

# ENTREGANDO A ALMA AO CAPITAL: A PROPÓSITO DA TEORIA Z DE WILLIAM OUCHI

Fernando Coutinho Garcia\*

Essas notas, em tom de resenha, têm como objetivo, em primeiro lugar, desmascarar mais um “novo” modismo na administração — a famosa Teoria Z e, em segundo lugar, denunciar o seu caráter ideológico, autoritário e, porque não, acentadamente fascista, haja vista o seu caráter de transformar a família, as atividades comunitárias e, até mesmo as de lazer, em uma extensão das organizações, com um duplo alvo: no plano psicológico, com a finalidade de despedaçamento do ego e, no plano sociológico e político (estrutural) descaracterizar a incongruência de objetivos no âmbito das organizações, bem como vender a imagem de que a empresa é um sistema cooperativo, harmônico e de que todos ganham e ninguém perde.

A teoria de Ouchi é montada com muita sutileza, utilizando um jargão populare ao mesmo tempo acadêmico, uma vez que toda a sua sistematização está apoiada no edifício teórico durkeimiano, a famosa solidariedade orgânica na sociedade, desenvolvida no seu clássico “Divisão do Trabalho Social” e, conseqüentemente, inspiradora da abordagem funcionalista e da teoria dos sistemas como premissas explicativas da dinâmica organizacional.

O livro, muito bem estruturado e, até mesmo, de uma lógica cartesiana, compõe-se de oito capítulos e de dois apêndices, sendo um contendo as filosofias de administração de grandes empresas americanas que incorporaram a teoria Z e o outro apresentando os famosos CCQs — Círculos de Controle de Qualidade — como a alternativa a ser adotada no âmbito do processo de produção nas empresas do tipo Z.

Logo no primeiro capítulo — o que podemos aprender (com os japoneses, claro!!) — o autor deixa claro a sua defesa árdua do Capital e seu desprezo pelo Trabalho, uma vez que nas primeiras linhas ele descreve um exemplo de greve no Japão, dado por um seu colega americano, que era gerente, nesses termos: “Eles (os operários) nos preveniram seis semanas antes. No dia da greve, um piquete com cartazes nos forçou a fechar. Mas quando olhei pela minha janela, às cinco horas, não só os cartazes e panfletos tinham desaparecido, como os trabalhadores estavam catando todos os copinhos de café e pontas de cigarros — deixando o pátio imaculado! No dia seguinte, compensaram a produção perdida do dia anterior sem horas extras! Não compreendi o significado de tudo isso e, então, pedi a um deles que me explicasse: ‘tínhamos algumas queixas contra a administração’, respondeu o trabalhador. A única maneira de fazer com que os senhores nos levassem a sério era sair. Mas esta é *nossa empresa também*, e não queremos dar-lhes a idéia de que somos desleais” (Ouchi, 1982, p. 11 — O grifo é nosso)\*\*

Traduzindo: a empresa não tem dono, é de todos, os

empregados são leais e, nesses termos, o sindicato não tem nenhum significado.

Segundo Ouchi, todo o sucesso das grandes empresas no Japão, está sedimentado em três características básicas, a saber: emprego vitalício, avaliação e promoção lentas e, por último, trajetórias de carreira não-especializadas. Quanto ao primeiro, o próprio autor chama a atenção que essa característica só ocorre nas grandes empresas e nos escritórios governamentais, açambarcando apenas 35% da força de trabalho, e que os 65% restantes estão em pequenas e médias empresas ou são pequenos proprietários, tanto nas atividades comerciais como na agricultura; é importante salientar, no entanto, que toda a base empírica desse trabalho constitui apenas as grandes empresas e, o que é pior, só foram entrevistados gerentes, diretores e presidentes, ou seja, Ouchi trabalhou com grandes empresas (multinacionais na maioria) e com as elites organizacionais dessas empresas.

Em linhas gerais, emprego vitalício significa que “uma vez contratado, o novo empregado é mantido até a aposentadoria compulsória, aos cinquenta e cinco anos. Um empregado não será demitido por nada além de uma grande ofensa criminal, e a demissão é uma punição severa, pois quem foi demitido não tem esperança de encontrar emprego em uma firma comparável e, por isso, tem de procurar uma menor que paga salários comparativamente menores e oferece pouca proteção, ou então tem de voltar para sua cidade natal”. (p. 18), ou seja, todos que entram para uma grande empresa, na perspectiva do emprego vitalício, irão ter um ótimo comportamento, serão fiéis e leais pois, caso sejam demitidos, a situação que os espera lá fora não será nada agradável!

O segundo ponto é a avaliação e promoção lentas, ou seja, “só depois de dez anos é que alguém fará uma avaliação formal do funcionário”, pois, até lá “ninguém receberá uma promoção maior do que outra pessoa” (p. 28); traduzindo, diríamos que, o funcionário, sabendo de antemão, que sua primeira promoção individual ocorrerá apenas dez anos depois de sua admissão, nesses dez *sacrificados anos* ele dará tudo de si para explicitar sua lealdade e seu apreço para com a empresa!

