

1. Ênfase sobre o fluxo amplo de informações e tomada de decisão de baixo para cima;
2. O executivo como conciliador;
3. Os chefes e encarregados são coordenadores e não especialistas;
4. Decisão tomada através de consenso;
5. O paternalismo das empresas.

Yuichi Tsukamoto**

O PROCESSO DECISÓRIO EMPRESARIAL NO JAPÃO*

Freqüentemente, quando os ocidentais têm contato com os homens de negócio do Japão, sentem dificuldade de compreender as práticas empresariais japonesas, que são muito diferentes.

Os ocidentais acham que os executivos japoneses tomam suas decisões com excessiva lentidão e indecisão.

Como é possível uma empresa progredir, ou mesmo sobreviver, se as suas decisões dependem de um mecanismo bastante lento e complicado? Se a capacidade pessoal do empregado conta pouco na hora das promoções? E, mais ainda, se mesmo os empregados menos eficientes são raramente despedidos, exceto numa crise econômica geral? Se é sabido que o sistema de senioridade é uma instituição claramente definida que estabelece o nível hierárquico e a estrutura salarial de empregados de acordo com a duração de serviços prestados?

Cada uma de tais diretrizes tomada isoladamente é, à primeira vista, praticamente inaceitável, além de ser contrária aos princípios de administração eficiente e racional no mundo ocidental. Mas cada uma delas está profundamente enraizada nas tradições e na cultura japonesa.

É interessante tomar conhecimento do resultado de uma pesquisa publicada na *Harvard Business Review* sobre a produtividade de companhias japonesas operando nos EUA.¹ Objetivo da pesquisa era verificar se o estilo de administração japonesa continuaria a produzir resultados se “transplantado para outra cultura”.

73

A pesquisa foi baseada em levantamentos feitos em 22 firmas japonesas que operam nos EUA e que estão apresentando maior produtividade que outras americanas operando no mesmo ramo de negócios.

O estudo atribui esse sucesso a cinco características administrativas que são as seguintes:

1. ÊNFASE SOBRE O FLUXO AMPLO DE INFORMAÇÕES E TOMADA DE DECISÃO DE BAIXO PARA CIMA

O administrador japonês não está preso a tradições ocidentais de autoridade e hierarquia. Ele acredita que qualquer mudança e iniciativa dentro de uma organização deveriam vir daqueles que estão mais próximos do problema. Por isso, aguarda que a sugestão de mudança venha de seus subalternos. O executivo japonês não se sente obrigado a ser tomador de decisão; também não se sente obrigado a ser ele o desbravador de novas fronteiras para a sua companhia. O alto executivo japonês é muito menos isolado que o executivo ocidental.

Seu papel de chefe está claramente definido, mas seu papel no processo de decisão não é muito diferente do de outras pessoas na organização.

* Versão revista de uma palestra proferida pelo autor em 14.8.1980 na Câmara de Comércio e Indústria Japonesa do Brasil durante o Seminário Cultura Japonesa e sua Influência na Atividade Empresarial.

** Professor do Departamento de Contabilidade, Finanças e Controle da EAESP/FGV.

A maioria das empresas japonesas estudadas tem adotado a política da porta aberta. Qualquer empregado tem acesso a qualquer executivo, independentemente da linha de comando. A maioria dos executivos tem suas mesas em sala aberta, com outros executivos. Acham que os escritórios individuais criam dificuldades no fluxo de informações. As salas isoladas são usadas para tratar assuntos reservados e somente os executivos de altíssimo nível têm escritórios individuais.

2. O EXECUTIVO COMO CONCILIADOR

O executivo japonês não decide sozinho, mas não é passivo: supervisiona a proposta que seu subordinado traz e que requer uma tomada de decisão. Quando ambos estão satisfeitos com a versão final da proposta, ela é encaminhada ao nível superior e assim sucessivamente até chegar à presidência da empresa.

No mundo ocidental o executivo perde respeito se deixa de fixar objetivos e emitir ordens para seus subordinados. No mundo empresarial japonês é considerado essencial conhecer a empresa. Mesmo se ninguém informa ao empregado o que é esperado dele, ele deve usar a intuição e descobrir, baseado no conhecimento que tem da empresa, aquilo que é melhor para ele fazer para a empresa.

