



A AVALIAÇÃO DA APLICABILIDADE DO SISTEMA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NIPÓNICO EM PORTUGAL

(EVALUATION OF THE APPLICABILITY OF THE JAPANESE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT SYSTEM IN PORTUGAL)

FELIPA LOPES DOS REIS

Doutora em Gestão na Área de Recursos Humanos
Professora Auxiliar no Mestrado em Gestão / MBA e na Licenciatura de Gestão
Universidade Aberta
felipareis@net.sapo.pt

Recebido: 06.03.2008 Aceite: 28.04.2008

RESUMO

Este artigo surge na sequência da minha tese de doutoramento cujo objectivo incidiu na investigação da avaliação da aplicabilidade do sistema de gestão de recursos humanos nipónico no tecido empresarial português.

Procurou-se avaliar os resultados da competitividade nas empresas sem e com capital nipónico, quando utilizam o sistema de gestão de recursos humanos nipónico. Para a realização deste estudo foram utilizadas duas bases de dados: uma de natureza económica tratando o desempenho da produtividade empresarial nas perspectivas económica, salarial e tecnológica, e outra sobre os padrões de gestão de recursos humanos adoptados pelas empresas utilizando o questionário como instrumento de pesquisa.

Através de testes estatísticos foi verificado que as empresas com capital nipónico competem utilizando estratégias competitivas baseadas nos custos, na qualificação dos recursos humanos e pelo progresso tecnológico.

PALAVRAS-CHAVE

Recursos Humanos, Produtividade Económica, “Workonomic Index”, Progresso Tecnológico.

ABSTRACT

This article arises from the investigation carried out in my PHD Thesis, in which the main objective was to evaluate the applicability of the Japanese human resources system in the corporate environment in Portugal.

It was intended to evaluate the competitiveness results in companies with and without Japanese capital, when the Japanese human resources system is used. To carry out this investigation it was used two databases: one with an economic perspective, dealing with the performance of the corporate productivity within the economic, salary and technological; the other database was based on the patterns of human resources management used by the companies, using a questionnaire as an investigation tool.

Based on statistical testing, it was verified that companies with Japanese capital, act using competitive strategies based on costs, human resources qualification, and technological progress.

KEYWORDS

Human Resources, Economic Productivity, Workonomic Index, Technological Progress.



INTRODUÇÃO

Como foi possível a um país desprovido de recursos naturais, derrotado e destruído na segunda guerra mundial, tornar-se, já em 1968, na segunda maior potência económica do mundo? Muitas das respostas estão no funcionamento das empresas e sobretudo nos seus recursos humanos que efectivamente desempenharam o papel central na promoção do desenvolvimento económico e social.

Só depois de se conhecer os traços da sociedade e cultura nipónica que têm uma importância muito peculiar no sistema empresarial japonês, é que se pode compreender a dimensão da relevância dos recursos humanos no sistema de gestão nipónico.

A cultura nipónica está sempre associada à cidade de Quioto que foi a capital imperial de 794 a 1868, sendo uma mistura de tradição e de contemporaneidade. E onde estão os mais famosos templos budistas (1600) e santuários xintoístas (250) do Japão, que representam as duas grandes religiões professadas pelos japoneses. Sem conhecer Quioto, onde se vive ainda a atmosfera do Japão feudal, é muito difícil compreender o verdadeiro Japão. Quando lá estive apreciei como se misturam tradições milenares com a mais avançada tecnologia, e como o sucesso do seu desenvolvimento adveio da procura dessa constante fusão. Um exemplo ilustrativo é o respeito e a devoção com que nas entradas dos templos budistas e santuários xintoístas, o mesmo japonês do computador reverencia os seus deuses e antepassados como se fazia há mil anos atrás. A complexidade e integridade perante os valores supremos ajuda a compreender o comportamento a vários níveis do homem de negócios, do tecnológico, do intelectual.

O Japão é o paraíso da tecnologia mas não esqueceu os seus antepassados e as suas tradições, é um país onde a mais alta tecnologia convive com as tradições ancestrais. Em Tóquio, lado a lado com os neons que iluminam a metrópole, vi os *ukyo-e*, blocos de madeira gravados com imagens do quotidiano dos japoneses de há muitos séculos, misturando-se constantemente tradições milenares com a mais avançada tecnologia.

