

A QUALIDADE COMO FACTOR DE COMPETITIVIDADE *

*António C. M. Sousa ***

ÍNDICE

1. Introdução.
2. Recursos humanos e competitividade.
 - 2.1. Introdução.
 - 2.2. Estratégias.
 - 2.3. Teoria e alguma evidência.
 - 2.4. O contexto do negócio.
 - 2.5. Modelos.
3. Macau e a valorização dos recursos humanos.
 - 3.1. Nota introdutória.
 - 3.2. Informação estatística.
 - 3.3. Possíveis opções.
4. Comentário final.
Referências.

SUMÁRIO

Macau, neste momento, enfrenta provavelmente um dos maiores desafios da sua história: como manter a sua entidade e identidade para além do século XXI. Num período de transição, esta questão é de extrema complexidade, envolvendo uma multiplicidade de factores políticos, culturais, sociais e económicos. Embora vários modelos de desenvolvimento, possam ser propostos, não existe qualquer garantia da sua validade. Porém, nesta comunicação a premissa, como base de

* Texto base de uma comunicação apresentada no Seminário «O Papel da Informação Estatística na Valorização dos Recursos Humanos» realizada em Macau, de 21 a 24 de Novembro de 1995.

** Professor Catedrático de Engenharia Mecânica da Universidade de New Brunswick, Canadá. Director do Centro de Estudos de Extensão Educativa da Universidade de Macau.

trabalho, que é feita é de que a valorização dos recursos humanos desempenha e desempenhará um papel crucial no processo de viabilizar os objectivos acima mencionados.

Procura-se analisar, embora com uma certa brevidade, as possíveis dificuldades com que as indústrias transformadoras «tradicionais» (vestuário, têxteis e brinquedos) eventualmente se confrontarão no futuro imediato. O sucesso de que estas indústrias têm experimentado, em grande medida atribuível a um empresariado diligente e uma mão-de-obra barata, não é garantido que se mantenha quando se considera a competição regional e global.

Algumas opções para a sua futura competitividade são analisadas, passando por produtos de valor acrescido em que a imagem de Macau terá um papel preponderante.

Discute-se um cenário para o futuro de Macau em que novas indústrias com base em «altas tecnologias» são propostas; neste e noutros cenários apresenta-se a possibilidade de introduzir a nível sectorial em Macau inventários de qualificações e competências para avaliar futuras necessidades de recursos humanos, facilitando assim o seu desenvolvimento, planeamento e gestão.

Finalmente, foca-se a questão do papel da inovação e criatividade na competitividade, e sintetiza-se as bases da interligação entre inovação e criatividade, e os recursos humanos. Avança-se uma proposta preliminar para que inovação e criatividade tenham um papel mais efectivo a nível empresarial em Macau.

1. INTRODUÇÃO

Macau, de acordo com os números oficialmente publicados, vive num clima de enorme prosperidade. A sua indústria factura muitos milhares de milhões de dólares americanos numa vasta gama de produtos, tendo as exportações em 1994 atingido o valor de cerca de US\$ 1.8×10^9 . O sector de serviços vale mais de US\$ 2.6×10^9 , com o turismo empregando cerca de 30 por cento da população trabalhadora, e o salário médio individual, em 1994, atingiu o extraordinário valor de US \$ 16.164 um dos mais elevados entre os «novos países industrializados» da Ásia.

Perante este surpreendente desempenho económico, poder-se-á argumentar que o presente sistema atingiu o seu nível de funcionamento óptimo, e que só manutenção, e não reestruturação, deverá ser feita.

Este trabalho não tenta favorecer uma posição específica. O próprio título do trabalho, «A qualidade como factor de competitividade», é suficientemente vago para estar aberto a eventuais premissas e algumas conjecturas, talvez derivadas de perspectivas axiomáticas. Na realidade, a intenção original do tema proposto é de estabelecer de alguma forma a relação entre a qualidade dos dados estatísticos para os recursos humanos e o factor de competitividade no futuro e para o futuro de Macau. A tarefa, senão impossível, é ciclópica, e de uma extrema

ambição, e que para além do mais, parte de pressupostos, que eles próprios necessitam de alguma reflexão. Deste modo, procurar-se-á primordialmente falar de recursos humanos e competitividade, e neste processo de uma forma preliminar far-se-á uma proposta de aplicabilidade ao «microcosmos» que é Macau.