74 3. OS CHEFES E ENCARREGADOS SÃO COORDENADORES E NÃO ESPECIALISTAS

Os chefes não são necessariamente especialistas em suas funções. Sua tarefa principal é obter coordenação com outras unidades funcionais, obter comunicação lateral, especialmente quando uma decisão está para ser tomada. Os executivos japoneses esperam que seus subordinados se comuniquem fora de sua linha de comando e o ambiente de espaço aberto facilita essa comunicação.

4. DECISÃO TOMADA ATRAVÉS DE CONSENSO

A decisão por consenso para os japoneses tem uma conotação diferente. Para os ocidentais, o processo de decisão através de consenso significa reuniões intermináveis, conflitos irreconciliáveis de opiniões e indecisão. Do ponto de vista japonês a decisão em grupo é importante. Aceita-se o fato de que existem várias alternativas que podem ser boas e que podem dar resultado.

Os que apõem a sua assinatura não estão necessariamente aprovando o plano. Estão consentindo, o que é diferente. Estão indicando que, apesar de talvez não concordarem inteiramente com o plano, reconhecem que sua opinião foi ouvida e que estão dispostos a dar o seu apoio ao que foi decidido. Assim, as empresas japonesas evitam a tarefa quase impossível de se conseguir unanimidade de votação.

A decisão por meio de consenso faz com que todos se comprometam a apoiar o projeto, o que é talvez a coisa mais importante quando o projeto entra em fase de execução.

5. O PATERNALISMO DAS EMPRESAS

As companhias japonesas oferecem a seus empregados casa, recreação e emprego para toda a vida. Isso não é um simples paternalismo, é uma filosofia de vida. Eles se preocupam com o empregado como um todo e não só com o trabalho que ele produz, como geralmente ocorre no ocidente.

Mas, como estes fatores tipicamente japoneses contribuem no aumento da produtividade? O Prof. T. Ozawa, num artigo recente intitulado "Japanese world of work: an interpretive study", comenta:

"O instinto de competição do indivíduo suprimido dentro do grupo em função do espírito de harmonia é estimulado a expressar-se livremente fora dele e a pessoa se transforma num indivíduo agressivo. Em resumo, a competição com objetivos definidos é mais dinâmica num grupo do que entre indivíduos separados."

"Sem dúvida, trabalhadores japoneses podem ser induzidos a aumentar sua produtividade quando a administração os estimula a produzir mais que seus competidores ou quando são desafiados por competidores externos. Eles preferem melhorar sua companhia do que deixá-la por melhores empregos em outra empresa."

Mais ainda, continua o Prof. Ozawa:

"Pelo sistema de antigüidade, o treinamento no serviço é facilitado. Os empregados mais antigos desejam repartir sua experiência e conhecimento acumulados com os novos, especialmente os recém-formados, sem temor de perder sua posição por futura competitividade. O sistema leva a uma forma inter-pessoal efetiva de repartir o conhecimento de cima para baixo na hierarquia e o treinamento então se torna integrado."

O Prof. Peter Drucker, autoridade atual na administração de empresas, também escreveu sobre a tomada de decisões na empresa japonesa.³ Diz ele: "Sabemos que os japoneses discutem uma decisão em todos os setores de qualquer organização, até que toda a organização fique ciente dela. É tremendamente importante observar que o executivo ocidental e o executivo japonês querem dizer algo diferente quando se referem a tomar uma decisão. Para o ocidental, toda a ênfase recai na resposta à questão, desenvolvendo enfoques sistemáticos de modo a obter-se uma resposta. Para os japoneses, o elemento importante para se tomar qualquer decisão é definir a questão. Os passos cruciais e importantes são decidir se há necessidade de uma decisão e a que se refere essa deci-

são. E é nesta etapa que os japoneses tentam atingir um consenso. O resultado é um acordo geral a respeito da real necessidade de alguma mudança. Isso leva muito tempo, portanto é raro que surja uma resposta certa para um problema errado. Qualquer ocidental que tenha negociado com japoneses aprende que a aparente inércia do estágio de negociações, com suas eternas demoras e batendo sempre na mesma tecla, é seguida por uma ação rápida que o deixa praticamente atônito.