O contexto histórico japonês é muito peculiar. No País do Sol Nascente, existe uma base sólida que não acontece nos outros países asiáticos, que consiste num conjunto de valores introduzidos nas empresas pelos antigos samurais (militares) quando

tomaram o domínio das grandes empresas após a revolução Meiji (1867-1868): respeito pela hierarquia, dever de lealdade, capacidade de tomar decisões de forma concertada entre os operários sindicato direcção, espírito de grupo, a demonstração duma disciplina e energia excepcionais.

A cultura empresarial nipónica constitui o elo de ligação entre todos os membros da organização promovendo um espírito de união familiar. A palavra *shain* (membro da empresa) reflecte esse sentido de integração do indivíduo no grupo, de partilha de responsabilidade e benefícios.

Os sistemas empresariais japoneses têm por isso um carácter profundamente humanista, reconhecendo o primado das pessoas sobre os factores materiais de produção e rendimento. A gestão das organizações nipónicas reflecte a importância relativa dos recursos humanos através da atribuição de um estatuto privilegiado à função pessoal.

O sistema de garantia de emprego vitalício (*Shushin Koyô Seido*) e o sistema de valorização da antiguidade (*Nenkô Joretsu*) como critérios para fixação do salário começaram a desagregar-se progressivamente face à necessidade de reformar a mão-de-obra e melhorar a formação e o desempenho individual das empresas. Os gestores começaram, deste modo, a privilegiar o mérito dos recursos humanos por oposição ao critério da antiguidade, não hesitando em promover jovens e procurar indivíduos mais capacitados noutras empresas.

No Japão, a principal responsabilidade do departamento de recursos humanos é coordenar e controlar a evolução de todos os gestores e trabalhadores, gerindo as suas carreiras em sintonia com as necessidades da empresa. As decisões dos gestores de recursos humanos podem assim influenciar decisivamente a balança do poder interno e a via de crescimento no mercado. Em contraposição à natureza descentralizada da generalidade das operações nas empresas e grupos empresariais japoneses, a função de recursos humanos é exercida com um elevado grau de centralização. Esta dualidade descentralização operacional – centralização da gestão dos recursos humanos constitui uma das características mais distintivas nas empresas nipónicas. Decisões respeitantes ao recrutamento, formação, gestão de carreira e reforma são da responsabilidade exclusiva do departamento de pessoal, por forma a assegurar a completa integração dos membros da cultura organizacional. A prazo, a identificação dos objectivos



individuais com os objectivos do grupo promove a eficácia operacional e fortalece a competitividade da empresa.

Outra das funções mais importantes do departamento de recursos humanos é a gestão de formação cruzada da força de trabalho, um factor crítico da vantagem competitiva do País do Sol Nascente. Os melhores executivos são os que conseguem aproveitar plenamente os talentos de todos, baseando-se nas suas capacidades. A comunicação aberta é facilitada desde logo pelo costume japonês dos escritórios em espaço aberto. O silêncio não é usado para intimidar, mas para ganhar tempo para solicitar e desenvolver estratégias de resolução de algum problema repentino. O desempenho de cada membro é tido em consideração, mas a prestação do grupo, isto é, a forte cultura de grupo que é combinada com um elevado grau de lealdade dos recursos humanos, de maneira que os indivíduos estão motivados a trabalhar para um objectivo comum, partilhando informações e dúvidas. E o desenvolvimento das carreiras inclui a passarem por várias funções assim os gestores nipónicos compreendem diferentes perspectivas das várias funções dentro da empresa.

O elemento central da força de trabalho regular no Japão é o Homem assalariado (*sarari-man*). As pessoas são contratadas em função do seu “currículo” académico ou de qualidades pessoais e também porque prometem que são empregados leais cujos talentos poderão ser adaptados às necessidades particulares da organização sem os vícios de uma experiência anterior. Em muitos casos, o emblema da empresa é usado na lapela do fato, reforçando a identificação do indivíduo com a organização.