2. RECURSOS HUMANOS E COMPETITIVIDADE

2.1. INTRODUÇÃO

O chamado «mundo de negócios» é indiscutivelmente um mundo em que com o passar do tempo se tem tornado cada vez mais difícil de operar. As razões são bem conhecidas e podem ser encontradas em competição a nível global, desregulação, clientes difíceis e extremamente exigentes, investidores inquietos e esperando resultados a curto prazo, e acima de tudo a estonteante velocidade com que constantes mudanças ocorrem. Rara é a companhia que encontrou um confortável nicho neste mundo caótico. Assim, se explica a razão da procura de uma vantagem na competição, de preferência uma que seja sustentável durante um período de tempo razoável. As estratégias de negócios estão a ser repensadas. Competências consideradas críticas estão a ser identificadas ou, em muitos casos, a serem criadas. A reorganização acontece a um ritmo extremamente rápido. Burocracias antiquadas e estáticas são desmanteladas em favor de formas organizacionais menos «pesadas» e mais flexíveis. Tecnologias e sistemas de informação estão a ser desenvolvidos para melhor utilizar os conhecimentos disponíveis e interligar as diferentes entidades da organização. Inevitavelmente neste processo, começa-se a dar atenção prioritária às competências e aptidões dos quadros necessários para infundir nova vida a estas empresas em transformação.

Neste ponto entra a estratégia de recursos humanos, para a qual, infelizmente, a teoria é incipiente e a investigação é limitada. Muitas formas destas estratégias têm sido propostas e algumas foram tentadas com elevado empirismo nestas novas condições. Apesar de terem havido casos de sucesso considerável, na verdade muitas questões continuam sem resposta. Os objectivos essenciais estão bem definidos. Porém, e neste aspecto parece haver um consenso entre os especialistas, é ainda necessário muito trabalho antes de ser possível fazer recomendações abalizadas sobre a utilização dos recursos humanos como factores críticos no sucesso da procura de uma vantagem na competição.

De qualquer modo deve ser mencionado, existem razões técnicas para acreditar que a competitividade pode ser aumentada com uma gestão mais efectiva dos recursos humanos. São, para além de tudo, as pessoas que identificam as oportunidades de negócio, desenvolvem produtos e serviços, formulam estratégias, e produzem e distribuem os produtos e serviços. Obviamente, quando estas tarefas são bem desempenhadas, a organização, presumivelmente, tem uma maior probabilidade de sucesso do que quando elas são executadas de uma forma

inadequada. A forma como estas tarefas deverão ser realizadas está na dependência, em grande parte, das políticas e programas usados para atrair, reter, desenvolver e motivar os números e os tipos de empregados que a organização necessita.

2.2. ESTRATÉGIAS

Nos últimos anos (Walker, 1992)¹ tem-se vindo a desenvolver uma perspectiva mais estratégica para a relação entre a actividade da organização e os recursos humanos. No passado, esta relação foi tratada quase como inexistente, e a preocupação primeira da gestão dos recursos humanos foi a especificação e administração dos programas.

Na presente perspectiva, porém, e de uma forma simplificada, a ideia básica é que as mudanças no contexto da actividade, consistindo da estratégia dessa actividade, estrutura organizacional e a tecnologia do processo, isoladamente ou em conjunto, é que levantam as questões críticas com relação aos recursos humanos, para as quais é necessário tomar acções adequadas para que a organização atinja as metas planeadas. Assim, as tarefas básicas são, primeiro analisar o antecipado contexto da actividade, afim de identificar as necessidades e requisitos em termos de recursos humanos, segundo estabelecer uma estratégia de recursos humanos apropriada para dar resposta a estas necessidades e requisitos.

As estratégias de recursos humanos formulam os objectivos e os meios para atingir estes mesmos objectivos. Estes objectivos resultam das questões previamente identificadas e podem ser de muitos tipos, três dos quais comuns na área de pessoal são os números desse pessoal, principalmente redução desses números, proporção das posições relativas na empresa, e o balanço de capacidades desse pessoal. Os objectivos contributivos estão relacionados com o comportamento ou resultados do indivíduo ou grupo. Instilar uma forte orientação em relação ao cliente da parte dos empregados da companhia é um exemplo; outros exemplos, muito comuns nos tempos que correm, é o de atingir desejadas melhorias na produtividade da mão-de-obra e na qualidade do produto ou serviço. Os objectivos de motivação referem-se aos níveis de ligação e de satisfação do empregado com relação à organização.

Assim, os objectivos são alcançados através da combinação ou conjunto de actividades dos recursos humanos. A exacta natureza da acção é determinada não só pelos objectivos a serem realizados, mas também pela natureza do ambiente externo e interno que as partes envolvidas no processo decisório terão que enfrentar.

2.3. TEORIA E ALGUMA EVIDÊNCIA

De acordo com as teorias mais recentes de desenvolvimento de recursos humanos (Dyer, 1993), um conceito-chave na perspectiva

¹ As referências são listadas por ordem alfabética.

estratégica é o de «ajustamento». O ajustamento interno está relacionado com o grau de coerência ou sinergia entre as várias actividades de recursos humanos que compõem a estratégia, enquanto que o ajustamento externo refere-se ao grau de consistência entre a estratégia de recursos humanos e o contexto da área de acção da organização. As proposições básicas à volta das quais a perspectiva estratégica gravita podem ser sumarizadas como se segue: (1) as estratégias de recursos humanos que apresentam ajustamento interno são mais efectivas no cumprimento dos objectivos dos recursos humanos e (2) as estratégias de recursos humanos que possuem simultaneamente ajustamento interno e externo são mais efectivas na contribuição para a eficiência ou competitividade da organização.