O Prof. Peter Drucker conclui dizendo que, no Ocidente, vários planejamentos estratégicos muito bem feitos nunca se transformam em ação, permanecem como simples planejamento, porque antes de terem sido começados não se tinha resolvido a questão central que se valia a pena fazê-los ou não.

O processo tradicional japonês de primeiramente definir a questão, deixando para mais tarde a resposta à questão (que o ocidental chama de tomada de decisão), se chama em japonês de sistema de *ringui*. O sistema de *ringui*, ainda bastante empregado nas grandes corporações, públicas e particulares, baseia-se na preparação de um documento elaborado pelos escalões inferiores e que vai sendo sucessivamente aprovado pelos superiores até receber o carimbo do presidente da companhia. A iniciativa de elaborar esse documento chamado *ringuisho* deve necessariamente partir das pessoas diretamente interessadas no assunto, e sempre de baixo para cima.

Se um superior acha conveniente levantar uma questão sobre se há necessidade de uma decisão e a que se refere essa decisão, deve induzir seus subalternos a elaborar a proposta. Nenhum compromisso é permitido até que se tenha de fato decidido qual o tema central da questão.

Agora vamos examinar os fatores que sustentam a estrutura japonesa social, sobre a qual muitas práticas empresariais são construídas. Uma obra brilhante da Profa. Chie Nakane da Universidade de Tóquio nos fornece uma visão penetrante no assunto.⁴

Até há pouco tempo muitos japoneses concordavam com a opinião de que a sociedade japonesa se tornaria a mesma do Ocidente quando a industrialização chegasse ao nível ocidental. Por causa disso, eles agrupavam os fenômenos não-correspondidos no Ocidente e os chamavam de elementos "atrasados" ou "feudais" japoneses.

É correto que a industrialização cria substanciais mudanças sociais que são similares qualquer que seja o lugar. Apesar disso, um exame das relações pessoais em cada um desses lugares revela um grau surpreendentemente marcante de variações de uma sociedade em relação a outra, que indica a preservação de aspectos sociais tradicionais de cada sociedade.

O fato de dois países estarem em níveis semelhantes de industrialização não leva necessariamente à

conclusão de que o estado de suas sociedades é semelhante.

Os indivíduos se agrupam ou porque têm características comuns, isto é, atributos comuns, ou porque estão juntos dentro do mesmo contexto ou "moldura", como diz a Dra. Nakane.

A maneira pela qual estes dois fatores, isto é, atributos e moldura, são ponderados depende da importância que a sociedade dá a atributos individuais e ao papel do indivíduo na sociedade.

A forma como um executivo japonês se apresenta a outros mostra claramente que ele dá mais importância à moldura do que ao atributo. Ele menciona sempre o nome da companhia para a qual trabalha e no mais das vezes não menciona o cargo que tem.

Um exemplo típico que ilustra uma moldura é o que envolve o conceito de família. De fato, a família tem prioridade sobre todas as outras relações humanas.

Um excelente exemplo é que a esposa e nora que entram numa família e que vêm de fora dessa família passam a assumir uma importância comparavelmente maior do que as irmãs e filhas que se casam e entram em outras famílias.

Encontramos com facilidade no Japão inúmeros casos em que, não apenas os indivíduos de fora sem a relação de parentesco são nomeados herdeiros e sucessores, mas também servidores domésticos e empregados de negócio da família se tornam membros da família e recebem o mesmo tratamento do membro nato. É comum que um empregado da firma da família seja adotado pela família, e eventualmente assuma a posição principal dessa firma.

Desta maneira, a família é uma manifestação intensiva do princípio que fundamenta a formação de grupos sociais no Japão.

As características de um grupo, reveladas na família japonesa, podem também ser observadas na empresa grande quando vista como um grupo social. O novo empregado é tratado como um novo membro dessa família. A empresa estende a cobertura familiar não somente ao empregado, mas também à sua esposa e filhos.

O que é interessante aqui é que esta tendência não diminui, mas ao contrário é mais acentuada nas empresas que são mais avançadas e maiores ou nas empresas que operam supostamente sob administração moderna e avançada.

É facilmente compreensível, considerando a maneira como os grupos japoneses são formados, que a relação vertical seja realmente enfatizada e colocada em funcionamento. Esta relação vertical é o fator estrutural que reúne o grupo e que determina como o

sistema delicado e complicado de hierarquia é formado.

