenar informações *on-line*, dos sistemas de computação contemporâneos acoplados a um amplo sistema de telecomunicações por infovias e satélites, permite que até modestos operadores atuem de modo direto ou através de terceiros nos múltiplos mercados mundiais, quase em tempo real. Parte do novo ímpeto deste fenômeno deveu-se também a profundas medidas desregulamentadoras na órbita financeira adotadas pelos países industrializados.

II. desenvolvimento de um conjunto de inovações tecnológicas de largo espectro de utilização e mutuamente estimuladoras entre si, nas áreas de novos materiais, biotecnologia e, sobretudo e principalmente,

¹ Os itens abaixo foram sumarizados a partir de COUTINHO, L. (1992).

na microeletrônica. Esta última, através dos seus diversos desdobramentos que constituem o chamado complexo eletrônico - a informática, a telemática, a mecatrônica, a eletrônica de consumo etc. - , cria não apenas novos setores industriais e de serviços, mas muito mais que isto, provoca uma reformulação quase que integral nos padrões de consumo da sociedade, nos materiais, nos processos produtivos e nos produtos de praticamente todos os setores econômicos e no ritmo das atividades humanas em quase todo seu espectro. Vem sendo criado um "mundo novo" ainda não definido em seu formato, onde os bens e serviços produzidos sob estas novas tecnologias ganham utilizações incrementais ou inéditas, com qualidade superior e preços reais progressivamente reduzidos. Com a internet e com o comércio eletrônico, padrões absolutamente novos de concorrência vem sendo estabelecidos, e o peso direto dos setores de informação/comunicação/entretenimento subordinados a estes novos padrões vem crescendo exponencialmente, a ponto de se poder afirmar haver uma "nova economia", sobretudo a partir dos EUA, onde os próprios padrões de comportamento econômico estarem sendo alterados. Os antigos produtos e as formas anteriores de produzi-los, comercializá-los e entregá-los tendem a ser varridos do mercado.

III. Intensificação das estratégias competitivas internacionais dos já então poderosos oligopólios industriais que dominam os principais e mais dinâmicos mercados mundiais. Com isto ocorre uma reconcentração da concorrência mundial em torno de um reduzido número de empresas e redes empresariais americanas, européias e japonesas. Estas praticamente já dominam o mercado global em setores como o da indústria automobilística, aeronáutica, farmacêutica, eletrônica de bens de consumo, petroquímica, material elétrico pesado, metais não ferrosos, química pesada, bens de capital por encomenda, equipamentos de instrumentação, supercomputadores e outros, que compõem o núcleo dinâmico das sociedades industriais. As barreiras à entrada de novas empresas nestes setores estão se tornando ainda maiores, inclusive pela ocorrência de nova onda de fusões e aquisições empresariais.

IV. Uma revolução nos processos produtivos designada como automação flexível vai superando a antiga automação rígida das cadeias fordistas de produção. O desenvolvimento de medidores digitais, laser, sensores, micromecânica, controladores lógico programáveis e outros instrumentos, permite o controle e a automação dos processos em tempo real e auto-ajustáveis. Variando de acordo com o processo específico de produção e do produto, e em certas etapas ou em quase toda a cadeia produtiva o *design* (CAD), a engenharia (CAE) e a manufatura (CAM) podem ser quase integralmente automatizados por computadores e softwares dedicados com base em inteligência artificial. Caminha-se para

uma automação flexível totalmente integrada por computadores, cujas características futuras não são ainda totalmente delineáveis.

V. Uma profunda modificação nos processos organizacionais, nas estratégias e na cultura das organizações empresariais. A necessidade de ampliar os ganhos de escala, a conquista de faixas de mercado de consumidores de bens diferenciados (*customerized goods*, isto é, bens conformando-se ao máximo ao gosto de cada cliente), e a necessidade de produzir a preços cadentes para ampliar faixas de mercado e enfrentar a concorrência, conduzem ao dismantelar das rígidas estruturas departamentais e promovem, de um lado, a integração entre a pesquisa e desenvolvimento (P&D) de produto, o *design*, marketing, engenharia produção, vendas, finanças, e, de outro, a conectividade com fornecedores, distribuidores, usuários e consumidores.

VI. Reestruturação dos padrões de comando das corporações oligopólicas mundiais, no sentido de estreitar margens decisórias nos diversos níveis hierárquicos de suas redes mundiais de estabelecimentos subsidiários. Graças à telemática, a gestão empresarial ganha *diretamente* uma face mundial. Suprimentos de matérias-primas e seus processamentos, armazenagem e transportes são operados em redes logísticas globais, componentes e subconjuntos de peças padronizadas otimizam as fontes localizadas em diversos países relocando-se plantas industriais sob a ótica de complementaridade no mercado mundial e não mais como redes produtivas integradas apenas no nível dos diversos mercados nacionais. Especificações de características centrais de produtos são estabelecidas unificadamente numa escala global (o carro mundial, p.ex.) sem impedir a crescente diferenciação de características de produto para atender diferentes faixas e desejos dos clientes em cada país. E uma forte reconcentração das áreas de P&D de processos e de produtos em centros de pesquisa privados e públicos nos países onde a base científica e tecnológica é mais desenvolvida.

ALGUMAS ESPECIFICIDADES DA “GESTÃO JAPONESA”

Nos anos 70 e sobretudo nos 80, as contundentes vitórias comerciais mundiais dos grandes conglomerados japoneses, sobretudo no mercado americano e em produtos típicos do “american-way-of-life”, tais como automóveis e eletrodomésticos e também em máquinas industriais complexas, deixava claro que um modelo de gestão diferenciado, de alta produtividade e muito competitivo havia surgido.

Alguns analistas chegaram a indicar os fatores culturais como os motivos centrais daquelas brilhantes performances. Sem negar a importância dos valores culturais japoneses, alguns originários de fontes religiosas, outros de seu passado feudal relativamente recente e outros

ainda ancorados na tradição de obediência e tenacidade daquele povo acostumado a sobreviver nas duras condições de vida de suas pedregosas ilhas, parece não residir aí as fontes explicativas da emergência vitoriosa do capital empresarial japonês no pós guerra. Mesmo não sendo a explicação “culturalista” de todo negligenciável, não reside aí sua diferença específica.

Isto foi apontado aliás por Taiichi Ohno, um dos criadores do toyotismo, que não encontrava nenhuma razão pela qual o novo sistema não pudesse ser implementado em qualquer outro lugar da terra, pois conforme Coriat (1994), Ohno havia “pensado ao avesso” toda a herança legada pela indústria ocidental.

Análises das modificações nos processos produtivos têm seguidamente enfatizado as diferenças entre o fordismo-taylorismo e o toyotismo, em um conjunto de técnicas criadas no Japão do pós-guerra, para enfrentar dilemas que estavam ausentes ou eram menos intensos nas economias ocidentais.

O principal dilema, era o de como obter os ganhos de escala, típicos do fordismo-taylorismo, este também designado de “produção em massa”, quando o tamanho da demanda fosse bastante reduzido, e/ou quando esta demanda fosse composta de lotes relativamente pequenos de bens assemelhados, isto é, com pequenas variações nas suas especificações.

Todo um impressionante conjunto de técnicas gerenciais japonesas tem esta preocupação originária básica: dotar a rígida linha de montagem fordista e a administração por postos de trabalho taylorista, de flexibilidade para ajustar-se às oscilantes condições e especificações de demanda. Este foi o caso enfrentado por um grande número de empresas japonesas no pós-guerra.

