

Tomada de decisões O conceito de «Nemawashi»

Amílcar Ramos **

** Síntese das comunicações e discussões verificadas neste tema durante o ciclo de debates sobre o sistema japonês de tomada de decisão.*

** Docente do ISCTE

A palavra japonesa «Nemawashi» significa, em jardinagem, o desbaste das raízes secundárias da planta com vista à sua transplantação e/ou obtenção de melhores produções; significa ainda a «preparação do terreno» que irá receber a planta.

Por analogia, a aplicação do termo no domínio da gestão tem o sentido de preparação e negociação, prévia à tomada de qualquer decisão, junto de todos os interessados, isto é, traduz um processo generalizado de auscultação e informação visando atingir o máximo consenso.

O ideal de consenso caracteriza assim o método de decisão empresarial através do «Nemawashi», como é aliás natural dado impregnar profundamente o funcionamento da sociedade japonesa, a principiar na tradicional cultura do arroz, onde da água que cada um deixa passar depende a sobrevivência do agricultor vizinho...

Nas organizações japonesas a qualidade do chefe tem portanto a ver sobretudo com a sua capacidade negociadora no interior da organização, sendo aliás esta actividade a que lhe consome a maior parte do seu tempo. Aquele que ouvir as opiniões e sugestões dos subordinados, que as transforme em boas propostas e acompanhe todo o processo de tomada de decisão, que aplique o processo «Nemawashi» para pô-las em prática é na realidade tido como um excelente chefe e um quadro promissor.

As Estruturas Organizacionais do Japão

As organizações no Japão seguem os esquemas usuais do Ocidente: Direcção-Geral, Divisão, Departamento e Sector. No que respeita à forma relacional de funcionamento a situação é, no entanto, bastante divergente. A comunicação directa sob a forma de ordens claras, tão vulgarizada no Ocidente, é preterida em favor da utilização de uma vasta e diversa comunicação indirecta por forma a encorajar os subordinados a interpretar os desejos do chefe que poderá não precisar as suas intenções permitindo assim maior iniciativa e responsabilização.

O sistema «Nemawashi» modera pois os conflitos na organização e consegue uma real aderência, envolvimento e mobilização para o cumprimento das decisões.

A predominância do «Bottom-up» — Aparência ou Realidade?

Com base na orientação geral dos órgãos TOP da empresa cabem fun-

damentalmente aos chefes de sector todos os esclarecimentos relacionados com aquela, e bem assim, todas as acções tendentes ao encorajamento convergente das iniciativas dos seus subordinados que irão apresentar as suas propostas ou aceitar as decisões. Posteriormente a Direcção-Geral aprovará ou seleccionará algum(a) da(s) várias proposta(s) apresentada(s), destacando-se em todo este processo o papel desempenhado pelo Chefe de Sector. Com efeito, não lhe compete apenas assegurar que todo o seu sector funcione como uma equipe mas também que se desenvolva e fortifique um clima de relações de confiança com os chefes de outros departamentos e de relações amigáveis com os chefes de outros sectores.

Esta personalização das relações é um aspecto importante no processo de «Nemawashi», constituindo o chefe de sector a pedra de toque em que assenta toda a reprodução dos «comportamentos correctos» do grupo e da harmonia a nível da empresa, o que favorece a elevação do moral e da produtividade da organização.

A aplicação do Nemawashi na tomada de decisões

Se o chefe de sector tem um papel relevante em qualquer tomada de decisão, agravado pela flexibilidade na sua actuação discricionária sem o respeito de regulamentos e manuais demasiado abstractos, como é que afinal se conseguirão tomar decisões nas organizações japonesas?

No processo «Nemawashi» uma proposta poderá ser alterada várias vezes até que todos os interessados estejam nela envolvidos. Tal actuação toma o nome de RINGI, termo que é composto por dois elementos: «RIN» quer dizer submeter uma proposta a um superior e receber a sua aprovação, e GI que significa deliberação e decisão. Juntos, os termos descrevem uma confirmação /autorização que assegura que todos os elementos de discordância são eliminados e que se chega a um esforço óptimo de cooperação.

A proposta (ringisho) circula pelos vários sectores da empresa que estarão envolvidos na sua execução e cada chefe de sector aprova por escrito tal proposta antes de ser entregue à Direcção-Geral. Na prática, procura-se obter a aprovação informal de todas as pessoas interessadas antes de se fazer circular a proposta.

A demora deste processo de tomada de decisão apresenta-se como o principal inconveniente e pode criar dificuldades num mundo cada vez

mais competitivo, em que as novas tecnologias de comunicação reclamam um processo de tomada de decisão mais rápido.

A rapidez de execução, a cooperação e um notável empenhamento geral para levar à prática a decisão, decorrentes do envolvimento prévio dos interessados, são as importantes vantagens permitidas pelo processo «Nemawashi». A repartição dos riscos da decisão pela co-responsabilização inerente a todo o processo, a redução da resistência à mudança e a consideração da empresa como um todo e não como uma simples soma de departamentos, são outras vantagens não menosprezáveis de tal processo decisório proporcionando vantagens mais audaciosas e perspectivas de prazo mais longo por parte das organizações japonesas.

Conclusão

O processo de tomada de decisão nas empresas e organizações do Estado japonesas apresenta-se coerente com os valores fundamentais de toda a sociedade:

- a flexibilidade de funções inerente a cada indivíduo na organização em que os seus resultados são inseparáveis do resultado do grupo o que favorece a cooperação, o consenso e a harmonia na empresa;
- a identificação «vertical» de cada indivíduo mais com a organização em que trabalha do que com os indivíduos da mesma profissão, no interior ou exterior da empresa, o que conduz a um maior envolvimento no sucesso colectivo;
- o dualismo de sensibilidades expresso no respeito, mais pelo formalismo do método de participação e menos pelo conteúdo da decisão (pelo menos nas questões mais importantes), o que permite manter uma certa aparência e salvaguardar a eficácia da decisão (definitiva) por parte da Direcção-Geral.

Este sistema de tomada de decisão, praticado aliás no Ocidente em situações muito particulares, revela-se extremamente vantajoso para a difusão da informação, mas torna-se de todo impraticável pela demora, se

levado a efeito de forma rigorosa, o que leva a sua aplicação a tornar-se cada vez mais selectiva; para além desta falta de operacionalidade, é também natural que, até por fenómenos de «aculturação» resultantes do intenso contacto intercultural, se verifiquem transformações na sociedade japonesa que tendam a atenuar o sentido de «afiliação» que lhe é específico, e a diminuir o impacto do método Nemawashi.

A importância que os chefes de sector desempenham em todo este processo indicia, por outro lado, que são sobretudo as decisões operacionais que estão em jogo, e que a tomada das decisões efectivamente relevantes para o futuro das organizações continua a pertencer ao grupo de dirigentes espalhados pelos vários níveis hierárquicos da organização (jitsuryoku-sha) e que compõem o estrato dominante. O processo de tomada de decisão pelo consenso, e em particular o «Nemawashi», não seria mais, nesta asserção, de um mecanismo, aperfeiçoado pela experiência de muitos anos, para favorecer a aceitação das decisões e para moderar os conflitos de interesses no seio das organizações.

REVISTA DE GESTÃO

Edição do
Gabinete de Estudos de Gestão

AV. DAS FORÇAS ARMADAS — 1600 LISBOA
TELF.: 73 50 00