Em muitas empresas, empregados que entram nelas no mesmo ano formam um clube. Portanto, há muitos clubes deste tipo numa empresa. Eles servem para distinguir a posição hierárquica, estruturando o sistema de senioridade.

Em geral, o empregado é admitido no início por uma empresa, não para exercer um serviço específico, mas para prestar diversos serviços, como a administração decidir. Sob tais circunstâncias, a empresa é compelida a promover ao mesmo tempo os empregados que foram admitidos à mesma época, quase sem nenhuma discriminação. Uma vez que cada unidade operacional somente poderá ter um chefe, a única solução da administração de resolver o problema é criar várias posições intermediárias tais como subchefes e chefes assistentes.

O sistema de *ringui* (tomada de posição através de grupo), que comentamos anteriormente, harmoniza-se com o sistema de senioridade. Em lugar de capacidade individual marcante, a qualificação mais importante para um chefe ou executivo no Japão é a capacidade de compreensão e tolerância. Ele não será um bom líder se não puder manter o controle emocional de seus subordinados e conseqüentemente estabelecer uma afinidade com eles na formação de relações verticais.

76

Assim sendo, há relação de interdependência entre o superior e o subordinado. A autoridade do superior é bastante limitada, pois quando o superior se vê compelido a tomar decisão ele freqüentemente faz isso baseado nas recomendações de seus subordinados.

Enquanto o sistema decisório do Japão tem sido um objeto de estudo do mundo ocidental, um número crescente de executivos japoneses se tornam críticos do sistema. Para demonstrar sua desaprovação, eles seguram a proposta com que discordam ou põem seu carimbo pessoal (que equivale ao visto no mundo ocidental) de cabeça para baixo.

O ambiente empresarial na década atual sofre mudanças rápidas e torna-se cada vez mais complexo. Isto requer planejamento antecipado, liderança da administração superior, diretrizes definitivas e controle administrativo eficiente.

Muitas firmas japonesas tentaram melhorar o sistema de *ringui*, em vez de substituí-lo por outro, por exemplo:

a) estandardizar os formatos e fluxos no sistema de *ringui*;

b) umas têm tentado definir claramente as responsabilidades de cada nível da administração dentro do sistema de *ringui*. A maneira mais comum é definir a quantia de gastos dentro do qual cada nível poderá tomar decisões;

c) encaminhar as propostas para níveis hierárquicos superiores com pareceres;

d) outra maneira de inovação é submeter a proposta a um comitê de executivos;

e) no caso de urgência — encaminhamento direto para a Presidência.

Os executivos japoneses, críticos do sistema de *ringui*, apontam essas duas falhas principais:

a) ausência de planejamento global;

b) ausência de flexibilidade e rapidez.

Quando a economia japonesa iniciou seu crescimento no fim de 1950, o conceito de planejamento global foi observado pelas firmas atuantes, e na década de 60 muitas firmas adotaram tal conceito. Mudanças tecnológicas rápidas nesta época criaram certas dificuldades no planejamento.

As forças-tarefas foram formadas como um grupo de *staff* para tais finalidades. No sistema de *ringui*, não havia necessidade de *staff*. O processo de planejamento representa um desvio significativo do sistema de *ringui*. A alta administração foi forçada a antecipar e preparar-se para o futuro de um modo sistemático, estabelecendo metas globais da empresa, políticas e estratégicas. Esta mudança não foi fácil. Algumas empresas tentaram combinar o conceito de planejamento com o sistema de *ringui*, deixando a responsabilidade com o *staff* de planejamento. Outras tiveram dificuldades em fazer com que seus altos executivos participassem positivamente do processo de planejamento. Isto foi um pouco doloroso, mas necessário para o crescimento. O papel tradicional de altos executivos tem passado por um processo de mudança radical no Japão.

Durante este período muitas firmas adotaram técnicas avançadas de administração, tais como pesquisas operacionais e computadores.

Entretanto, a aplicação de tais técnicas à tomada de decisões tem sido limitada, em parte porque os executivos japoneses acham difícil a identificação e a quantificação de fatores-chave variáveis de estratégia empresarial.

Uma pesquisa bem recente feita pelo jornal *The Japan Economic Journal*, publicada em 10 de junho deste ano, demonstra este fato.