Não podendo apropriar-se dos ganhos de escala clássicos da produção em massa, todas as energias deste modelo voltaram-se para “produzir sem desperdícios”, isto é, sem estoques, sem perdas, sem tempos de espera, e sobretudo “com qualidade”, ausência da qual resulta sem dúvida o maior dos desperdícios, pelo retrabalho exigido. Com base nestas diretivas foi criado um impressionante conjunto de técnicas de gestão inovadoras.

Mas para “produzir mais com menos”, de forma enxuta, foi necessário estabelecer um grau de “flexibilidade de resposta” das equipes de trabalho à produção oscilante de variados tipos de produtos, quase simultaneamente. Melhor que a designação de “produção enxuta” dada pelos ocidentais, seria tê-la chamado de “produção flexível”.

É certo que a flexibilidade dos processos produtivos em cadeia obtida pelas técnicas japonesas citadas – e que se encontram em manuais geralmente deslocadas do contexto que lhe deram origem – foram importantes, mas ganharam um perfil revolucionário quando a elas acrescentou-se a “autonomia dos procedimentos”, individuais, em grupo, em células, em equipes, em sub-unidades organizativas, conforme em cada caso estejam estabelecidos os processos de trabalho. Esta autonomização, estava referida não a uma autorização para cada um atuar livre e aleatoriamente, mas sim para fazer de modo proativo o necessário à obtenção maximizada da produção com qualidade, ou seja, sem defeitos.

A autonomização exige dos operadores do processo produtivo não apenas um conhecimento das tarefas de diversos postos de trabalho, o “know how” técnico de um trabalhador polivalente, mas também, e sobretudo, um conhecimento geral e amplo dos processos produtivos e uma motivação tenaz para efetuar tarefas de forma crescentemente aperfeiçoadas, o “know why” com conhecimento e informação do que está se passando no ambiente de trabalho.

Em suma, trabalhadores mais instruídos, mais qualificados, mais informados e mais motivados para cooperar com os demais na superação contínua da produtividade e qualidade.

Nada disto era isoladamente uma novidade nas empresas corporativas dos países ocidentais, salvo uma ou outra técnica ou método específico. A verdadeira novidade foi a de que a busca incessante de aperfeiçoamentos contínuos nos procedimentos de trabalho foi “delegada” ao conjunto dos trabalhadores, às equipes, e a cada um como indivíduo.

Nas empresas ocidentais, o que mais se parecia com isto era o que nós conhecíamos como “técnicas motivacionais” e “enriquecimento de tarefas”. Sim, embora na forma talvez fossem assemelhadas, na essência produziam efeitos absolutamente diferentes, pois no Sistema Toyota de Produção tais técnicas inscreviam-se agora em um quadro de referência liberto dos cânones da produção em massa, a saber :

a) liberto das restrições tayloristas, as quais transformam cada trabalhador em um robô que não deve pensar, sobretudo nada pensar além do necessário às repetidas tarefas de seu posto de trabalho, pois a quem compete pensar sobre os métodos e procedimentos de trabalho e produção, são apenas os engenheiros os gerentes e os proprietários, em suma “os doutores e os donos”;

b) liberto das restrições fordistas, as quais transformam cada trabalhador, chefias e gerências em irresponsáveis ou pelo menos não responsáveis ou ainda desinteressados pelo que ocorra ou possa ocorrer antes ou depois “da parte que lhe cabe” no processo de produção, ou no máximo na seção, setor ou departamento onde trabalha; as quais restrições além disso, impondo a cada um o cumprimento dos tempos e movimentos exigidos para o bom fluxo da cadeia de produção, transformam a qualidade em algo a ser *ex-post* tratada por métodos estatísticos pelos especialistas da alta direção;

c) liberto das restrições fayolistas, as quais transformam cada seção, divisão e departamento, em unidades tendentes a formar lógicas próprias e isoladas, quando não antagônicas entre si, como por exemplo, produção versus vendas, desenho versus produção, P&D versus produção etc., ao invés de prevalecer a consciência de que o destino pessoal de todos está conectado com a performance global da empresa; as quais restrições além disso, pela rígida hierarquia de comando e coordenação, supostamente baseadas em competências pessoais, resultam em hierarquias-tirânicas pelo controle das informações, impedindo qualquer criatividade a todos os que não dispõem dos porquês, causas e objetivos (o know why) de cada procedimento e do conjunto dos objetivos a serem atingidos.

Não estamos afirmando que as empresas japonesas atingiram algum utópico “nirvana da produção”. O que sim desejamos ressaltar com as observações acima é o salto qualitativo obtido pelo rompimento dos fundamentos da teoria de gestão até então vigentes. E o fizeram por que alguns empresários, engenheiros e trabalhadores perceberam que, mantidos tais fundamentos, não teriam condições de competir com as empresas ocidentais.

Mas mais que isto, o novo modelo de gestão que surge, o toyotismo, quando encarado em seu conjunto sócio-técnico de forma integral, e não apenas como um certo número de técnicas por ele criadas, trouxe embutido dentro de si, algumas das características essenciais dos futuros modelos de gestão, chamados de “alta performance”, que deverão vigorar nas empresas mais avançadas nas décadas iniciais do novo milênio. Uma destas características a ressaltar, por que interessa à sociedade brasileira, é a criação de um ambiente inovador.

O EIXO CENTRAL DA MUDANÇA: A COOPERAÇÃO NAS EMPRESAS

Flexibilidade, polivalência, motivação e outros valores organizacionais, que eram já conhecidos e rastreados pelas diversas correntes da ciência da administração, são agora colocados sob um outro

paradigma de gestão, produzindo então resultados superiores em termos de produtividade².

Embora sem pretender aprofundar observações sobre a mudança científico-técnica representada pela microeletrônica e seus desdobramentos, notamos, *en passant*, a peculiar adequação deste novo modelo de gestão a este novo paradigma tecnológico. Muitos ainda crêem que o avanço implícito neste último, reside no uso humano de máquinas inteligentes, quando na verdade trata-se de “potencializar o uso da inteligência humana com o manuseio de máquinas inteligentes”.

Voltemos à questão da gestão.

Recheado de uma terminologia japonesa ou americanizada : *kanban*, *just-in-time*, *poka-yoke*, *t-q-c*, *c-c-q*, *t-r-f*, *seiri*, *seiton*, *seiso*, ..., *kaizen*, etc, que podem ser encontradas de forma sistemática em OHNO, T. (1997) e SHINGO, S. (1996) e diversos outros, o Sistema Toyota de Produção vem sendo progressivamente apropriado pelas empresas ocidentais a partir do “uso pontual de suas técnicas” organizacionais, em forma mais avançada, em variável medida e por algumas empresas, já como “uma abordagem sistêmica de produção”, e em pouquíssimos casos como “uma filosofia de produção contemplando integralmente todos seus elementos sócio-técnicos”, até porque, relações sociais de produção e culturas organizacionais não são transplantáveis facilmente de um país para outro, e quando e naquilo que o são, necessitam de descortino empresarial e político consideráveis. Apesar destas dificuldades, convém aprofundar a análise deste modelo, pois ele constitui uma das fontes de explicação fundamental para entendermos como o povo japonês transformou seu país na segunda potência econômica do mundo no espaço de 30 anos, e como eventualmente poderemos aproveitar os ensinamentos mais frutíferos desta trajetória.

A espetacular performance de algumas empresas japonesas não teria sido obtida sem uma nova conformação mental - o chamado “espírito toyota” – um dos elementos da filosofia do modelo, cuja essência repousa na cooperação.