A evidência para estas novas teorias ainda é bastante limitada, embora já existam alguns estudos que tratam a perspectiva estratégica da gestão dos recursos humanos. Em termos de ajustamento interno uma limitação da maioria dos trabalhos é tratar basicamente a estratégia de recursos humanos como uma variável dependente em vez de uma variável independente. Uma possível excepção é o trabalho de Ichniowski et al., 1993, que envolve informação estatística para várias siderurgias e que conclui que «a prática de gestão de recursos humanos complementar» conduz a resultados significativos em termos de maior produtividade e qualidade do que qualquer outra prática de recursos humanos considerada isoladamente.

A questão de ajustamento externo é ainda mais difusa, e os trabalhos existentes, para além do facto de serem escassos, os resultados são bastante inconclusivos. Por exemplo, Arthur, 1990, num trabalho para pequenas fundições, mostra que as companhias com ajustamento externo (aquelas com estratégias motivadas pelos custos do negócio em consonância com estratégias de recursos humanos objectivando a redução de custos, ou estratégias de diferenciação do produto ou serviço estreitamente ligadas a estratégias de maximização dos recursos humanos) têm um desempenho muito superior àquelas sem ajustamento externo em termos de produtividade e qualidade. Uma dificuldade com o trabalho de Arthur, 1990, está com o facto de que a amostra utilizada no estudo é demasiado pequena para tirar conclusões estatisticamente significativas. Só para ilustrar algumas das dificuldades nesta área deve-se mencionar o estudo conduzido no Massachusetts Institute of Technology para grandes linhas de montagem da indústria automobilística (MacDuffie & Krafcik, 1992). Neste estudo ficou demonstrado que os chamados sistemas de produção «flexíveis» mostram consistente-mente desempenho muito superior aos sistemas tradicionais de produção em massa em termos de produtividade e qualidade, muito embora ambos sejam caracterizados por um alto grau de ajustamento externo.

Bastante trabalho é ainda necessário para testar as proposições centrais da perspectiva estratégica, visto que a maioria da evidência vem das indústrias pesadas — primariamente automobilística e siderúrgica — e envolve somente o operariado; há que estender os estudos a um

espectro mais amplo dentro das empresas e a diferentes tipos de empresas.

2.4. O CONTEXTO DO NEGÓCIO

Os contextos em que os negócios ocorrem estão num estado de fluxo constante. Obviamente, o desafio é garantir que as novas formulações das estratégias de recursos humanos sejam simultaneamente relevantes e testadas apropriadamente nos contextos predominantes e emergentes. Embora seja impossível capturar a gama completa dos desenvolvimentos correntes e antecipados, algumas generalizações podem ser feitas.

Estratégias de negócios que são accionadas pela produção em que o ênfase são elevados volumes, baixos custos, e talvez qualidade, continuam a ser substituídas por estratégias que são motivadas pelo cliente, as quais adicionalmente se concentram na rapidez, flexibilidade e adaptabilidade aos requisitos necessários à satisfação do cliente e/ou às inovações do produto ou serviço. Igualmente, as estruturas organizacionais em pirâmide com funções estanques e divisões do trabalho claramente definidas estão a desaparecer dando lugar a estruturas mais horizontais e mais interligadas, e concentradas numa faixa estreita do que pode ser chamado de competências específicas. Por exemplo, na fabricação, as tecnologias de produção de massa caracteristicamente com enormes produções seriadas e grandes estoques das matérias-primas utilizadas estão a ser preteridas face a sistemas mais flexíveis e altamente computadorizados com inventários «just-in-time» apoiados por sistemas informáticos altamente sofisticados que providenciam ligações directas entre os principais fornecedores e os clientes mais importantes. Na área de serviços, as novas tecnologias tornaram possível o funcionamento junto dos clientes de operações altamente descentralizadas com um nível de consistência impossível no passado.

Quinn, 1992, no livro «Intelligent Enterprise», estabelece três paradigmas de contexto dos negócios, nomeadamente: serviços em massa, como por exemplo as grandes cadeias de supermercados, as companhias aéreas, e os bancos comerciais; burocracias profissionais tais como hospitais, firmas de consultoria, e universidades; e «adocracias» como por exemplo companhias de sistemas de informática, firmas de construção e bancos de investimento. Cada tipo requer um tratamento específico tomando em conta a estratégia, estrutura e especialmente as aplicações da tecnologia que participam no negócio.