Vamos analisar a tabela 1, Grau de dificuldade na tomada de decisão:

a) quanto maior o horizonte do tempo, e mais estratégica a matéria do que operacional, maior o grau de dificuldade para tomada de decisão;

b) quando a decisão envolve assuntos operacionais, tais como assuntos financeiros, fiscais, educação e

Tabela 1

Grau de dificuldade na tomada de decisão (%)

	Relativa- mente fácil	Difícil avaliar	Alguma di- ficuldade	Considera- velmente difícil	Muito difícil
Decisão sobre planos empresariais de longo prazo	2,3	6,6	18,1	39,7	24,2
Decisão sobre pesquisa e desenvolvimento de novos produtos	3,2	7,5	19,1	31,6	16,0
Decisão sobre planos mercadológicos	13,0	13,6	34,4	19,0	4,0
Decisão sobre planos de promoção comercial	7,7	16,1	31,9	20,1	3,9
Decisão sobre planos de produção	15,9	16,0	27,5	11,1	2,5
Decisão sobre planos de administração de pessoal	7,1	15,5	30,5	24,8	7,6
Decisão sobre planos organizacionais	7,1	15,4	28,0	26,2	8,0
Decisão sobre planos financeiros e fiscais	6,4	20,6	22,2	15,6	5,1
Decisão sobre planos de treinamento de pessoal	19,8	25,9	26,5	9,0	0,8
Decisão sobre planos de compra de equipamento de escritório	32,1	26,7	15,6	3,1	0,2
Decisão sobre planos de matérias-primas	19,0	24,3	17,9	5,9	1,4
Decisão sobre planos de benefícios aos empregados	15,1	27,9	20,7	10,1	1,9
Decisão sobre planos de investimentos produtivos	4,5	12,5	24,6	28,7	10,3

bem-estar de funcionários e compra de equipamentos de escritório e matérias-primas, o grau de dificuldade é relativamente baixo;

c) quando a decisão se relaciona com assuntos de natureza mista, estratégia e operação, a dificuldade se situa entre *a* e *b*. Esses assuntos abrangem planos de vendas, promoção comercial, produção, recursos humanos e investimentos em ativos fixos;

A ausência de flexibilidade e de rapidez, a segunda falha do sistema de *ringui*, está sendo agudamente sentida no Japão, atualmente. A crise de energia exigiu uma mudança de políticas e exigiu operações com rapidez. As modernas medidas de administração adotadas desde os anos de 1960 estão auxiliando a enfrentar este grave problema.

Por isso, a pesquisa recente que citamos aponta:

a) o centro de tomada de decisão está subindo da administração média para a alta administração, que reclama da falta de executivos médios capazes e da insuficiência de comunicação e de dados para a tomada de decisão;

b) a administração média sente a falta da definição por parte da alta administração e ressentida a inflexibilidade da decisão tomada pela alta administração.

A pesquisa revela que há certa desconfiança mútua entre a alta e a média administração. A publicação conclui:

“Ultimamente, tem sido dada atenção e consideração até excessivas ao processo decisório e a teorias administrativas no Japão. Entretanto, é necessário examinar as características e mudanças do processo decisório japonês e sua dinâmica dentro do sistema de *ringui* para podermos entender essas teorias.”

No mundo ocidental, os princípios de individualismo e avaliação pelo desempenho material estão sendo revistos, como o desempenho da sistemática da administração participativa na Europa indica. No mundo japonês, o sistema de *ringui*, de longa tradição, está sendo reformulado. Acreditamos que o novo estilo de administração de empresas num mundo de distâncias cada vez menores e mais comunicáveis de um lado para outro será um método que combinará elementos ocidentais e orientais.

77

¹ Johnson, Richard T. & Ouchi William G. Made in America (under Japanese management). *Harvard Business Review*, Sept./Oct. 1974.

² Ozawa, Terumoto. Japanese world of work: an interpretative study. *MSU Business Topics*, Spring 1980. As anotações de rodapé fornecem uma bibliografia ampla sobre o assunto em exame.

³ Drucker, Peter F. O que podemos aprender com os administradores japoneses. In: *Os novos mercados*, Rio de Janeiro, Expressão e Cultura, 1973.

⁴ Nakane, Chie, *Japanese society*. Berkeley, University of California Press, 1970.