

A gestão japonesa — o porquê do seu sucesso

Nelson Santos António *

O MILAGRE ECONÓMICO JAPONÊS

Perante o sucesso — o milagre como alguns autores designam — da economia japonesa é inevitável que a muitos de nós se coloque a seguinte pergunta «O que podemos nós, portugueses, aprender com o Japão?»

A resposta à pergunta, exige que respondamos antes a uma outra, ou seja, «Quais os factores do sucesso da Gestão Japonesa». Precisamos, primeiramente, de detectar estes para podermos decidir sobre a sua aplicabilidade ou não aplicabilidade a Portugal. Esta questão não é de modo algum pacífica. O problema coloca-se logo na definição do sucesso. O que é o sucesso? Como o podemos medir? Sucesso para quem? Sucesso à custa de quem?

Mas deixando para outra oportunidade estas questões, não tão filosóficas como poderão parecer, gostaríamos de nos debruçar um pouco sobre a problemática da transferência de métodos de gestão entre culturas diferentes. A Gestão Empresarial não se pratica num vácuo, insere-se numa determinada sociedade que possui a sua própria cultura. O sistema de gestão não deve agredir os valores culturais do povo a que se destina. Aprender implica, antes de tudo, compreender. Aprender o comportamento de um povo implica compreendê-lo, e, compreender o comportamento de um povo, significa explicá-lo a partir da sua perspectiva. Assim, para compreendermos o comportamento de um dado povo, num dado momento, precisamos não somente de isolar os seus principais padrões comportamentais, mas também as atitudes, as motivações, os valores, que o envolvem e orientam. Precisamos de decifrar o código do seu comportamento, como Toyohiro Kono refere «different environment call different combinations of strategy, structure and decision making, and if there is a good fit between these types of subsystems, different combinations will bring about the same good performance» (1).

E é neste quadro conceptual, aberto e inter-relacionável, que o estudo do sistema de gestão japonês está hoje em moda como o demonstra o interesse e frequente publicação em revistas de gestão, de estudos e referências, que inúmeros investigadores de diversas nacionalidades dedicam ao tema.

A extrema especificidade dos factores sócio-económicos geográficos e culturais, apontados como explicativos do sucesso japonês, que durante

anos serviu de argumento para as universidades dos países ocidentais, não se desbruçaram sobre o estudo do sistema japonês que surge agora como intrínseco motivo de atracção, nesta perspectiva mais ampla; reforçada aliás pela dimensão e continuidade de tal sucesso e, em boa verdade, por pragmáticas razões concorrenciais.

QUAIS AS RAZÕES DO SUCESSO JAPONÊS

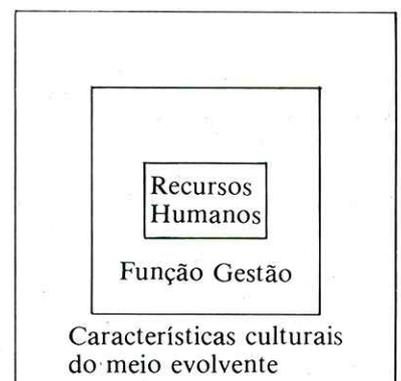
Salienta-se neste artigo a importância e oportunidade do tema, aproveitando para o efeito alguma da bibliografia recolhida para um estudo que temos em curso sobre gestão comparada, no qual confrontamos o sistema de gestão japonês com o português.

Para tornar mais atractivo e motivador de interesse, optámos por apresentar uma sistematização dos resultados publicados por mais de duas dezenas de investigadores nos dez últimos anos, sobre as razões do sucesso da «Gestão Japonesa».

Esta sistematização resulta portanto de uma recolha despretenciosa, e de modo algum exaustiva, de literatura pertinente e no seu sequente tratamento com vista a uma síntese tanto quanto possível representativa e apreensível à luz dos operadores tradicionais de gestão.

O modelo que adoptamos consiste, resumidamente em:

- Considerar a função de gestão como uma almofada, ou interface de equilíbrio, entre o pessoal (a organização) e a envolvente. Compete aos gestores a observação da envolvente e o delinear de uma estratégia que permita a obtenção dos objectivos da empresa.
- O pessoal (recursos humanos) forma o núcleo fundamental, activo e motor da empresa. Sem este a empresa não pode viver.
- O meio ambiente (a envolvente externa) nas suas diversas dimensões económicas, sociais, políticas, científicas, envolve a organização isto é, influencia-a determinadamente.



* Docente do ISCTE.

Agradeço as críticas e as sugestões do Prof. Eng. Gomes Cardoso.

(1) Kono, Toyohiro — «Long range planning — Japan U.S.A. — A Comparative Story» in L.R.P. Outubro, 1976, p.61.

Tendo este modelo simples como ponto de referência, sintetizamos os factores de sucesso da gestão japonesa propostos pelos diferentes investigadores no Quadro I.

CONCLUSÕES

Em termos de conclusões imediatas verifica-se que:

a) A um 1.º nível são indicados três grandes factores:

- (i) Processo de tomada de decisão (=33% da Função de Gestão)
- (ii) Emprego para toda a vida (=58% dos Recursos Humanos)
- (iii) Planeamento (=28% da Função de Gestão)

Estes três factores estão interligados, isto é, articulam-se coerentemente. Saliente-se, por exemplo, o facto de o sistema de emprego para toda a vida criar no empresário a obrigação moral de manter a sua empresa o máximo tempo.

b) A um segundo nível evidenciam-se quatro factores que em larga medida se articulam e sustentam os anteriores:

- (i) Relações interpessoais
- (ii) Procura de formação profissional
- (iii) Relações Governo/Empresários
- (iv) Solidariedade de Grupo

c) Existe, quanto a nós, uma subalternização dos factores culturais. O carácter pragmático da gestão terá feito com que os diferentes autores se preocupassem somente em isolar as técnicas,

em sua opinião responsáveis pelo sucesso do modelo de gestão japonês.