O trabalho do *sarari-man* é contextual, requerendo cooperação, trabalho de grupo e participação em inúmeras reuniões. As funções individuais não estão claramente definidas, pelo que compete a cada membro identificar as tarefas a desempenhar na secção ou departamento. O espírito de entreatajuda reforça a moral e a eficácia do grupo. O *sarari-man* chega a trabalhar mais de 30 horas adicionais por mês sem remuneração, incluindo fins-de-semana e feriados.

A garantia de estabilidade no emprego é compensada pela dedicação total do *sarari-man* à empresa. A segurança emocional associada ao sentido de pertença à organização e a partilha de lucros na forma de bónus bianuais reforçam a identificação do *sarari-man* com a empresa.

A contratação de reformados de unidades de maior dimensão possibilita a introdução de novas metodologias de trabalho e tecnologias provenientes daquelas unidades a um preço reduzido, pois apenas basta compensá-los da redução parcial na pensão de reforma. No Japão, a responsabilidade social da empresa para com os seus trabalhadores prevalece sobre considerações económicas ou financeiras. O espírito humanista das empresas nipónicas constitui um dos factores distintivos da gestão dos recursos humanos no Japão.

Um modelo de gestão tem que respeitar os valores do meio em que se insere. O Japão é um exemplo de uma economia bem sucedida, dado ter conseguido encontrar cabalmente um modelo organizacional com a especificidade da sua cultura.

2. OBJECTIVOS

O objectivo da investigação incidiu no estudo da avaliação da dimensão do sistema de gestão de recursos humanos nipónico, nas empresas sem e com capital japonês que operam em Portugal, no quinquénio 1998-2002, e também na avaliação dos resultados da competitividade empresarial nestas empresas.

Esta investigação procurou, partindo da formalização de hipóteses que foram testadas através de métodos estatísticos, responder ao objectivo principal “Avaliar a relação entre o sistema de gestão de recursos humanos nipónico e a competitividade empresarial, nas empresas sem e com capital japonês que operam em Portugal”.

As hipóteses que foram testadas e que procuraram estabelecer uma relação entre o sistema de gestão de recursos humanos nipónico e os resultados da competitividade empresarial, são as seguintes:

Hipótese 1: O sistema de gestão de recursos humanos nipónico relativamente ao sistema de gestão de recursos humanos tradicional conduz a uma mais acentuada melhoria da competitividade empresarial induzida pela produtividade económica;

Hipótese 2: O sistema de gestão de recursos humanos nipónico relativamente ao sistema de gestão de recursos humanos tradicional conduz a uma mais acentuada melhoria da competitividade empresarial induzida pela produtividade salarial do factor humano;



Hipótese 3: O sistema de gestão de recursos humanos nipónico relativamente ao sistema de gestão de recursos humanos tradicional conduz a uma mais acentuada melhoria da competitividade empresarial induzida pelo progresso tecnológico.

Estas hipóteses foram testadas na avaliação das relações causais entre as variáveis dependentes: Competitividade Económica (CE), “*Workonomic Index*” (WI), Progresso Tecnológico (PT), e a variável independente Recursos Humanos (RH).

3. METODOLOGIA

Nesta investigação, utilizei um modelo próprio, com indicadores de natureza económica ajustados aos dados observados.

O sistema de gestão e o seu contexto envolvente foi explicado, num modelo analítico, através de uma ferramenta conceptual composta por uma variável independentes (qualitativa) - Recursos Humanos. E três variáveis dependentes (quantitativas) - Competitividade Económica, “*Workonomic Index*” e Progresso Tecnológico.

O primeiro passo da metodologia consistiu na selecção das empresas dos sectores electrónico e automóvel que tinham os dados económicos de conhecimento público, ao longo do período de 1998 a 2002, a partir da informação tratada pela IF4-Processamento de Informações e divulgada pelo Diário de Notícias na Revista DN - Empresas “As 1000 Maiores”.