A cooperação aqui citada, não se origina de nenhum discurso a que estamos acostumados – quer o psicológico, o religioso, o humanista, o altruísta –, mas sim a uma peculiar conformação do cálculo econômico, incorporando, para todos os agentes da produção e não

² A comprovação desta superioridade, pode ser examinada no trabalho sobre a indústria automobilística mundial, “A máquina que mudou o mundo”, e para alguns outros setores, em “A mentalidade enxuta nas empresas”, ambas obras publicadas em português pela editora Campus; (WOMACK, J.P. et al, 1992, e 1998).

apenas para os empresários, a noção de que seus rendimentos atuais e futuros dependem do comportamento agregado da empresa, numa perspectiva de médio e longo prazo. Ou seja, de outro modo como o denomina Coriat (1994), das rendas relacionais. Rendas estas que só surgem ou são criadas à partir desta peculiar relação cooperativa entre os atores da produção, baseadas é claro na confiança de que serão distribuídas segundo algum arranjo prévio, entre empresa e sindicato, por exemplo.

Este cálculo econômico e a apropriação dos seus resultados, digamos “de uma forma participativa ou cooperativa”, é geralmente obstruído pelo conflito distributivo capital/trabalho imediato e de curto prazo. Assim, é bastante difícil de ser implantado nos ambientes de produção onde as relações conflituosas são dominantes e cristalizadas nas hierarquizadas estruturas empresariais de poder ou de comando.

Conflitos distributivos estarão sempre presentes em economias reguladas pelo mercado, até porque seu suposto é o de que cada um de seus agentes pretendem maximizar os seus ganhos. Mas aparentemente estamos diante de um modelo de gestão, de maior inteligência, smj., pois ao invés de encarar a distribuição de forma estática, portanto no esquema “ganha/perde”, para outro, dinâmico, onde a distribuição pode ser “ganha/ganha”, a partir de uma renda que só surge pela existência do nexo cooperação/distribuição, subordinadas ambas às condições do mercado e da competição capitalista. Note-se aliás, que as empresas japonesas são capitalistas e, portanto, sujeitas também a este conflito.

Na verdade, a cooperação obtida não se fez, sobretudo nas suas fases iniciais de implantação, sem acentuados conflitos de interesse, exacerbados pelas duríssimas condições econômicas do pós-guerra japonês. Mas resultou num peculiar arranjo cooperativo dos trabalhadores, dos quadros técnicos e gerenciais, e dos empresários, em busca da ameaçada sobrevivência das empresas, e nas condições de forte coesão institucional e política do Estado Nacional, recém reorganizado após a ocupação norte-americana. Um acendrado sentimento nacionalista da população fazia-os perceber que a nação poderia sofrer ainda mais desorganização e pauperização do que já haviam sofrido com a derrota militar.

Sociologicamente pode-se afirmar que os atores sociais da produção entenderam ser necessário reduzir seus conflitos de interesses internos, para melhor enfrentar aqueles desafios externos implícitos na competição internacional.

Surgem dessa situação sócio-econômica do pós guerra, formas institucionais peculiares, o sindicato por empresa, os “mercados internos

de trabalho”, uma baixíssima taxa de rotação de pessoal, mesmo nos poucos períodos abaixo do pleno emprego. Mas afora estas circunstâncias nem sempre transportáveis para outras situações, pelo menos na mesma intensidade e formatação, o essencial parece ter sido o estabelecimento de contrapartidas econômicas, e alguma participação na direção, acentuada nos aspectos operacionais, e menor mas não menos importante nos aspectos estratégicos, concedidas aos sindicatos em “troca” do empenho efetivo dos trabalhadores na produção como um todo.

Para que se tenha idéia dos resultados desse processo produtivo com esta modalidade de gestão, o Japão possui atualmente renda per capita das mais altas do mundo e é o país industrializado de menor índice de concentração da renda, ambas resultantes de décadas de acelerada expansão econômica baseada neste arranjo cooperativo de alta produtividade. A crise que vive o Japão nesta década, origina-se fundamentalmente da órbita financeira, em especial pela especulação imobiliária exacerbada efetuada pelos bancos, no período de auge dos anos 80. Não nasceu no lado real da economia, mas obviamente vai produzindo seus efeitos no conjunto das atividades.

Cabe ainda ressaltar uma característica diferencial de extrema importância, a criação de ambientes inovativos, que é entretanto pouco referida, porque aparece apenas como resultante dos esforços de redução dos desperdícios intrínseca ao sistema toyota de produção. Entretanto, trata-se de uma característica cujas resultantes não haviam sido pensadas originalmente pelos criadores deste modelo, mas cuja importância embora lá já estivesse, em semente desde o início, ganharia uma dimensão inesperada, devido aos seus desdobramentos.

No modelo de produção em massa, os aumentos de produtividade são apropriados pelas empresas mediante a demissão dos trabalhadores que ficaram redundantes ou excedentes pela adoção de inovações. Nas condições históricas japonesas, a grande maioria dos trabalhadores eram não demissíveis, devido a acordos de longo prazo com os seus sindicatos corporativos. Ora, exatamente esta condição fazia com que, nos momentos de queda e/ou estabilidade da demanda as empresas retirassem da linha de produção um conjunto de trabalhadores para qualificá-los, transformá-los em polivalentes e dotá-los de competências ampliadas para, crescentemente, torná-los capazes de, em equipe, gerenciar por eles próprios os processos produtivos. Note-se que este investimento em qualificação também não corria o risco de se perder facilmente, exatamente porque vigorava um padrão de baixo “turn-over” empregatício.

Mais ainda, o estabelecimento de políticas de baixo “turn over”, de capacitação permanente, de incorporações de ganhos de produtividade

aos salários (este item ocorria também nas empresas ocidentais no pós guerra) e sobretudo de participação significativa nos lucros, criaram as condições para surgir um “ambiente inovador *sui generis*”, onde pela primeira vez na história empresarial capitalista os empregados não precisavam temer e resistir à adoção de inovações. Com este peculiar arranjo sócio-técnico os empregados não só não temem inovações, pois estas não mais os prejudicam, como são permanentes criadores de novos procedimentos e técnicas para a elevação da produtividade, pois estas, agora neste arranjo, só os beneficiam.

Para se ter uma idéia mais concreta, a Toyota é a empresa mundial mais inovadora em termos do número de patentes por funcionário, é também a maior compradora mundial de patentes, e ainda aquela que incorpora nos processos produtivos a maior percentagem das patentes que tem disponível.

Muito mais precisa ser objeto de reflexão sobre este peculiar arranjo sócio-técnico, bem como de suas possibilidades e dificuldades de adoção e difusão pela sociedade brasileira.

Não há como escapar da realidade que o toyotismo revolucionou os processos de trabalho e de produção, recuperando possibilidades de gestão concretas e formas de organizar o trabalho impensáveis no paradigma fordista-taylorista, inclusive para o ponto de vista dos trabalhadores.

Neste último sentido veja-se aliás a discussão equivalente, relativa aos assemelhados métodos da “co-determinação” empresarial alemã ou sueca. Os exemplos concretos de administração avançada referem-se geralmente a esses três países, os únicos onde têm certa importância e difusão os métodos de engajamento negociado dos trabalhadores, em substituição aos métodos de engajamento estimulado dominantes nas empresas ocidentais. Nos EUA, além das empresas que se engajam nos métodos da “lean production”, há todo um movimento de renovação de métodos de gestão que, embora não partam das experiências japonesas, acabam por sugerir, até com outra linguagem, tratamentos assemelhados na relação capital/trabalho.