O sucesso nestas novas ambiências de fabricação e serviço depende em grande medida da gestão inteligente dos recursos humanos. De todos os valores da organização, sem dúvida, o conhecimento é o mais importante. Através do mundo tem vindo a desaparecer o que eram considerados os «típicos» empregados: um proletariado mourejando numa linha de montagem. Eles estão a ser substituídos por empregados no sector de vendas que tentam o seu melhor para agradar a clientes enigmáticos, e técnicos e profissionais (os novos tecnocratas) que

seguem atentamente e reagem à informação fornecida pelos écrans dos computadores ou se reúnem para encontrar a solução apropriada para um problema técnico de um cliente.

2.5. MODELOS

A maioria do trabalho que se efectua sobre estratégia dos recursos humanos está focada na melhoria da contribuição ou desempenho do empregado. O que é o resultado, até certo ponto, da noção recorrente do envolvimento, ou mais apropriadamente da participação activa e com poder, da força trabalhadora na organização. Assim é possível estabelecer, pelo menos, duas correntes de pensamento, que levam a formulações que em conceito estão mais diferenciadas do que acontece na prática.

A primeira formulação está relacionada com a produção flexível na indústria automobilística e o movimento de qualidade total, e é basicamente um sistema de «cima-para-baixo» («top-down»). Os postos de trabalho tendem a ser padronizados ou, eventualmente moderadamente enriquecidos. O envolvimento dos empregados ocorre através de um sistema paralelo de sugestões e/ou através do que é normalmente conhecido como «envolvimento no trabalho»; que é, por um lado, feito através de círculos de qualidade extra-organizacionais ou equipas para o melhoramento da qualidade e/ou, por outro lado, feito através de controlo dos trabalhadores nos melhoramentos dos métodos e técnicas de trabalho. Nesta formulação, prestígio e poder estão claramente com a gestão, e autoridade para fazer recomendações ou para tomar qualquer acção, só em forma muito limitada e até certo ponto reprimida é delegada aos escalões mais baixos desses mesmos trabalhadores. À gestão, portanto, compete fazer ajustes bastante modestos ao estilo tradicional de «cima-para-baixo», ajustes que de facto podem levar à situação anómala de eventualmente se tentar forçar a participação desses mesmos trabalhadores. Na segunda formulação — o modelo de alto envolvimento — os empregados e não os gestores planeiam o trabalho. Assim, nesta formulação a orientação é de «baixo-para cima» («bottom-up»), usando princípios de enriquecimento da ocupação, empregando equipas de trabalho semi-autónomas ou mesmo autónomas, ou seja, auto-gestores. Dentro de directivas bastante amplas, estas equipas decidem no que se refere a objectivos a serem atingidos, prioridades, distribuição de tarefas, controlos de qualidade, e em casos especiais, contratação de pessoal, treinamento e disciplina. Adicionalmente e excepcionalmente, comissões incluindo diferentes escalões de empregados com funções diferenciadas são utilizadas para dar contribuição ao processo decisório em questões relacionadas com a organização tais como relações com clientes e fornecedores, formular objectivos em termos de produtividade e qualidade, estabelecer políticas de recursos humanos, e avaliar compras de equipamento.

Embora o planeamento do trabalho seja a principal componente, a

contribuição derivada das estratégias de recursos humanos objectiva outras componentes importantes que incluem supervisão, prémios, treinamento, e estabilidade do emprego.

Ambas as formulações, por exemplo, determinam que a supervisão deva facilitar mais do que deva dirigir. Na versão de alto envolvimento, onde esta questão é particularmente crítica, é implementada tornando as estruturas mais horizontais, e expandindo a supervisão a um ponto em que o estilo directivo é virtualmente impossível de se manter.

Alguns modelos de gestão da qualidade total alertam contra o uso de prémios contingentes, mas na prática ambas as formulações de envolvimento (limitado e alto) tendem a mover-se na direcção de incluir, baseado no desempenho, aumentos de salário, bónus e prémios. O modelo de alto envolvimento também advoga (e por vezes utiliza remunerações para premiar novas qualificações) que os empregados aprendam uma gama variada de tarefas, aumentando assim a sua versatilidade como membros da equipa.

Ambos os modelos de envolvimento necessitam investimentos consideráveis em termos de treinamento pois na maioria dos casos tanto os empregados como os supervisores não estão preparados para assumir uma nova filosofia nas relações de trabalho. Inevitavelmente, este treinamento inclui mais formação técnica, como por exemplo na área de controlo estatístico de processos. As equipas, em princípio, necessitam de treinamento em áreas como, por exemplo, solução de problemas e análise do processo decisório em grupo, e relações pessoais. As comissões com um mandato mais lato podem receber treinamento, e até educação básica, em áreas como economia, finanças, gestão, e organização empresarial.