Por último, as trajetórias de carreiras não-especializadas significam uma baixa especialização e, portanto, uma formação mais de generalista. Mas o caráter ideológico disso é claro, pois “a pessoa de um outro departamento, que está solicitando assistência hoje, pode ser a mesma pessoa que será seu colega de trabalho ou *até seu superior amambã*. Assim, não há apenas a capacidade, mas também o incentivo para obter uma visão ampla, abrangente de toda a organização e *cooperar com todos* (p. 32 — O grifo é nosso).

Como afirma o próprio autor, uma empresa japonesa comprometida com o sistema de emprego por toda a vida fará um grande esforço para criar lealdade entre seus empregados, dando-lhes tratamento justo e humano” (p. 36) e, mais adiante, finaliza o capítulo concluindo que “o emprego por toda a vida, a avaliação de desempenho e as trajetórias de carreira envolvem somente uma parte das condições de trabalho que

\* Professor do Deptº de Ciências Administrativas da Faculdade de Ciências Econômicas - UFMG.

\*\* Todas as citações, a partir de agora, se referem a OUCHI, William. *Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês*. São Paulo, Editora Fundo Educativo Brasileiro, 1982.

estimulam os *empregados* japoneses a conseguirem grande *produtividade*" (p. 39 — O grifo é nosso).

No segundo capítulo — O funcionamento de uma empresa japonesa — o autor apresenta os pilares de uma filosofia gerencial em curso no Japão, sedimentado em quatro diretrizes: os mecanismos básicos de controle, o processo decisório, valores coletivos e, por último, o interesse holístico pelas pessoas.

Afirma Ouchi, logo de início, que "os mecanismos básicos de controle de administração em uma empresa japonesa são tão sutis, implícitos e internos, que muitas vezes, para quem está de fora, parecem não existir. Esta conclusão é um engano. Os mecanismos são minuciosos, altamente *disciplinados e exigentes* e, no entanto, muito flexíveis" (p. 40 — O grifo é nosso).

Vê-se, a partir daí, que o modismo da Teoria Z não é tão novidade assim, pois, no plano da história das instituições, como nos mostra Foucault, a transformação da punição corpórea para a punição da alma dá-se, exatamente, no século XVIII, com a introdução de mecanismos sutis com a finalidade de docilizar os corpos e torná-los produtivos.

Esses mecanismos sutis, na empresa japonesa, estão apoiados numa cultura organizacional, derivada de uma filosofia empresarial, que "consiste em um conjunto de símbolos, cerimônias e mitos que comunicam os valores e crenças subjacentes dessa organização a seus empregados. Estes rituais concretizam aquilo que, do contrário, seriam idéias esparsas e abstratas, dando-lhes vida de modo a que tenham significado e impacto para um novo empregado" (p. 43).

O processo decisório, ou a tomada de decisão, como quer Ouchi, tem como principal característica a participação, ou melhor explicando, "todos os que sentirão o efeito (de uma decisão) estarão envolvidos no processo (decisório)" (p. 45). Operacionalmente falando, essa participação significa que "todos os membros de um departamento chegam a um consenso sobre a decisão a ser adotada", pois "os administradores experientes jamais se impõem ao jovem, nunca se sentam com ele para dizer-lhe o que a proposta deveria conter. Ainda que os erros consumam tempo, esforço e dinheiro, as boas "idéias acabarão sendo muitas", uma vez que "a tomada de decisão por consenso tem sido objeto de uma grande quantidade de pesquisas na Europa e nos Estados Unidos nos últimos vinte anos e os dados sugerem nitidamente que uma abordagem de consenso produz decisões mais criativas e uma implantação mais efetiva do que a tomada de decisão individual" (p. 44-46).

Quanto aos valores coletivos, isso quer dizer, como afirma um funcionário japonês, que "sozinho ninguém pode surgir com uma idéia de melhoria para o trabalho. Trabalhamos em conjunto, e qualquer idéia que um de nós possa ter, na verdade, se desenvolve observando os outros e conversando com eles. Se um de nós foi isolado como responsável pela idéia, isso seria embaraçoso para todos nós (p. 51), ou melhor, o trabalho em equipe, os valores grupais e coletivos estão enraizados na cultura japonesa, em clara oposição aos valores individuais cristalizados na cultura ocidental.

A quarta característica de funcionamento de uma empresa japonesa é o interesse holístico pelas pessoas, que poderia ser traduzido no ritual de admissão de novos funcionários em um grande banco japonês que, como veremos adiante, parece muito mais um casamento dos jovens empregados com a empresa; senão, vejamos: "o treinamento culmina com uma cerimônia formal no auditório da empresa. O presidente do banco permanece na plataforma, com o diretor de

treinamento a seu lado. Os jovens estagiários sentam-se nas fileiras da frente, *estando nas de trás suas mães, pais e irmãos*. O presidente dá as boas vindas aos *novos membros da família bancária*, exortando-os a cumprirem as expectativas de seus treinadores e líderes. Também se dirige aos pais, não só aceitando deles o desafio de proporcionarem a seus filhos, trabalho honesto, como também aceitando a *obrigação de zelarem pelo seu completo desenvolvimento físico, intelectual e moral*. A seguir, sobe à plataforma um *representante dos pais, agradecendo ao banco por oferecer esta oportunidade a seus descendentes* e reafirmando a obrigação dos estagiários de serem tão *leais* para com a *nova família* como o são para a sua *família de sangue*. Finalmente, um representante dos estagiários se levanta para falar, agradecendo tanto aos pais como ao banco pelo apoio e se *comprometendo a trabalhar arduamente para atender às expectativas* (p. 53 - 54 — o grifo é nosso).