Veja-se pois o que diz Peter Drucker, um dos mais lúcidos “gurus” do “managerialism ocidental”, em artigo na revista HSM Management de jan/fev 2000 :

...“O segredo não é a eletrônica, mas sim a ciência cognitiva. O segredo para manter a liderança na nova economia e na nova tecnologia vai ser a posição social dos profissionais do conhecimento.”

...“Cada vez mais o desempenho nesses novos setores baseados em conhecimento dependerá de gerenciar para atrair, manter e motivar os trabalhadores do conhecimento. Isso terá de ser feito de algum modo : satisfazendo seus valores, dando-lhes reconhecimento social e poder. Isso terá de ser feito pela transformação de subordinados em colegas executivos e de empregados, por mais bem pagos que sejam, em sócios.”

Sendo a cooperação o eixo central dos métodos de alta performance, fica agora possível esclarecer uma certa confusão conceitual a respeito do uso que se faz das chamadas técnicas japonesas.

Há empresas que persistem mantendo rígidos e consolidados métodos fordistas-tayloristas de produção e têm efetuado “implantes” de técnicas japonesas em caráter pontual, sem alterar a essência dos antigos métodos de gestão.

Alguns analistas têm designado estas formas híbridas como “fordismo flexibilizado”, e registram a ocorrência de algum ganho de produtividade nestas experimentações, embora tais ganhos logo deixem de ocorrer de forma continuada, como são observados no toyotismo.

A maioria dos esforços das empresas americanas para recuperar o hiato de competitividade estabelecido antes de 1990 em relação a seus competidores alemães e japoneses, vem efetuando esta flexibilização do fordismo. Em algumas vezes, através dos métodos de “reengenharia”, obtém-se reduções de custos sob a ótica estrita de curto prazo, das quais em não poucas vezes, com o ônus de destruir as equipes de P&D e o espírito inovativo cujos resultados poderiam garantir o aumento da performance produtiva no médio e longo prazos. Com a difusão das inovações tecnológicas de fonte eletrônica, as empresas americanas sobretudo, têm encarado as inovações nas técnicas de gestão como um simples derivativo das primeiras. Enquanto os EUA se mantêm na frente deste processo de difusão em relação à Europa e ao Japão, o hiato de produtividade industrial vem se reduzindo por esta causa diferencial.

Também no Brasil diversos implantes pontuais de técnicas japonesas vêm ocorrendo desde os anos 70. Como tais experimentos resultam por vezes em aceleração do ritmo de trabalho ou controles disciplinares mais poderosos dentro do regime fordista-taylorista, e além disso, quase sempre sem nenhuma compensação adicional aos trabalhadores em termos de ganhos, algumas lideranças sindicais têm conduzido feroz, porém explicável, oposição às “técnicas japonesas de produção”, o que, como se percebe, nada tem a ver com o conjunto sócio-técnico integral do modelo referido como toyotismo.

O BRASIL, A GLOBALIZAÇÃO E O NOVO PARADIGMA PRODUTIVO

Com enorme esforço, ao longo deste século diversos países economicamente atrasados iniciaram processos de industrialização que obtiveram relativo sucesso.

O Brasil é um deles, e no período de 1930 a 1980 obteve um dos mais brilhantes resultados, em termos da montagem de um parque industrial complexo e de alguma importância no contexto mundial.

Naqueles 50 anos de industrialização acelerada, obteve uma taxa média de crescimento do produto de 7% ao ano, uma das mais elevadas dentre todos os países, o que caracteriza o modelo de crescimento como um sucesso, a despeito de todas as insuficiências e distorções econômico-sociais apontadas por diversos analistas. O modelo de substituição de importações, base conceitual explicativa da expansão industrial brasileira até 1980, esgotou-se em termos relativos, exatamente porque foi um sucesso.

O esgotamento do dinamismo macroeconômico, o endividamento corrente devido às altas do preço do petróleo em 74 e 79, e sobre estas condições, a monumental elevação da taxa de juros em dólares entre 79/81, conduziu o país à moratória, inflação acelerada e estagnação, estas duas últimas atravessando toda a década de 80 a meados dos 90.

Dois fatos alvissareiros ocorreram desde então.

Primeiro, foi a oportunidade criada pelo Plano Real, o qual há cinco anos, vem obtendo taxas inflacionárias irrisórias para uma sociedade intoxicada com inflação, depois de outras tentativas de controle do processo malogradas desde 1986. A obtenção desta significativa estabilização dos preços, vem recuperando para os agentes econômicos uma das condições básicas de funcionamento de qualquer economia de mercado, qual seja, uma segurança na elaboração do cálculo econômico de médio e longo prazo, para a tomada de decisões.

O segundo, foi a passagem em janeiro de 1999 para o regime de câmbio flutuante, a partir do qual, vem se estancando o crescimento dos acentuados desequilíbrios em algumas variáveis macroeconômicas, como a explosiva expansão da dívida interna do Governo Federal e o agravamento do déficit do setor público pela pressão da conta de juros. Mas, ainda mais importante que estas variáveis citadas, é o início da recuperação das atividades produtivas da economia, após o desestímulo sistêmico gerado por um câmbio sobrevalorizado e juros reais estratosféricos durante mais de quatro anos.

A economia brasileira, infelizmente, ainda não recuperou uma dinâmica expansiva, significando isto que as expectativas gerais de negócios, centradas nas variáveis reais da economia, ainda não induziram os agentes econômicos a tomar decisões de produzir e investir com segurança, mesmo que num ritmo brando, numa perspectiva de longo prazo.

Mas, ainda que como perspectiva potencial, atualmente convergem os analistas em apontar para uma expansão de 3 a 4 % no PIB para 2000, talvez como início de um período mais longo de crescimento econômico.

Estas são as condições básicas de que a economia brasileira dispõe para enfrentar as tarefas de ajustar-se a um novo paradigma produtivo e ao mesmo tempo inserir-se em um novo contexto competitivo conduzido pelo processo de globalização.

O desafio da economia brasileira é conseguir reestruturar a base produtiva criada sob os padrões tecnológicos eletro-mecânicos e de gestão fordista-taylorista, para uma nova estrutura formada por unidades produtivas organizadas segundo os novos paradigmas eletrônico-mecânico e de gestão inovadora. O conjunto das unidades produtivas operando neste novo padrão terá de ser significativo o suficiente para induzir progressivamente outras empresas e setores a incorporá-lo. A médio prazo, este conjunto de empresas transformadas é que poderá resistir às condições competitivas impostas pelo mercado mundial.

O tempo (*timing*) disponível pela economia brasileira para efetuar estas reestruturações se reduz continuamente. Embora a implantação da ALCA seja o horizonte mais visível, os efeitos de uma possível explosão do comércio eletrônico podem encurtar esta perspectiva.

Além disso, se o conjunto das economias industrializadas ingressarem em um novo ciclo expansivo de longo prazo, sem que a economia brasileira tenha tornado endógeno pelo menos um núcleo competitivo de empresas em bases inovadoras e dinâmicas, a sociedade brasileira enfrentará o próximo século na condição de uma nova espécie de subdesenvolvimento. Evitar esta última circunstância é o desafio contemporâneo da economia e da sociedade brasileira.

Transformar rapidamente o parque produtivo, que foi montado para atender o mercado interno e protegido, exige elevar a competitividade das unidades produtivas aos níveis internacionais. Pretendeu-se obter esta elevação, submetendo-se todo o aparato produtivo aos ventos da concorrência internacional desde 1990, quando se adotou uma forte redução tarifária às importações e praticamente eliminaram-se quaisquer

restrições quantitativas a importar ainda vigentes, sem adotar políticas públicas visando complementar os esforços privados de elevação da produtividade.