Finalmente, ambos os modelos põem uma ênfase bastante acentuada na importância da estabilidade do emprego. Porém esta estabilidade é só possível se os despedimentos forem eliminados, ou pelo menos minimizados. Doutro modo, a confiança mútua é destruída, e os investimentos feitos no estabelecimento de relações de trabalho e treinamento são perdidos, e mais importante, os empregados evitarão dar o seu máximo com receio de que esta acção efectivamente leve à eliminação de postos de trabalho.

Esta breve exposição, embora de uma forma superficial, procura acentuar as dificuldades com que os especialistas em gestão de recursos humanos se deparam quando se faz a relação entre recursos humanos e competitividade. Os próprios modelos que aqui foram apresentados de facto sugerem que há ainda muito a fazer, como se expõe sucintamente a seguir:

1. Apesar da uma literatura imensa sobre teoria e prática, o trabalho mais consistente cresceu à volta dos dois modelos básicos apresentados, os quais têm mais similaridades do que diferenças em termos de filosofia, conceito e planeamento. Certamente outras possibilidades necessitam de ser exploradas.

2. Os modelos existentes embora tenham uma componente forte no que se refere a «ajustamento interno» quase ignoram a questão de «ajustamento externo». As hipóteses em que se baseiam deverão ser examinadas em face das novas teorias.

3. Os modelos para estratégia de recursos humanos concentram-se primordialmente na contribuição ou desempenho dos trabalhadores, e quase ignoram, o que é de extrema importância, o moral desses mesmos trabalhadores, sem dúvida uma nova perspectiva é necessária.

4. Os modelos, quase invariavelmente, são dirigidos ao operariado em áreas de produção, porém se se notar que o emprego nas áreas de fabricação está em declínio e que o emprego nas áreas profissionais e técnicas está em ascensão, novos modelos certamente serão necessários.

3. MACAU E A VALORIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

3.1. NOTA INTRODUTÓRIA

Depois do que foi dito acima, é claro que a gestão dos recursos humanos está longe de ser uma ciência exacta. Consequentemente, não existe qualquer garantia que uma determinada estratégia de recursos humanos possa resultar mesmo quando os objectivos são cuidadosamente especificados e planeados.

O processo torna-se extraordinariamente mais complicado (e ambicioso!) quando se procura formular uma estratégia global para um território como Macau. A sua dimensão física e a baixa população dissimulam a importância real de Macau, a qual ainda poderá vir a ser mais preponderante, se a República Popular da China decidir fazer de Macau o seu elo de ligação com o mundo ocidental. Nesta linha de pensamento, Consequentemente, Macau tem a necessidade de manter as características únicas da sua cultura, história e tradições. Esta necessidade de manter a sua entidade e identidade para além de razões sociais e espirituais, também tem muito a ver com um bem-estar económico estável e duradouro.

Assim vejamos alguma informação estatística que poderá nortear possíveis linhas de acção para Macau na área de valorização de recursos humanos.

3.2. INFORMAÇÃO ESTATÍSTICA

Um dos dados na «Economia de Macau e os Recursos Humanos, 1995» que mais sobressaiem (e preocupam!) em relação à população empregada de Macau é o baixo nível de escolaridade dessa mesma população. Em 1994, quase 50 por cento dessa população tinha um nível de escolaridade igual ou inferior ao 1.º Grau e menos de 5 por cento tinha uma qualificação universitária. Estes números merecem alguma ponderação, e talvez reflectindo sobre o sucesso económico e de desenvolvimento que se tem registado nos países ao longo da margem ocidental da Bacia do Pacífico possamos encontrar algumas possíveis opções. As

economias destes países, a manterem-se as tendências presentes, no fim deste século produzirão mais do que um quinto do PIB mundial, comparável em dimensão à contribuição da Europa Ocidental ou da América do Norte. Uma vasta mudança quando se compara com 1960 quando a região produzia pouco mais do que um décimo do PIB mundial, enquanto a América do Norte era responsável por mais de um terço. Respostas definitivas à questão «de quais são as bases desta espectacular dinâmica económica» não existem. Porém, elas provavelmente poderão ser encontradas na seguinte lista de factores (Robinson, 1993): (i) considerável investimento em infra-estruturas; (ii) absorção eficiente de tecnologias avançadas; (iii) um ambiente político estável; e (iv) um empenho extraordinário na formação de capital humano.

Sem tentar favorecer ou advogar quaisquer teorias de crescimento, deve-se mencionar que é aparente o seguinte: (i) existe uma relação entre dinâmica de demografia, capital humano e crescimento económico; (ii) os países que orlam a costa ocidental da Baía do Pacífico, historicamente, têm mostrado um grande empenho no desenvolvimento de recursos humanos; (iii) este empenho no investimento de capital humano tem tido a intervenção activa do governo; (iv) este mesmo investimento provavelmente resultou no desenvolvimento de recursos humanos que permitiram a rápida adaptação das tecnologias importadas e assim o rápido aumento da produtividade.