O segundo passo foi a elaboração de um modelo integrado de avaliação da competitividade empresarial que serviu de suporte às variáveis dependentes do modelo. Nestas variáveis, a bordagem metodológica trata o desempenho da produtividade empresarial em três perspectivas que são as seguintes:

■ Perspectiva económica da produtividade

Nesta perspectiva o efeito do desempenho da produtividade é avaliado como factor redutor dos custos operacionais. A competitividade económica (g), traduzida na percentagem da variação da produtividade económica (r) com a taxa de variação dos custos operacionais “per capita”(m), tem a seguinte expressão:

$$g = \frac{(1+r-1) \times 100}{1+m}$$

sendo,

$$r = \frac{(VAB / T)_n - (VAB / T)_o}{(VAB/T)_o}$$

$$m = \frac{(CO/T)_n - (CO/T)_o}{(CO/T)_o}$$

VAB - valor acrescentado bruto

CO - custos operacionais

T - número de trabalhadores

n - ano de avaliação da competitividade

o - ano base para a avaliação da competitividade

O valor acrescentado bruto (VAB) corresponde à diferença entre o volume de negócios e os consumos intermédios (matérias, fornecimentos e serviço externos e impostos indirectos). Os custos operacionais são a soma dos custos das matérias, fornecimentos e serviços externos, custos com pessoal e amortizações.

■ Perspectiva salarial da produtividade

A produtividade salarial traduz-se no quociente do VAB pelos custos com o pessoal (S). Na perspectiva utilizada na investigação desenvolvida, a produtividade salarial é avaliada com base no indicador “*workonomic index*” (WI) que avalia a quota do valor acrescentado gerado no negócio, que fica liberto para remunerar os factores de capital intervenientes na criação do VAB. Traduz-se no seguinte indicador:

$$WI = \frac{(VAB - S)}{S} \times 100$$

■ Perspectiva tecnológica da produtividade

Esta perspectiva avalia a taxa do progresso tecnológico (Pt). Este indicador mede a eficácia com que a economia combina os factores trabalho e capital, com base na seguinte expressão:

$$Pt = gVAB - gT.c - gK (1-c)$$

sendo,

gVAB - Taxa de variação (g) do valor acrescentado

gT - Taxa de variação (g) dos postos de trabalho (T)

gK - Taxa de variação (g) do capital imobilizado avaliado pela dotação contabilística das amortizações



c - Factor ponderador do capital e do trabalho, traduzido pelo indicado da carga salarial (salários/VAB).

Com base neste modelo foram calculados os indicadores de competitividade empresarial, de cada empresa, por ano, no período de 1998 a 2002.

Por fim, foi feita a média de cada um dos indicadores de competitividade empresarial por empresa, do período em estudo, que são os resultados finais da competitividade.

O terceiro passo traduziu-se na elaboração de um questionário, de forma a avaliar o nível de desempenho qualitativo do sistema de gestão de recursos humanos nipónico. E foi remetido às empresas que, nos cinco anos compreendidos no período 1998-2002, integraram, em todos os anos desse período, a lista das 1000 maiores empresas, de forma a obter uma base de dados contendo informação sobre as práticas de gestão de recursos humanos mais relevantes nas empresas sem e com capital nipónico.

O número de empresas participantes foi de 55 das 172 empresas que satisfizeram o critério de selecção. Dessas, 20 sem capital nipónico e 35 com capital nipónico.

A taxa de respostas alcançada está em linha de conta com os resultados obtidos em projectos internacionais em que se verificou a participação de empresas portuguesas (Hegewisch & Brewster, 1993:28), que apresentam taxas de respostas para diferentes países europeus, variando entre os 10% e os 42%.

Para o efeito, foi calculado o *gap* desempenho-importância das questões colocadas no questionário, numa escala numérica de 1 a 6 pontos, (6 atributos respeitantes ao sistema de gestão de recursos humanos nipónico e 6 atributos respeitantes ao sistema de gestão de recursos humanos tradicional). Das respostas dos questionários obtive dois índices de desempenho qualitativo, um correspondente ao vector de atributos do sistema de gestão de recursos humanos nipónico e outro ao vector de atributos do sistema de gestão de recursos humanos tradicional, nas empresas sem e com capital nipónico.

A variável independente Recursos Humanos mede o grau em que a empresa adopta políticas activas de treino e formação para melhorar a eficácia do processo de planeamento do pessoal. As questões colocadas no questionário procuraram investigar a avaliação do desempenho e o grau em que a empresa adopta políticas activas de formação e treino; e técnicas de gestão como *total productive maintenance*, *empowerment* e *outsourcing*.