Como a política de abertura estabeleceu-se nos quadros referenciais do neo-liberalismo, todo o esforço modernizador foi deixado ao mercado, com os empresários adotando as decisões mais racionais a cada circunstância. O Estado vem se ajustando às políticas emanadas do Consenso de Washington, reduzindo progressivamente as anteriores atribuições que até então realizava, retendo apenas as tarefas gerais de constituir um quadro institucional estável, sem interferir nas decisões individualizadas de produzir e investir, agora totalmente a cargo dos agentes privados.

O Estado, justificando-se nas condições financeiras precárias, não vem interferindo nas condições do mercado e, em consequência, não tem adotado políticas ativas de fomento econômico de caráter setorial ou específicas, salvo em alguns casos onde os instrumentos de fomento estavam ainda vigentes institucionalmente desde antes de 1990.

Este discurso ideológico e sua prática concreta, se acaso teve algum mérito em romper com um *status quo* exageradamente estatizante e protecionista desfrutado anteriormente pelos produtores privados, ignorou que o mercado é em si uma construção social, e não uma abstração teórica e conceitual.

Ainda que uma empresa, um setor produtivo, ou um parque industrial sejam propriedade privada e devam reger-se pelas condições concorrenciais de mercado, a obtenção de bons resultados na competição econômica internacional constitui interesse que transcende as próprias empresas e os seus proprietários.

Assim, torna-se necessário abandonar o protecionismo como finalidade em si, sem cair no extremo oposto de acreditar que todo um sistema produtivo anteriormente protegido, possa tornar-se por conta própria competitivo frente aos mais poderosos oligopólios mundiais, em prazos curtos e sem mobilizar esforços da sociedade através do Estado, tal como isto é efetuado mesmo nos países desenvolvidos.

Assim, todas as novas políticas ativas de fomento que venham a ser adotadas, devem ter por objetivo estrito aumentar a produtividade e a competitividade das unidades produtivas, com metas explícitas a alcançar em prazos definidos, como contrapartida ao aporte de apoio público. Os produtos e as empresas beneficiárias destas vantagens públicas devem tornar-se competitivas nas condições de mercado.

A situação menos desejável é a que prevalecia até o início de 1999, atualmente progressivamente abandonada, na qual uma “não política setorial de fomento” acabava abrindo margem a pressões continuadas em busca de apoios públicos *ad hoc*, para sustentar “déficits de competitividade” e evitar falências sem quaisquer compromissos com objetivos de aumento da produtividade, qualidade e inovação tecnológica necessários à competitividade.

AS DIFICULDADES DAS EMPRESAS PARA CRIAR AMBIENTES INOVADORES.

No relatório de pesquisa sobre a produtividade em diversos setores produtivos brasileiros, realizado pela empresa de consultoria MacKinsey (1998), fica evidente que é possível obter-se elevações significativas da produção em diversos setores, em períodos de tempo que vão de quase imediatos a até 3 anos, sem efetuar-se investimentos novos substantivos.

Significa isto dizer, que mesmo sem considerar o impacto dos investimentos pesados em modernização de plantas industriais existentes e em novos equipamentos, e o resultante das novas plantas industriais, é possível elevar a produção e produtividade do sistema produtivo brasileiro, adotando-se basicamente apenas inovações de gestão.

Sem entrar nos detalhes metodológicos desta alentada pesquisa, destacamos algumas passagens a seguir :

...“No Brasil os hiatos de produtividade nas empresas ocorrem principalmente por conta da ausência de práticas organizacionais avançadas e de poucos investimentos em tecnologia.”

...“Nos casos estudados (oito setores), seria possível passar de 27% da produtividade dos EUA para aproximadamente 75% sem encontrar obstáculos estruturais intransponíveis.”

...“O aumento potencial de 6 % na produtividade, somado a investimentos que gerem empregos para absorver os 2,5 % anuais de crescimento da população economicamente ativa, resulta em um potencial estrutural de crescimento anual do PIB de aproximadamente 8,5 %. Se essa taxa fosse sustentada por dez anos, o PIB per capita brasileiro dobraria”.

Em outras condições e em outros termos, tais conclusões reiteram o que diversos centros acadêmicos já vinham apontando anteriormente, como por exemplo o Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira (1994) e diversos outros.

O hiato de produtividade resultante de formas atrasadas de gestão é tão substancial, que o fomento, estímulos e difusão de uma gestão empresarial inovadora é uma questão estratégica, e como tal, deveria ser tratada como de interesse público, a ser estimulada de forma complementar aos esforços individualizados que vem sendo realizados pelo próprio setor empresarial privado.

Isto significa dizer que neste período histórico, além das políticas macroeconômicas, - de estabilidade monetária, fiscal e financeira, de poupança e investimento, e de programas de infraestrutura -, devem ser estruturadas políticas públicas de elevação da produtividade baseadas em métodos de gestão, capacitação dos trabalhadores e inovação tecnológica dentro das empresas.

Tais políticas seriam aplicadas até que um conjunto substantivo de setores produtivos alcancem níveis de competitividade que garantam sua sobrevivência e expansão, e possam efetuar por conta própria esta tarefa. Neste momento, o setor público poderá voltar a se ater basicamente às políticas de educação e capacitação de recursos humanos e de estímulo a ciência e tecnologia.

Mas se este potencial de aumento de produtividade existe, cabe indagar o porque das dificuldades que o setor privado, por conta própria não o efetiva, ou pelo menos não vem conseguindo fazê-lo em um modo e um ritmo adequado.

A principal dificuldade para implementar ações visando a mudanças efetivas no nível das unidades produtivas capazes de provocar transformações em escala social, reside nas próprias condições históricas em que vem ocorrendo tanto a globalização como a mudança do paradigma produtivo, como já foi mencionado anteriormente.

Aqueles fenômenos respondem às necessidades dinâmicas dos países industrializados e nos apanharam, à economia e às empresas, dentro de um período de estagnação econômica, herdeiros de passivos financeiros, econômicos, sociais, institucionais e políticos de ampla magnitude, e com as tarefas de reajuste às novas circunstâncias encontrando uma agenda atravancada pelos compromissos atuais resultantes de um passado com desequilíbrios acentuados.

A opção por uma agenda genérica de reformas em períodos de longa estagnação, como sugerida pelo Consenso de Washington, tem algo de paralisante, na medida em que conflitos distributivos importantes vêm à tona, sem haver nenhum acréscimo de riqueza a ser compartilhado pelos eventuais perdedores da disputa social pela renda.

A segunda dificuldade reside no fato de que a própria percepção de que o país pode “perder o trem da história” não está presente e difundida nas mentes e no comportamento concreto da ampla maioria de seus habitantes. Esta vaga noção de perigo e urgência nacional registrada no Japão e em outros povos, é menos acentuada no Brasil. A maioria não tem de fato esta consciência, mesmo porque a história não lhes pertence, pelo menos como atores relevantes. Outros, com diversos graus de consciência, apresentam a natural diversidade de julgamento e comportamento, sem que se tenha sido obtido no Brasil uma maioria significativa em torno da necessária criação de condições sistêmicas de competitividade, que algumas lideranças pretendem que seja obtida apenas pelo resultado cego das forças de mercado.

Mesmo assim, após a abertura econômica a partir dos anos 90, tem ocorrido um significativo movimento de tomada de consciência empresarial quanto às imperativas necessidades de modernizar-se, premidos pelas novas condições competitivas impostas pela redução tarifária geral.

