

resenha bibliográfica

Ouchi, William G. *Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês*. Trad. Auriphebo Berrance Simões. São Paulo, Fundo Educativo Brasileiro, 1982. Brochura, sumário, índice analítico, bibliografia. XII + 293 p.

Ouchi conseguiu entrar no Brasil na lista de *best-sellers* (campeões de vendagem) com sua obra que procura explicar o que os japoneses têm que os norte-americanos não possuem, como características pessoais e de trabalho. Para isso, o autor entra não só num estudo administrativo-produtivo-comparativo, mas também apresenta estudos sobre hábitos, traços sociais e étnicos que moldam o caráter de um e outro povo. Se estamos em presença de estudos científicos sociais de um nível de Margaret Mead ou de um *Seleções do Reader's Digest* não cabe a este resenhista decidir. Para exemplificar: o japonês é colaborador, porque o arroz tem de ser cultivado em grupos, o solo é valioso, assim as casas estão uma em cima da outra nos vilarejos; o norte-americano é individualista, porque as fazendas do meio-oeste distam três ou mais quilômetros uma da outra, e no inverno não é possível recorrer ao vizinho, porque a distância soma-se a neve. De qualquer maneira, todas as justificativas são interessantes, fáceis de serem entendidas e lidas; quanto à sua profundidade político-social não há necessidade de pesquisar, pois a teoria serve para decidir como o norte-americano deve se comportar para igualar-se ao japonês.

O sumário é o seguinte:

Parte 1 — Aprendendo com o Japão.
Introdução: Por que precisamos aprender?
Capítulo 1: O que podemos aprender?
Capítulo 2: O funcionamento de uma empresa japonesa

Capítulo 3: Comparação entre empresas japonesas e norte-americanas.
Capítulo 4: A organização Z
Parte 2 — Fazendo funcionar a teoria Z
Capítulo 5: De A a Z — os passos.
Capítulo 6: De A a Z — esquemas para uma filosofia.
Capítulo 7: Quem tem sucesso? Algumas histórias de casos Z
Capítulo 8: Uma cultura Z

Conclusão: A sobrevivência do empreendimento AMERICANUS

Apêndices: Filosofias de Companhias Z
O círculo C — Q

Na orelha do livro encontra-se a seguinte informação: "O Dr. Ouchi obteve seu grau de mestrado em administração de empresas na Stanford University e o doutoramento na Universidade de Chicago. Atualmente, é professor na Graduate School of Management na Universidade da Califórnia, em Los Angeles."

A passagem de Ouchi pela Universidade de Stanford deve ter dado origem a suas menções de McGregor com X e Y, e ao quadro da p. 59, chamado "O contraste":

Este quadro foi publicado há alguns anos no boletim que é remetido aos antigos alunos da Stanford Graduate School of Business Administra-

Organizações japonesas	Organizações norte-americanas
1. Emprego vitalício	1. Emprego a curto prazo
2. Avaliação e promoção lentas	2. Avaliação e promoção rápidas
3. Trajetórias de carreira não-especializadas	3. Trajetórias de carreira especializadas
4. Mecanismos de controle implícitos	4. Mecanismos de controle explícitos
5. Tomada de decisão coletiva	5. Tomada de decisão individual
6. Responsabilidade coletiva	6. Responsabilidade individual
7. Interesse holístico (do todo)	7. Interesse segmentado

tion, entre os quais se encontra o resenhista. A tabela enumerava os contrastes e as semelhanças da teoria de McGregor (X e Y) com aquilo que se supunha ser a base do procedimento japonês naquela época. Ouchi, subsequentemente, deve ter reavaliado McGregor, a quem faz rápida menção no livro presente, sem maior ênfase na semelhança da teoria Y com o que propõe.

Uma das grandes contribuições de Ouchi é a parte 1, na qual, por exemplo, se encontra o fato de que somente 35% dos japoneses têm a estabilidade (presumida) de emprego nas grandes empresas, o elitismo inerente ao preparo das crianças para entrar nas escolas, do jardim de infância até a universidade, e a existência (como em todo o mundo, socialista ou capitalista) de universidades de elite que abrem as portas do emprego. Também trata do fato de aposentadoria no Japão ocorrer aos 55 anos, provocando a necessidade de pessoal não vinculado às grandes empresas viver com os filhos. O autor não diz, mas para mim isso significa que no Japão a aposentadoria deve ser in-

suficiente para uma vida digna na velhice, como também em muitos outros países.

O resenhista foi informado por um formado pela Universidade de Tóquio (superelite) que Ouchi — filho de japoneses, nascido nos Estados Unidos — é fluente em japonês, o que deve ter melhorado sua sensibilidade e facilidade de acesso às fontes japonesas, comparado com Athos e Pasquale. E isso se nota na parte 1. Considero a descrição da maneira como o *trainee* no Japão entra em rodízio entre as diversas seções uma fascinante diferença do *trainee* norte-americano. O primeiro passa por tantas seções quantas tiver a empresa, aparentemente e lentamente. O segundo passa o suficiente para ser apresentado, para conhecer o que faz. Ouchi frisa que daí vêm os japoneses generalistas e os norte-americanos especialistas — derivando uma estrutura de organização industrial baseada na colaboração e na competição.

O norte-americano entra na empresa como especialista, após sair de outra, no mesmo lugar, produzindo

do imediatamente. O japonês não sai, conhecendo na estrutura todo mundo e todos os ofícios. O norte-americano então é avaliado pela produção, objetivamente, como especialista; o japonês, como pessoa humana, subjetivamente.