GRÁFICO 1 a: Indicadores parciais do sistema de gestão de recursos humanos nipónico nas empresas sem capital japonês

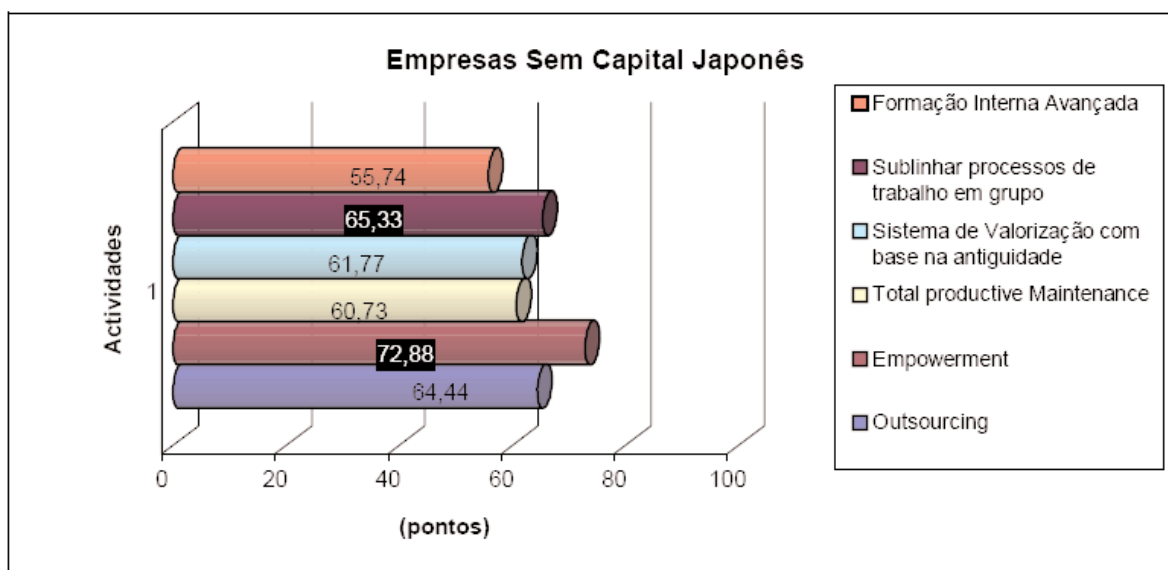
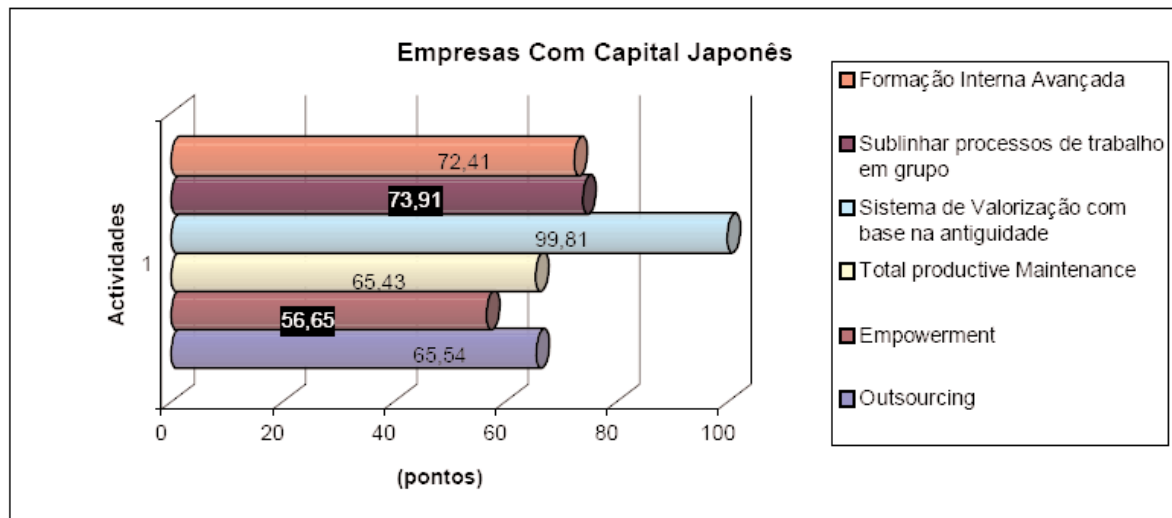




GRÁFICO 1b: Indicadores parciais do sistema de gestão de Recursos Humanos nipónico nas empresas com capital japonês



A exploração dos dados do questionário (Gráficos 1a e 1b) mostra que as empresas com capital nipónico dão uma importância muito forte à formação interna avançada que permite o ajustamento espontâneo dos diferentes postos de trabalho uns aos outros sem intervenção da hierarquia. O nível médio de desempenho quantitativo é de 55.74 pontos nas empresas sem capital japonês e de 72.41 pontos nas empresas com capital nipónico.