Desenvolveremos, eventualmente em futuros artigos e conforme os resultados do estudo em curso, os factores de sucesso que venham a ser considerados determinantes numa perspectiva de interligação coerente que prevemos seja, por si própria, um dos mais importantes factores de sucesso da gestão japonesa.

QUADRO I

RESUMO DAS RAZÕES INDICADAS PARA O SUCESSO JAPONÊS

RAZÃO DO SUCESSO	AUTORES De acordo com ordem bibliográfica
FUNÇÃO DE GESTÃO	(= 49% do total de razões)
— Política de pessoal	(13); (15); (19)
— Incentivo à criatividade	(7)
— Processo específico de tomada de decisões	(2); (6); (9); (13); (14); (15); (17)
— Processo de gestão de stocks «just in time»	(18)
— Planeamento	(3); (4); (5); (8); (11); (22)
— Controlo de qualidade (circular)	(4); (12)
— Sistema de «padrinho»	(2)
RECURSOS HUMANOS	(= 28% do total de razões)
— Atitudes de criatividades	(7)
— Sindicatos participativos	(5)
— Emprego para toda a vida	(2); (4); (10); (14); (15); (16); (21)
— Procura de formação profissional	(2); (4); (21)
CARACTERÍSTICAS CULTURAIS	(= 23% do total de razões)
— Adaptabilidade	(2); (5)
— Diálogo empresário/governo	(3); (5); (20)
— Solidariedade de grupo	(9); (15); (21)
— Sistema paternalista	(13)
— Homogeneidade populacional	(13)

* * *

- 1 — COLE, R.E. — «Learning from the Japanese: Perspects and pit falls», Management Review, vol 69, n.º 9, Setembro, 1980, pp. 22-28.
- 2 — DRUCKER, P.F. — «Where can we learn from Japanese Management», Harvard Business Review, Março-Abril, 1971, pp. 110-22.
- 3 — DRUCKER, P.F. — «Behind Japanese Success», Harvard Business Review, Janeiro-Fevereiro, 1987, pp. 83-90.
- 4 — HAYES, Robert H. — «Why Japanese Factories Worle?» Harvard Business Review, Julho-Agosto, 1987, pp. 57-66.
- 5 — HORVATH, D. and MCMILLAN, C. — «Industrial Planning in Japan», California Management Review, vol. 23, n.º 1 (Fall 1980), pp. 11-21.
- 6 — HUNSICKER, J.R. — «Can Top Management be strategists?» Strategic Management Journal, vol. 1, Jan-Março 1980, pp. 77-83.
- 7 — IBUKA, M. — «By Merging American Techniques with Japanese Cultural Philosophies Better Management can develop», Administrative Management, vol. 41, Maio, 1980, p. 86.
- 8 — KONO, Toyohiro — «Long Range Planning — Japan — USA — A Comparative Study», Long Range Planning, Outubro, 1976, pp. 61-71.

- 9 — MARENGO, F.D. — «Learning from the Japanese: What or How», Management International Review, vol. 19, n.º 4, 1979, pp. 39-46.
- 10 — MARSH, R.J. MANNARI, H. — «Lifetime Commitment in Japan's Roles, Normes and Values», American Journal of Sociology, vol. 76, Março 1976, pp. 795-812.
- 11 — MURAICAMI, T. — «Recent changes in Long Range Planning in Japan», Long Range Planning, vol. 11, n.º 2, Abril, 1978, pp. 2-5.
- 12 — NELSON, J. — «Quality Circles Become Contagious», Industry Week, vol. 205, n.º 1 — Abril, 1980, pp. 997.
- 13 — OUCHI, W.G.; JOHNSON, R.I. — «Made in America Lunder Japanese Management», Harvard Business Review, Setembro-Outubro, 1974, pp. 61-69.
- 14 — OUCHI, W.G.; PRICE, R.L. — «Hierarchies class and Theory Z: A new Perspective on Organization Development», Organizational Development, vol. 17, n.º 2, 1978, pp. 25-44.
- 15 — OUCHI, W.G. — «Theory Z Corporations: Straddling U.S. and Japanese Molds», Industry Week, vol. 209, n.º 3, Maio 1981, pp. 48-54.

- 16 — OUCHI, W.G. — «Going from A to Z... Thirteen Steps to a theory — Z Organization», Management Review, vol. 70, n.º 5, Maio, 1981, pp. 8-16.
- 17 — PASCALE, Richard Tanner — «Zeus and the Art of Management», Harvard Business Review, Março-Abril, 1978, pp. 153-163.
- 18 — SCHONBERGER, Richard J. — «The Transfer of Japanese Manufacturing Management Approaches to U.S. Industry», Academy of Management Review, vol. 7, n.º 3, 1982, pp. 479-487.
- 19 — UEDA, Y; CRAICHEAD, G.P. — «Patience in Human Relation: Key to doing Business in Japan», Management Review, vol. 67, n.º 10, Outubro, 1978, pp. 57-50.
- 20 — VOGEL, Ezra G. — «Guided Free Enterprise in Japan», Harvard Business Review, Maio-Junho, 1978, pp. 161-170.
- 21 — WEISS, Andrew — «Simple Trues of Japanese manufacturing», Harvard Business Review, Julho-Agosto, 1984, pp. 119-125.
- 22 — WHEELWRIGHT, Steven — «Japan — where operations really are strategic», Harvard Business Review, Julho-Agosto, 1981, pp. 67-74.