Existe evidência (Pernia, 1993) baseada na análise de informação obtida para 12 nações asiáticas que aponta na direcção de uma relação positiva entre a média do número de anos de escolaridade por trabalhador e a taxa de crescimento do PIB *per capita*. Esta relação é ainda mais nítida entre países tais como Hong Kong, Formosa, Coreia do Sul, Malásia e Singapura, onde a média de escolaridade dos seus trabalhadores é igual ou superior ao 2.º Grau (educação secundária). Esta evidência não é determinante em estabelecer que a rápida expansão de sistemas educacionais tenha contribuído para o rápido crescimento económico, porém o desenvolvimento de recursos humanos através do nível de escolaridade facilitou consideravelmente o impressionante desempenho destas economias.

Será igualmente interessante recapitular a evolução destas «novas economias industrializadas». Na fase inicial de crescimento, caracterizada por uma mão-de-obra abundante e barata, não existem distorções de mercado que fizessem aumentar os salários reais no sector moderno acima do valor a que a mão-de-obra estava disponível. Um crescimento estável da produtividade na agricultura permitiu a transferência de mão-de-obra da agricultura para o sector de fabricação. Durante esta fase, a produtividade da mão-de-obra cresceu mais rápido do que os salários reais, permitindo assim uma taxa crescente da poupança doméstica e investimento no sector moderno. Mesmo quando a disponibilidade dos mercados de mão-de-obra diminuiu não houve um correspondente aumento nos salários, sem dúvida, devido em parte à ausência de sindicatos fortes. De qualquer modo, os ganhos em produtividade

mantiveram-se a bom ritmo, e houve uma valorização considerável ao nível educacional e de competência da mão-de-obra. O desfasamento dos salários em relação à produtividade, para além da óbvia injustiça, teve a vantagem de aumentar a absorção da mão-de-obra no sector moderno e minimizar o desemprego e o subemprego, resultando numa forma de crescimento razoavelmente justa.

Políticas de economia aberta e estratégias de industrialização com vista à exportação resultaram num crescimento rápido na procura de mão-de-obra. A política do governo também contribuiu para o aumento nos níveis educacionais dos trabalhadores, e teve uma acção altamente positiva no esforço de posicionar a mão-de-obra nos sectores de maior crescimento, em lugar de indústrias altamente protegidas, ou actividades ineficientes ou de baixa produtividade no sector público.

3.3. POSSÍVEIS OPÇÕES

Do que foi exposto, parece ser óbvio que existem opções bem delineadas para a valorização dos recursos humanos de Macau, valorização essa que possa manter Macau no século XXI num plano de elevada prosperidade económica, social e cultural.

Um aspecto dessas opções, que em boa verdade tem sido implementado com extraordinário vigor em anos recentes pelo Governo de Macau, tem como base o aumento do nível de escolaridade da população de Macau. Este investimento é a médio prazo, mas é crítico, se acreditarmos que é possível extrapolar a Macau a informação estatística dos outros países da região.

Neste processo, porém, é necessário um certo cuidado, pois se as similaridades indubitavelmente existem, algumas diferenças, embora subtis, não devem ser ignoradas. Talvez a diferença mais notável é atribuível ao facto que a indústria transformadora em Macau tem relativamente pouco peso na estrutura económica de Macau. Porém, é ainda uma componente importante no mercado de trabalho gerando cerca de 23 por cento do emprego em 1994.

As indústrias transformadoras tradicionais de Macau — vestuário, têxteis e brinquedos — pela sua própria natureza são indústrias que necessitam de mão-de-obra intensiva, e para serem competitivas essa mão-de-obra tem que ser barata. Porém, o aumento do PIB *per capita*, e ironicamente, a gradual elevação do nível de escolaridade da mão-de-obra fizeram encarecer o custo dessa mesma mão-de-obra. A sobrevivência destas empresas na sua presente forma é problemática, e as suas opções de viabilização económica certamente terão um considerável ónus social. As opções a curto prazo que parecem existir, importação de mão-de-obra barata e subcontratação fora de Macau, levam a alguma forma de desemprego. Mesmo a opção de tecnologias mais avançadas, quando tecnicamente possível, tem as suas dificuldades, pois requer tempo para implementação (selecção e instalação da nova maquinaria e treinamento do pessoal), para além do facto que há que garantir viabi-

lidade económica ao investimento de capital feito. A reconversão da indústria para uma selecção de produtos de maior qualidade e de valor acrescido, é uma opção interessante, porém necessita de novas técnicas de gestão, pois as linhas de produção serão menores e mais versáteis, e existem riscos devido à inerente dificuldade e elevados custos de «marketing» do produto. De qualquer modo esta via é promissora se for ligada a uma imagem de sofisticação e elegância para Macau em que as características únicas da sua cultura e tradição terão um papel preponderante.