Neste espaço de tempo, constata-se o predomínio da adoção de estratégias defensivas de mercado. E isto aconteceu mesmo nas empresas mais avançadas, ou que possuem empresários mais capacitados e conscientes das circunstâncias, e que portanto reconheciam a necessidade de implementar estratégias inovadoras de longo prazo. Já vimos que as restrições do câmbio e dos juros tornavam este caminho quase impossível.

Mas, embora conduzidos sob a preocupação estrita de redução de custos, os aumentos de produtividade alcançados em diversos setores têm sido expressivos. Independentemente de possíveis distorções das estatísticas, as quais não captam adequadamente os efeitos das terceirizações realizadas, ampliando talvez os ganhos de produtividade um pouco acima do que na realidade o são, os incrementos percentuais de produtividade e o crescimento verificado no número de empresas que obtiveram certificados ISO, atestam a existência de estamentos empresariais importantes realizando a tarefa que lhes compete.

Há um vasto movimento de renovação de procedimentos produtivos, através de técnicas de reordenação de atividades, reengenharia visando à redução de níveis hierárquicos e reordenação de atividades em torno de processos produtivos, terceirização de atividades de apoio, controle estatístico da qualidade, e um sem-número de outras técnicas de gestão disponíveis sobretudo no mercado de consultoria privada.

Mas mesmo estes comportamentos dinâmicos, têm sido adaptativos a posições defensivas de mercado. Em milhares de outros casos, há

movimento apenas de abandono de atividades e posições de mercado, designado por vários analistas como desindustrialização por incapacidade de adoção de estratégias de resposta rápida.

Lastimável foi portanto, a circunstância da não ocorrência simultânea de um firme movimento expansivo da economia. Tais esforços modernizadores não foram acompanhados de investimentos significativos, através dos quais não apenas seriam introduzidas inovações tecnológicas e de gestão simultâneas e conectadas, como também estratégias de médio e longo prazos que permitiriam às empresas adotar modelos de gestão inovadores com a segurança ampliada pelos períodos de expansão, mesmo que com taxas modestas.

A REORDENAÇÃO DAS ATIVIDADES PRODUTIVAS PRIVADAS

Mas, independente das condições dinâmicas da economia, e agora, já vimos que abre-se a possibilidade de um período de crescimento após cerca de 20 anos de estagnação, as empresas brasileiras terão de se haver com a necessária elevação de sua competitividade, para não perecerem frente seus competidores. Não há mais como postergar a adoção de atitudes modernizantes inovadoras, permanecendo-se apenas nas tarefas importantes mas insuficientes de cortar as velhas gorduras do fordismo-taylorismo protegido.

Assim é útil descrever algumas das tarefas e das dificuldades que os empresários, na linha de frente, e o estado e a sociedade como um todo, deverão enfrentar na adoção de modelos de produção efetivamente inovadores, como opção estratégica disseminada no tecido produtivo.

Sendo crucial para a adoção de modelos de gestão inovadores, iniciemos com a questão da cooperação.

As opções conflituosas, que ainda dominam boa parte das empresas brasileiras, tendem a levar em conta sobretudo a face monetária do capitalismo, como se todos os indivíduos apropriassem todas as suas vantagens estritamente através de preços instantâneos no mercado. Embora o mercado seja fundamental para o funcionamento desta economia, há fenômenos que são a ele conectados de forma indireta ou defasada no tempo, abrindo a possibilidade de arranjos institucionais ou circunstanciais apresentarem facetas simultâneas de conflito e de cooperação.

Assim por exemplo, depois que através do mercado, um empresário já tenha adquiridos seus equipamentos, insumos e contratado força de trabalho por determinados preços e, portanto para ele, custos, a conseqüente obtenção de uma certa quantidade de produtos depende

das formas como os mobiliza. E esta mobilização não é estritamente de natureza mercantil, mas sim técnica e de gestão, embora o resultado desta mobilização, os produtos obtidos, estejam sempre referenciados a um futuro resultado monetário a ser obtido no mercado.

Como já foi descrito, a redução dos níveis de conflito pode não ser apenas um ato voluntarioso, paternalista ou cultural, mas sim, negociado, concertado, acordado, pela troca de interesses mútuos. Mais que isto, o negociado engajamento proativo dos trabalhadores objetiva obter uma mais ampla liberação das suas potencialidades humanas a favor do aumento de uma possível renda futura partilhada pelos atores envolvidos.

Este arranjo que mobiliza as habilidades humanas de inteligência e criatividade para inovar permanentemente, dentro das sociedades capitalistas, constitui a evolução para a futura sociedade do conhecimento.

A manutenção, por inércia, poder, ou desconhecimento, das estruturas produtivas segmentadas por postos fixos à moda taylorizada, corresponde hoje a uma opção prévia pela derrota empresarial, equívale a não dispor de nenhuma estratégia inovadora competitiva. Enfatizamos este ponto, mediante uma citação³, registrando no início dos anos 80, a fala de um empresário japonês a seus colegas em uma associação patronal francesa, . . .

... “Vocês, empresários europeus, vão perder e nós, empresários japoneses, vamos ganhar. Vocês vão perder porque a derrota está em suas próprias cabeças : vocês estão intimamente persuadidos de que as organizações de grande desempenho competitivas são aquelas nas quais há de um lado - e no alto - aqueles que pensam, e do outro - e embaixo - aqueles que executam. Vocês estão persuadidos disso, mesmo aqueles que dizem o contrário...”

E, infelizmente, é grande ainda hoje o contingente de empresários, políticos, engenheiros, lideranças públicas e privadas no Brasil, para os quais a observação acima seria ainda hoje aplicável.

Mas, como esta postura, que haveremos de superar, não é algo apenas voluntarioso, pois em princípio apelos à cooperação, pura e simplesmente, pouco resultado devem obter, examinemos quais as dificuldades que mais exigem esforços de transformação.

³B. CORIAT (1994), *Pensar pelo avesso*. Editora UFRJ/Revam, contido na página 23. Extratos da fala de um empresário japonês reproduzidos por G.Archer e H.Eriex em *L'Entreprise du 3ème type*. Ed.du Seuil, 1984.

Com os novos métodos de produção alteram-se a importância das antigas variáveis. Não mais serão vencedoras as empresas cujas estratégias estejam baseadas em força de trabalho barata, abundância e custo baixo de matérias-primas, ou na disponibilidade de energia barata. Assim, estratégias públicas, ou políticas e programas de fomento baseados nestas características devem ser abandonadas, para não ficarmos criando hoje, empresas, tecnologias, empregos, capacitações que inevitavelmente não se sustentarão no amanhã.

De modo tendencial, deverão prevalecer nos mercados as empresas cujas estratégias incorporem ou baseiem-se em variáveis tais como : a) utilizem informações e conhecimentos que os concorrentes ainda tenham disponíveis; b) as que possuam informações e as disponibilizem com maior grau de difusão ao seu corpo funcional; c) aquelas em que os recursos humanos que mobiliza seja composto de pessoas com maior grau de educação e de qualificações técnicas; d) as empresas que vierem a alcançar um ambiente de trabalho participativo e cooperativo voltado para inovações contínuas de produto e de processo contínuos.

Em suma, a “informação processada”, isto é, “o conhecimento”, passa a ser a pedra de toque do novo padrão de competição. Mais competitiva será a empresa que dispuser de mais ciência, mais tecnologia e mais cooperação das pessoas e da rede de entidades conectadas com sua produção e com seu mercado.