Neste ponto, tenho uma das maiores críticas ao livro. Na Alemanha o "aprendiz" passa pelos mesmos estágios que o *trainee* japonês, sendo treinado em toda empresa — e talvez seja de interesse aqui uma apresentação a que assisti numa grande empresa germano-brasileira: "O Sr. Diretor Fulano, um aprendiz nosso", disse o apresentador, "o Sr. Vice-Presidente, um aprendiz de nossa matriz, o Diretor de Produção, um aprendiz de nossa matriz e o Sr. Diretor Comercial, um APRENDIZ (nome do concorrente na Alemanha) e mesmo assim", prosseguiu o apresentador, "um bom homem". Essa identificação do homem com a carreira, a "tolerância" para com o estranho, é simplesmente desconhecida para Ouchi — e apesar disso, a Alemanha sofre tanto quanto os Estados Unidos com o Japão. Na Alemanha atendem círculos REFA parecidos com os CQs dos japoneses, mas a diferença persiste. E a REFA antecede com suas reuniões a 1920. Algo, portanto, falta ao livro de Ouchi. Acredito que a falha está numa visão mais larga do problema; o Japão tem disciplina, colabora porque é útil e antes de tudo é, nas palavras de Carl Rogers, centrado na pessoa e não na atividade, característica alemã e norte-americana.

Ouchi falha, na minha opinião, quando não considera a ausência de pressão e tempo no Japão, no desenvolvimento de produtos ou nas melhorias (simplificação) do trabalho; também devia levar em conta o empréstimo feito pelos bancos, com juro subsidiado, e a fundo perdido, eventualmente, para o desenvolvimento de produtos, ou melhoria de procedimentos. Mas, considerada como um todo, a parte 1 é muito boa.

Na parte 2, a implantação da teoria Z, o autor começa a falhar, pois quando um professor dá receita industrial ele entra em área escorregadia, isto é, lugares-comuns patinam pelas páginas. Inicialmente, uma verificação sem cura: a empresa Z (e a japonesa) tem mais preconceitos que as outras — são contra estra-

nhos (xenofobia, como dis Ouchi). E, assim, nada de mulheres, negros etc. em empresas Z. A minoria não se entende, não entra em consenso, complica, em uma palavra, a vida.

Agora, na parte 2, prefiro dar algumas das conclusões para demonstrar minha tese de que analisar é mais fácil que aconselhar.

1. Compreender a organização Z e o seu papel — desenvolver a confiança dos outros.
2. Dar respostas integradas aos problemas (*the big picture*, na Harvard).
3. Fazer auditoria da filosofia de sua empresa.
4. Definir a filosofia de administração desejada e envolver o líder da empresa.
5. Implantação da filosofia pela criação de estruturas e incentivos.
6. Desenvolver habilidades interpessoais — escutar mais do que falar.
7. Reconhecer padrões de interação.
8. Dar incentivos não-monetários e monetários, tipo plano Scanlon (mutual Mears).
9. Usar o método científico — testar a si mesmo e ao sistema. Usar auditor ou observador.
10. Envolver o sindicato.
11. Estabilizar o emprego.
12. Decidir-se por um sistema de promoção e avaliação lentas.
13. Ampliar ao desenvolvimento e à trajetória da carreira.
14. Na implantação começar por baixo (operário). (vide General Motors).
15. Procurar áreas para implantar participação.
16. Permitir o desenvolvimento de relacionamentos holísticos.

É empresarialmente possível fazer tudo acima, mas um leve odor de *déjà vu* invade essa parte do livro — e de bons conselhos, afinal, se nutriram todos os sistemas administrativos desde que entrei no campo, em 1954 — desde o TWI (Training Within Industry) até a administração por objetivos (que procurava envolver a todos).

Ouchi procura tornar paralela a boa administração (ou a melhor administração norte-americana — IBM, Exército, Hewlett-Packard etc.) ao tratamento de pessoal o mais aproximado ao japonês. O fato

é que a última parte do livro é dedicada ao "credo" da Hewlett-Packard e de outras empresas, e assim, de paralelo em paralelo, chega-se ao uso da teoria Z nos Estados Unidos. Essa parte, de casos práticos, é de fácil leitura e interessante — mas nada tem de extraordinário, isto é, corresponde ao ordinário, ou o comum, nas empresas bem administradas. Talvez o caso da General Motors seja o mais extenso, mas o conteúdo é incidental, quando um autor escolhe casos para mostrar algo deve informar se existem casos contra. E isso não acontece. Encontramos até alguns conceitos estranhos: em lugar de APO (Administração por Objetivos) o livro nos leva à APD (Administração por Deslocamento), isto é, o gerente, ou quem for, se desloca fisicamente para a área-problema (pôr a mão na massa). O sistema parece estranho, pois caso o indivíduo tenha de resolver simultaneamente mais de um problema precisa deslocar-se de seção para seção.

Em resumo, Ouchi escreveu um livro interessantíssimo, meio pesquisa fascinante, meio conselhos acadêmicos, de utilidade, que faz pensar, e que, de qualquer maneira, deve ser lido, e que dará, senão uma melhoria de produtividade, ao menos uma satisfação de entender melhor o que faz funcionar o Japão de hoje. □

Kurt Ernst Weil

Professor titular no Departamento de
Administração da Produção de
Operações Industriais (POI, da EAESP/
FGV.