Atrair outras indústrias transformadoras mais modernas é uma iniciativa válida que requer um programa de incentivos bem delineado e garantia de mercados, porém indubitavelmente, e mais uma vez, o capital humano será decisivo neste processo; se for demonstrado ao potencial investidor que existe disponibilidade de uma mão-de-obra disciplinada, laboriosa e bem qualificada certamente que é um factor de peso na instalação da nova indústria.

O futuro de Macau, porém, tudo indica estar fortemente vocacionado para o sector de serviços. O novo aeroporto, certamente virá aumentar a participação deste sector na economia de Macau e na oferta de emprego. As acções para a valorização dos recursos humanos já realizadas neste sector, particularmente no turismo, são notáveis. A formação profissional na área está perfeitamente estabelecida e os resultados, embora de forma subjectiva, pois a informação estatística específica é ainda carente, parecem ser altamente satisfatórios.

Talvez uma visão mais optimista seja apresentada num estudo publicado recentemente (Cui, 1994). Neste estudo de considerável profundidade argumenta-se, e aqui de uma forma muito sumária só se apresentam os principais pontos, que Macau no ano 2000 terá uma estrutura económica que se baseará essencialmente em seis indústrias: indústria do jogo-lotaria-turismo, indústria transformadora visando a exportação, biotecnologia, tecnologias da informação (incluindo a informática), indústria imobiliária e indústria financeira. Deve-se salientar que a biotecnologia e a tecnologia de informação seriam novas indústrias em Macau. Na área de biotecnologia, esta indústria ocupar-se-ia de produzir novos produtos farmacêuticos e produtos alimentares de alto valor dietético, genericamente conhecidos como «health food». Enquanto que nas tecnologias de informação o ênfase seria na automação industrial e na tecnologia fotelectrónica, e no necessário suporte a todas as outras indústrias.

Sem dúvida um cenário que merece uma cuidada reflexão. A sua viabilidade é discutível em termos de recursos humanos, e a única via possível é a de se fazer um recrutamento maciço fora de Macau do pessoal mais qualificado para estas indústrias.

De qualquer forma, e mesmo no campo das hipóteses, seria importante fazer um inventário dos recursos humanos necessários, com o objectivo de se identificar: (1) os postos de trabalho directos que poderiam ser ocupados por trabalhadores residentes em Macau, e (2) as

eventuais necessidades de formação e treinamento para esses trabalhadores. Deve ser mencionado, que para este tipo de inventários das capacidades e qualificações dos recursos humanos existem técnicas (Arvey et al., 1992) que conduzem a boas previsões sem necessitarem de uma descrição detalhada de todas as tarefas a serem realizadas numa determinada ocupação.

Inevitavelmente quando se fala de competitividade terá que se falar de inovação e criatividade. Sem tentar tirar um paralelo imediato às empresas de Macau, deve-se dizer que companhias altamente inovadoras como por exemplo Motorola, 3M, DuPont, Merck, Johnson & Johnson, Hewlett-Packard e Rubbermaid exemplificam como os recursos humanos podem ser geridos efectivamente para ganhar uma vantagem competitiva no mercado. Ao adoptarem estratégias de gestão de recursos humanos que encorajam a inovação a nível de organização e de indivíduo, estas companhias estabeleceram uma extraordinária reputação pelos produtos e serviços que criam e comercializam. As estratégias de gestão de recursos humanos que estas companhias utilizam para promover inovação e criatividade podem ser conceptualizadas em quatro dimensões principais (Gupta & Singhal, 1993):

1. Planeamento de recursos humanos — Esta estratégia analisa e determina as necessidades em termos de pessoal com o objectivo de estabelecer equipas de inovação eficazes.

2. Avaliação do desempenho — Esta estratégia avalia o desempenho do indivíduo e da equipa para que haja uma ligação entre a capacidade de inovação do indivíduo e a rentabilidade da companhia. Esta estratégia toma em conta as tarefas que devem ser premiadas e quem deve avaliar o desempenho dos empregados.

3. Sistemas de prémios — Esta estratégia usa compensações, como por exemplo, liberdade para a criatividade, bónus e promoções, para motivar o pessoal a atingir os objectivos da organização nas áreas de produtividade, inovação e rentabilidade.

4. Gestão da carreira — Esta estratégia compatibiliza através da educação permanente e treinamento os objectivos a longo prazo que o empregado tem em termos de carreira com os objectivos da companhia.

Estas estratégias podem ser implementadas em formas diversas e podem ser adaptadas à natureza e dimensão da empresa. Inovação não é panaceia para ineficiência, mas certamente que pode determinar a competitividade, e eventual sobrevivência de uma companhia. As indústrias transformadoras de Macau, sem excepção, terão que investir em inovação, particularmente se a «aposta» de produtos de valor acrescido for seriamente considerada. Embora actividades inovadoras sejam intrínsecas à empresa poderão ter o apoio de agentes exteriores. Neste aspecto particular, o novo Centro de Produtividade e Transferência de Tecnologia poderá ter uma acção relevante trazendo propostas de inovação às empresas de Macau, incluindo o planeamento e oferta de treinamento ligado a actividades inovadoras.