Neste ponto as empresas brasileiras deverão fazer um duplo esforço: além de tornarem-se capacitadas a absorver tecnologias, devem a partir destas ser capazes de desenvolver inovações. Para muitos analistas, esta política só seria aplicável a setores de alta densidade tecnológica, não levando em conta que o Brasil possui muito pouco deles.

Atualmente se consideramos o conjunto da cadeia de valor de qualquer produto, em todas as suas fases pode-se incrementar a agregação de valor, mediante um dos seus vetores, representado por incorporar trabalho de maior intensidade de conhecimento. Para corroborar esta afirmação, destaca-se aqui, em tradução livre, uma observação importante citada por Michael E. Porter, em artigo da Harvard Business Review nov/dez 1998, a saber ...

“ o termo alta tecnologia { high tech } criou a concepção equivocada de que somente um pequeno número de atividades econômicas competem com procedimentos tecnológicos sofisticados”

As condições atuais do mercado de trabalho brasileiro não são de molde a facilitar a cooperação dos trabalhadores com suas empresas. As estratégias defensivas que implicaram em demissões substantivas para

redução de custos, obviamente bloqueiam a cooperação, pois dificilmente trabalhadores sob risco de desemprego conseguem incorporar atitudes cooperativas, cujos resultados por definição implicam em processos de médio e longo prazos.

Uma grande parte das empresas sequer possui programas de formação e de qualificação de pessoal, sejam internos ou externos. É impressionante como é generalizada a concepção de que a qualificação de recursos humanos constitui um problema externo às unidades produtivas. Mas nenhum país economicamente importante baseia suas necessidades de educação e capacitação exclusivamente na oferta externa às unidades produtivas, seja pública ou privada.

Voltemos a utilizar um trecho do já citado Relatório de Pesquisa McKinsey, a saber . . .

...“Nossa abordagem analítica permite, simplesmente, quantificar o grau em que a combinação de investimentos em treinamento com a melhoria de processos de produção pode resultar em aumento da produtividade. Em outras palavras, reunimos evidências das possibilidades de melhoria de desempenho, para as empresas brasileiras, por meio da adoção de melhores práticas operacionais e organizacionais, utilizando a mão-de-obra já disponível, apesar de sua escolaridade relativamente baixa.

Além disso, as possibilidades de ganhos de produtividade são bem maiores que os custos envolvidos. Este fato indica que vale a pena, para o setor empresarial, investir no treinamento de funcionários, e dessa forma, contribuir para aumentar o capital humano no Brasil. A responsabilidade pela formação do trabalhador não precisa recair somente sobre o setor público. O treinamento no emprego torna-se, assim, um importante complemento à educação formal.

Pesquisas indicam também que a desigualdade salarial no Brasil está associada à desigualdade no acesso à educação e à escassez do estoque de capital humano. Com a adoção de práticas produtivas e gerenciais mais avançadas, o crescimento da demanda por trabalhadores com maior escolaridade tenderá a aumentar seus salários. Assim para que a desigualdade salarial não cresça, será necessário atender a essa demanda não só com trabalhadores capacitados pelos programas de treinamento das empresas, mas também com a elevação do nível educacional dos novos participantes da força de trabalho.

Finalmente, cabe ressaltar que, em quase todos os países que atingiram um PIB per capita duas vezes superior ao que o Brasil possui atualmente, a força de trabalho possuía maior escolaridade que no Brasil.

Isso sugere que programas de ensino secundário que atinjam uma fração maior da juventude brasileira ajudariam, sem dúvida, o país a alcançar o seu potencial de crescimento.”

As solicitações empresariais de flexibilização da legislação trabalhista, que é claramente arcaica e inadequada, voltaram-se entretanto quase que invariavelmente à obtenção de flexibilidades quantitativas, isto é, redução dos custos de demitir, redução de direitos trabalhistas e previdenciários, redução dos custos de contratar, etc., explicáveis até nesta década de corte de “gorduras”, mas só reforçam situações latentes e abertas de conflito. Este tipo de abordagem deve ser rediscutido e prontamente substituído por critérios e cenários que incorporem alguma visão de futuro.

Além do número de empregos se reduzirem, o que é em si importante, mas poderia estar refletindo uma inadequação de oferta/demanda em termos de qualificação de recursos humanos, a recente divulgação de que a massa global dos salários no Brasil se deprimiu em 7% no ano de 1999, é rigorosamente uma indicação de que estamos sendo conduzidos a reter apenas fatias de mercado de bens de baixo valor agregado e de salários irrisórios.

O volume de recursos internos às empresas despendido em P&D é também extremamente baixo. Se tratássemos a gestão inovadora como um item da estratégia nacional, parte ponderável das pesquisas tecnológicas hoje fomentadas, seria desenvolvida diretamente a partir de necessidades internas a empresas ou clusters produtivos.

Dirigente de organismo de fomento à C&T, o Professor Dr. Carlos Henrique de Brito Cruz explicitou em palestra recente, através de um chiste analógico, que o país tem realizado esforços significativos para criar uma razoável capacidade, expressa em recursos humanos de alta capacitação científica e tecnológica, mas “falta-nos o artilheiro, o homem-gol, aquele que nas empresas dedica-se à pesquisa e desenvolvimento de produtos e de processos, e que efetiva as inovações de maior densidade tecnológica”. Em quase todas as demais “posições em campo” temos quadros competentes em ação. Mas quase nunca fazemos gol, isto é, pouco implementamos na produção inovações patenteáveis.

Deve-se reconhecer que a concessão negociada de participação dos trabalhadores de cada empresa nos resultados do aumento de produtividade decorrentes de um ambiente de cooperação é extremamente delicada, pois além de afetar o próprio objetivo da empresa - seus lucros - implica a confiança mútua e acesso a informações contábeis sensíveis. Além dos casos existentes em diversas empresas japonesas, também o exemplo alemão de acordos específicos com seções

sindicais de fábrica nos indicam serem possíveis tais procedimentos. Ainda que hajam muitas dificuldades de progressiva operacionalização destes sistemas de participação nos lucros, é indispensável haver a vontade diligente e inteligente dos proprietários das empresas, para implementá-lo inserido num arranjo cooperativo visando criar ambientes inovativos, antecipando-se a disposições de caráter legal surgidas em uma época pretérita de padrões de relação capital trabalho.

Ainda no campo dos óbices à criação de uma atitude de cooperação dos trabalhadores, merece ser citado o temor dos empresários, mas não menos do corpo dos gerentes e chefias intermediárias, de uma eventual perda de seu “direito de dirigir” a empresa ou seu setor ou seção. Isto obviamente só deve ocorrer nas mais atrasadas organizações em regime conflitivo. Pelo contrário, em certa medida é plenamente salutar que um ambiente cooperativo, autonomizado, mais qualificado e flexível reduza e de preferência anule e substitua todos os componentes “tirânicos” dos “poderes-hierárquicos” de chefetes, e os substituam progressivamente pelos “poderes-conhecimento”, características das verdadeiras lideranças. Já há muitas décadas em diversas empresas japonesas, um dos atributos para assumir posições de comando estratégico na alta direção é que os possíveis futuros ocupantes sejam ou tenham sido membros ativos dos sindicatos de trabalhadores.