As empresas com capital nipónico valorizam mais do que as empresas sem capital japonês, os processos de trabalho em grupo em vez de promover apenas indivíduos, com 73.91 e 65.33 pontos, respectivamente.

O sistema de valorização com base na antiguidade também é mais valorizado nas empresas com capital nipónico (99.81 pontos), do que nas que não tem capital japonês (61.77 pontos).

Nas técnicas de gestão *total productive maintenance*, *empowerment* e *outsourcing* as empresas com capital nipónico valorizam com 65.43, 56.65 e 65.54 pontos e as empresas sem capital com 60.73, 72.88 e 64.44 pontos respectivamente.

As empresas com capital nipónico dão um maior nível de importância e de desempenho às práticas específicas de gestão nipónica, do que as empresas sem capital japonês.

Após a recolha e tratamento de todos estes dados foi utilizado a técnica estatística do coeficiente de

correlação (r de Pearson), que permite determinar a força de associação entre duas variáveis. Permitindo desta forma a análise dos mecanismos de causalidade entre o nível de desempenho qualitativo do sistema de gestão de recursos humanos nipónico e sistema de gestão de recursos humanos tradicional (resultante do questionário), e o desempenho quantitativo de competitividade das empresas (resultante do modelo integrado de avaliação da competitividade empresarial).

A matriz da correlação, traduzida no Quadro 1a, mostra as relações de causalidade entre o sistema de gestão de recursos humanos nipónico e a performance da competitividade empresarial.

QUADRO 1: Resultados do coeficiente de correlação entre o sistema de gestão de recursos humanos nipónico e os indicadores de competitividade empresarial

	Empresas com capital japonês	Empresas sem capital japonês
Competitividade Económica	0.36	0.34
“Workonomic Index”	0.46	0.34
Progresso Tecnológico	0.37	0.32

Fonte: Reis, Felipa (2006), Perspectiva do Desenvolvimento Empresarial em Portugal com os Modelos Típicos de Gestão Nipónica, Tese de Doutoramento, Universidade Lusíada.

4. CONCLUSÕES

O estudo assegura evidências substanciais que o sistema de gestão de recursos humanos nipónico



exerce uma influência efectiva sobre a competitividade empresarial, nas empresas sem e com capital nipónico. Os japoneses fomentaram modelos organizacionais de acordo com o seu meio envolvente e cultural, realizando uma fusão de métodos de gestão, muitos deles extraídos do ocidente, com as suas próprias tradições e valores culturais.

As principais conclusões são as seguintes:

A hipótese 1 é válida nas empresas com capital nipónico, porque a associação entre o sistema de gestão de recursos humanos nipónico e o indicador competitividade económica é mais alta, do que a associação entre o sistema de gestão de recursos humanos tradicional e o mesmo indicador. O que significa, que as empresas com capital japonês competem utilizando estratégias competitivas baseadas nos custos.

A hipótese 2 é válida nas empresas com capital nipónico, porque a associação entre o sistema de gestão de recursos humanos nipónico e o indicador “*workonomic index*” é mais alta, do que a associação entre o sistema de gestão de recursos humanos tradicional e o mesmo indicador. Isto quer dizer, que as empresas com capital japonês competem utilizando estratégias competitivas baseadas na qualificação dos recursos humanos (*workonomic index*).

A hipótese 3 é válida nas empresas com capital nipónico, porque a associação entre o sistema de gestão de recursos humanos nipónico e o indicador progresso tecnológico é mais alta, do que a associação entre o sistema de gestão de recursos humanos tradicional e o mesmo indicador. Isto quer dizer, que as empresas com capital japonês competem utilizando estratégias competitivas baseadas nas tecnologias.