4. COMENTÁRIO FINAL

Pelo que foi exposto receia-se que pouco se tenha adiantado à temática de recursos humanos como factor de competitividade. Porém, não tentando trivilizar o que não é trivial, deve-se acentuar que a valorização de recursos humanos na sua contribuição para a competitividade para além da sua própria indefinição, está quase certamente votada ao fracasso se os objectivos à partida estiverem difusos e/ou sem um planeamento detalhado e cuidado.

No entanto, algumas observações sobre o processo de valorização dos recursos humanos em Macau merecem ser ressaltadas pela sua eventual contribuição para a competitividade de produtos e serviços de Macau.

Em primeiro lugar, deve ser mencionado que os esforços do Governo de Macau na estruturação de um sistema de ensino e educação são notáveis. É de esperar, que as acções tomadas levem a médio prazo a um aumento de competitividade, particularmente se se tomar em linha de conta, como já foi enunciado: (1) os baixos níveis de escolaridade dos trabalhadores em Macau, relativamente aos das «novas economias industrializadas» da região, e (2) a aparente correlação entre produtividade e competitividade, e o nível de escolaridade.

As acções de formação em Macau têm sido numerosas, de facto tão numerosas que seria quase impossível enumerá-las na sua totalidade neste trabalho. A grande maioria delas visaram objectivos a curto prazo e em resposta a pedidos pontuais de diversas entidades. Estas acções, sem dúvida, cumpriram a missão que lhes foi destinada, porém a percepção, correcta ou não, de não se fazer alguma forma de planeamento a médio/longo prazo persiste. Embora as forças de mercado sejam importantes a participação do Governo é uma necessidade premente neste aspecto do desenvolvimento de Macau. Assim, dentro dos possíveis cenários para o futuro da economia de Macau, seja o «salto» de quatro para seis «pilares» da economia como foi enunciado por Cui, 1994, ou qualquer outro possível modelo, será necessário conduzir inventários dos requisitos dos recursos humanos, particularmente em termos de qualificações e capacidades.

Como nota final, reitera-se a importância da inovação e criatividade para a competitividade de Macau. Não existem soluções de «universalidade absoluta», as soluções, se existirem, só serão parciais; elas terão que ser adaptadas à realidade de Macau. Neste plano, é possível, que o Centro de Produtividade e Transferência de Tecnologia de Macau possa encontrar a sua missão.

REFÊRENCIAS

- A Economia de Macau e os Recursos Humanos — Principais indicadores*. 1995. Serviços de Estatística e Censos de Macau, Macau.
- Arthur, J. 1990. «*Industrial Relations and Business Strategies in American Steel Minimills*». Ph. D. dissertation, Cornell University.
- Arvey, R. D., Salas, E. & Gialluca, K. 1992. «*Using Task Inventories to Forecast Skills and Abilities*». *Human Performance*, 5(3) 171-190.
- Cui, G. 1994. «*Road of Development for Macau High-Tech industry*». Macau Foundation, Macau.
- Dyer, L. 1993. «*Human resources as a source of competitive advantage*», IRC Press. Kingston, Ontario, Canada.
- Gupta, A. K. & Singhal, A. 1993. «*Managing Human Resources for Innovation and Creativity*». *Research-Technology Management*, 36(3), 41-48.
- Ichnicwski, C., Shaw, K. and Prennushi, G. 1993. «*The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity*», Graduate School of Business, Columbia University, New York, N. Y., U.S.A..
- MacDuffie, J. P. & Krafcick, J. 1992. «*Integrating Technology and Human Resources for High Performance Manufacturing: Evidence from the International Auto Industry*». «*In Transforming Organizations*», eds. Thomas Kochan & Michael Useem. Oxford University Press, Oxford, England.
- Pernia, E. M. 1993. «*Economic Growth Performance of Indonesia, the Philippines, and Thailand: The Human Resource Dimension*» in «*Human Resources in Development along the Asia-Pacific Rim*», Eds. N. Ogawa, G. W. Jones & J. G. Williamson, Oxford University Press, Singapura, pp. 159-174.
- Quinn, J. B. 1992. «*Intelligent Enterprise*», The Free Press, New York, N. Y., U.S.A..
- Robinson, W. C. 1993. «*Summary and Synthesis: Towards a Model of the Asia-Pacific Rim Success Story, and the Role of Human Resources*» in «*Human Resources in Development along the Asia-Pacific Rim*», Eds. N. Ogawa, G. W. Jones & J. G. Williamson, Oxford University Press, Singapore, pp. 373-387.
- Walker, J. 1992. «*Human Resource Strategy*», McGraw-Hill, New York, N. Y., U.S.A..