Por fim uma observação necessária nos ambientes brasileiros. Aqui o termo cooperação sugere quase tudo, menos o que ele é. Para muitos significa complacência com qualquer situação ou atitudes pessoais; para outros, a necessária aceitação cega/surda/muda de “sua autoridade” por parte dos outros. Como corolário, atitudes cooperativas aqui quase significam subordinação, ou no mínimo ausência de posicionamento próprio. Cabe notar que nos exemplos que mais mobilizaram atitudes cooperativas no trabalho – as empresas japonesas, alemãs, e suecas – , as maiores críticas externas endereçadas a estes modelos, referem-se à ausência de complacência, à dureza do trabalho, etc., e os exemplos mais conseqüentes e de maior sucesso referem-se à aceitação pelas chefias dos objetivos traçados de comum acordo com os trabalhadores.

Mas as atitudes cooperativas não se restringem a atitudes de relacionamento no chão da fábrica ou em seus escritórios. As empresas de maior capacidade competitiva adotam atitudes de cooperação interempresas com seus fornecedores e com as empresas usuárias de seus bens e serviços, buscando estabelecer vínculos produtivos na definição conjunta de padrões de qualidade, no *design* cooperativo, nas técnicas de *just-in-time*, no desenvolvimento tecnológico, na qualificação e treinamento conjunto de seus quadros profissionais, no lazer, e em tantos outros aspectos capazes de produzir sinergias.

A formação de redes empresariais conectam estes interesses de forma a cooperarem em busca da ocupação de maiores fatias de mercado, o que interessa a todos de forma conjunta, como única forma de competirem com eficácia, contra outras redes de competidores em operação no mesmo mercado.

Talvez nunca como agora, um conjunto tão amplo e importantes de variáveis decisivas para os destinos da população brasileira e seu estado-nação, estejam imbricadas no lugar mesmo da produção, no coração das unidades produtivas. Permanecer sem mobilizar com diligência os melhores recursos nacionais para alterar o atual quadro da produtividade e conseqüentemente da competitividade, ali onde estas variáveis são importantes hoje, é correr o risco histórico de vir enfrentar um longo período de atraso cultural e pobreza material.

A gestão da grande maioria das unidades produtivas no Brasil, ainda utiliza-se de modelos arcaicos e ultrapassados. Esta é uma questão estratégica fundamental, que necessita ser tratada como prioritária, ao lado de outras políticas de fomento, pelo setor público brasileiro. Sem paternalismos, uma mobilização neste sentido somar-se-ia com os esforços empresariais, técnico-científicos e os do mundo do trabalho, cuja resultante será com certeza melhor que as que temos obtido até o presente momento de nossa história.

BIBLIOGRAFIA

CANUTO, Otaviano. Aprendizado tecnológico na industrialização tardia: Economia e Sociedade n. 2, ago. 1993. p.171 a 189.

CORIAT, Benjamin. Pensar pelo avesso : o modelo japonês de trabalho e organização. Rio de Janeiro : Revan : UFRJ, 1994. 212p.

COUTINHO, Luciano G. A Terceira Revolução Industrial. Economia e Sociedade n.1, ago. 1992. p.69 a 87.

COUTINHO, Luciano G., e FERRAZ, João Carlos (coords.). Estudo da competitividade da Indústria Brasileira. Campinas : Papirus Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1994. 510p.

DRUCKER, Peter. Além da Revolução da Informação. HSM Management nº 18, janeiro-fevereiro 2000. p. 48 a 55

LICHA, Antônio Luis. Evolução de regimes institucionais. Rio de Janeiro: UFF, 1996. 40p. (mimeo.)

OHNO, Taiichi. O Sistema Toyota de Produção - Além da Produção em Larga Escala. Porto Alegre, Bookman Companhia Editora, 1997. 137p.

OREIRO, José Luis. Alta performance ou produção em massa flexível os casos da Alemanha e do Reino Unido. Rio de Janeiro: PUC-RJ, 1995. 8p. (mimeo.)

PASSOS, Carlos Artur Krüger; *Sistemas Locais de Inovação : o caso do Paraná*. p 335 a 372, IN :- *Globalização & Inovação Localizada : Experiências de Sistemas Locais no Mercosul*; CASSIOLATO, José Eduardo e LASTRES, Helena Maria Martins (Eds.). Brasília, DF, IBICT/MCT, 1999. 799 p.

PASSOS, Carlos Artur Krüger; *Novos Modelos de Gestão e as Informações*. p 58 a 83, IN :- *Informação e Globalização na Era do Conhecimento*; LASTRES, Helena Maria Martins, ALBAGLI, Sarita (Orgs.). Rio de Janeiro, Editora Campus, 1999. 318 p.

PORTER, Michael E. *Clusters and the New Economics of Competition*. Harvard Business Review, november-december 1998. p. 77 a 90.

Produtividade : a Chave do Desenvolvimento Acelerado no Brasil; McKinsey Global Institute, Relatório de Pesquisa, São Paulo, março de 1998, mimeo, (versão integral e versão resumida)

SHINGO, Shigeo. *O Sistema Toyota de Produção do Ponto de Vista da Engenharia de Produção*. Porto Alegre, Bookman Companhia Editora Ltda, 1996. 291 p.

SHINGO, Shigeo. *Sistemas de Produção com Estoque Zero*. Porto Alegre, Bookman Companhia Editora Ltda, 1996. 380 p

WOMACK, J.P.; JONES, D.T.; ROOS, D. *A Máquina que Mudou o Mundo*. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1992. 347p.

WOMACK, J.P.; JONES, D.T. *A Mentalidade Enxuta nas Empresas - Elimine os Desperdícios e Crie Riqueza*. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1998. 427p.

Resumo

Este artigo aponta as razões pelas quais a postura nacional mais correta é agir de forma pró-ativa na transformação do aparelho produtivo visando maior produtividade e competitividade, face aos desafios postos pela globalização. Isto exigirá abandonar os antigos modelos “fordistas-tayloristas” por métodos de produção baseados na cooperação para criar ambientes inovativos. Com base no “toyotismo”, as empresas aplicam diversas tecnologias de base microeletrônica conectadas com técnicas de gestão inovadoras, com um método cujo eixo central reside na mobilização dos agentes através de um ambiente de cooperação intra e inter empresas. Analisa-se no texto as dificuldades para se efetivar tais mudanças nas empresas brasileiras, em termos macro e microeconômicos. Explicita-se o porque, nas circunstâncias atuais, a adoção de um modelo de gestão inovação como atributo central, ultrapassa o simples interesse dos empresários e torna-se uma questão estratégica nacional.

Abstract

The reasons by which the correct national posture in this article is to act in a proactive form in the transformation of the productive apparatus seeking a better productivity and competitiveness, having all challenges set by the globalization phenomenon.

This will implicate in the abandoning of the old models “fordists-taylorists” by means of production based on cooperation to create new ambiances. Having the “toyotist” model, these companies use diverse technologies based on microelectronic connections with management innovative techniques, with a method that uses as its core the agents mobilization through intra and inter cooperation of the companies.

In this paper the difficulties to modify brazilian companies are analyzed in macro and microeconomical terms. Putting in evidence why, in actual circumstances, the adoption of

this pattern that has innovation as a key player, is outdated the simple interest of entrepreneurs and turning this issue into a national strategy.

O Autor

Economista graduado pela UFPR. Mestre em Teoria Econômica pela Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP. Doutor em Sócio-Economia do Desenvolvimento pela Universidade de Paris I - Panthéon-Sorbonne. Prof. do Mestrado em Tecnologia do CEFET-PR. Prof. do Mestrado em Desenvolvimento Econômico da UFPR. Ex-Secretário do Planejamento e Coordenação Geral do Governo do Estado do Paraná. Ex-Diretor-Presidente do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES). @ E-mail <ckpassos@uol.com.br>