Em conclusão, nas empresas com capital japonês, existe sempre uma relação de causalidade entre o sistema de gestão de recursos humanos nipónico e os indicadores de competitividade empresarial. Apesar de muitos gurus da gestão afirmarem que as empresas precisam de se centrar numa única base de vantagem competitiva, os japoneses por tradição adoptam múltiplas bases de vantagem competitiva, talento esse que têm usado para flanquearem os concorrentes ocidentais.

Futuras investigações poderão abordar a mesma correlação entre o sistema de gestão de recursos

humanos nipónico nas empresas sem e com capital japonês, que operam na Península Ibérica. Outra hipótese a investigar é procurar outros indicadores de competitividade empresarial que possam rectificar estas hipóteses.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Benson, John; Yusa, Masal (2007): “The prospect for gender diversity in japanese employment”, in: *International Journal of Human Resource Management*, 18, pp.890-907.

Boavida, Luis (1996): *Gestão da Produção Japonesa – São os seus Métodos e Técnicas aplicáveis em Empresas Ocidentais?*, Universidade Moderna, Lisboa.

Caetano, António, Vala (2006): *Gestão de Recursos Humanos Contexto*, Editora RH.

Ceitel, Mário (2006): *Gestão de Recursos Humanos Para o Século XXI*. Edições Sílabo.

Dolan, Simon *et al.* (2007): *La Gestión De Los Recursos Humanos*. McGraw-Hill.

Carvalho, J. Eduardo (2004): *Produtividade: o que é*, Lisboa, Quimera Editora.

Dourille-Feer, Évelyne (1998): “Reconstruire le Modèle Japonais”, in: *Géopolitique*, nº 62, Juillet, pp.36-39.

Gordon, Gary (2006): *A Batalha do Japão*, Edições Vida e Aventura.

Hearn, Lafcadio (2006): *O Japão-uma antologia de escritos sobre os agentes*, Lisboa, Livros Cotovia.

Maricourt, Renaud (1995): *Les Samourais du Management*, Lisboa, Edições Sílabo.

Marishima, Michio (1992): *Porque Triunfou o Japão*, Lisboa, Gradiva.

Miah, Khasro; Bird, Allan (2007): “The impact of culture on HRM styles and firm performance: evidence from japanese parent, japanese subsidiaries/joint ventures and south asian local companies”, in: *International Journal of Human Resource Management*, 18, pp.908-923.

Moura, Estêvão de (2002): *Gestão de Recursos Humanos – Influências e Determinantes do Desempenho*, Lisboa, Edições Sílabo.

Ozaki, Robert (1991): *O Sistema empresarial Japonês*, Publicações Europa-América.



Paul, Anantharaman (2003): “Impact of people management practices on organizational performance. Analysis of a causal model”, in: *International Journal of Human Resources Management*, 14(7), pp.1246-1266.

Reis, Felipa (2006): *Perspectiva do Desenvolvimento Empresarial em Portugal com os Modelos Típicos de Gestão Nipónica*, Tese de Doutoramento, Universidade Lusíada.

Reis, Felipa (2008): “Los Factores de Éxito Competitividad de Sistema de Gestión Japonês”, in: *Revista Empresa Y Humanismo*, Universidad de Navarra, pp.157-187.

Reis, Felipa; Martins, António (2008): “The Niponic Management of Innovation System In The Iberian Peninsula”, *First International Conference on Business Sustainability*, Ofir, 25-27 Junho.

Sautter, Christian (1996): “L’Economie Japonaise en Mutation”, in: *Problèmes Économiques*, n° 250, 25 Décembre, pp.1-7.

Shimizu, Ryuei (1989): *The Japanese Business success Factors*, Tóquio, Chikura Shobo.

Takeda, Margaret; Helms, Marilyn (2007): “The influence of human resources management identity on strategic intent in the multinational enterprise”, in: *International Journal of Human Resources Development and Management*, 7, no.2, pp.139-160.

Westbrook, Oscar Ratti (1999): *Segredos dos Samurais: As artes marciais do Japão feudal*. Editora Madras.

Youshikawa, Eiji, (2006): *Musash*, Editora Estação Liberdade.