A partir da admissão do indivíduo numa grande empresa, ele sequer é mais dono de sua alma, pois, naquele momento ele a entrega para a empresa (ou para o diabo!); As peças do xadrez estão montadas, a integração organizacional é assegurada de qualquer modo, pois como afirmou um gerente, "uma empresa japonesa é um ambiente bastante formal e às vezes até mesmo *autoritário*. Raramente um empregado discordará abertamente de um supervisor ou exprimirá queixas. Quando as pessoas prevêem toda uma vida de trabalho em conjunto, *não se pode dar o luxo de permitir o desenvolvimento de cisões*" (p. 55 — O grifo é nosso).

O capítulo três, intitulado "Comparação entre empresas japonesas e americanas", constitui apenas mais um instrumento de convencimento da eficiência das empresas japonesas e da ineficiência das americanas (nesse momento, me parece que Ouchi está interessado em atrair novas empresas para sua rede de consultorias), uma vez que o autor está empenhado em afirmar que "as taxas de rotação de empregados nas empresas americanas são de quatro a oito vezes mais altas do que para todas as empresas japonesas, onde os pedidos de demissão e as dispensas temporárias são praticamente desconhecidas nas grandes firmas" (p. 59) e o remédio para esse grande mal que os trabalhadores cometem para com as organizações, reside na assertiva de que "a liberdade individual existe somente quando as pessoas *subordinam* de boa vontade *seus interesses próprios ao interesse social*" e na perspectiva de que a única solução para essas disfunções está no "entendimento mais completo da vinculação *íntima* entre organizações de trabalho e sociedade" (p. 67 - 68 - O grifo é nosso).

No quarto capítulo o autor apresenta aquilo que é a salvação para o moderno mundo empresarial — A Organização Z.

Inicialmente, a letra Z foi escolhida em função de que a sua teoria é um desdobramento da teoria X e Y de McGregor, o que denota, evidentemente, o seu caráter de *Relações Humanas*, bem como, ao mesmo tempo, é uma forma híbrida da Organização Clássica (burocratizada) do mundo ocidental - a Organização A (americana) e a Organização J (japonesa) do mundo oriental.

Resumidamente, poderíamos dizer que a tal empresa do tipo Z apresenta oito características a saber:

- "A vida organizacional é uma vida de interdependência, de confiança nos outros. É também uma vida de ambigüidade" (p. 79) mas, para acabar com essa ambigüidade, ela deve utilizar das outras sete características;
- "mecanismos de controle informais e implícitos", associados às condições de emprego estável, avaliação e promoção lentas e baixa especialização de carreira;

- “nas empresas do Tipo Z, a decisão pode ser coletiva, mas a responsabilidade última por ela ainda é de um indivíduo. É *duvidoso* que os ocidentais pudessem algum dia tolerar a forma coletiva de responsabilidade que caracteriza as organizações japonesas;” (p. 81 — O grifo é nosso);
- “as empresas do Tipo Z mostram amplo interesse pelo bem-estar dos subordinados e dos colegas como uma parte natural do relacionamento de trabalho. As relações entre as pessoas tendem a ser informais e a enfatizar que todas têm a tratar umas com as outras no trabalho, e não apenas administradores com trabalhadores e escriturários com datilógrafos... Esta orientação holística, uma característica central da organização, mantém inevitavelmente uma intensa atmosfera igualitária, que é uma característica de todas as organizações do Tipo Z” (p. 82);
- “O *igualitarismo* é a característica principal das organizações do Tipo Z. Igualitarismo implica que cada pessoa possa aplicar livre-arbítrio e trabalhar com autonomia *sem supervisão rigorosa*, porque todos merecem confiança” (p. 84 — O grifo é nosso);
- “As organizações do Tipo Z utilizam modalidades *hierárquicas de controle* e, assim, não se apóiam inteiramente em convergência de metas entre os empregados para que haja ordem. No entanto, apóiam-se amplamente em meios simbólicos para promover uma atitude de igualitarismo e confiança mútua, e fazem-no, em parte, estimulando uma relação holística entre os empregados. *A autogestão* substitui amplamente a gestão hierárquica, o que *umenta* o compromisso, a lealdade e a motivação” (p. 85 — O grifo é nosso)\*;
- A Organização Z é do tipo *clânica*, ou seja, possui “*um alto nível de coerência* em sua cultura interna”, bem como “porque são associações *íntimas* de pessoas empenhadas em uma atividade econômica, mas interligadas por uma variedade de laços... Em um clã também se recomenda a cada indivíduo que faça exatamente o que deseja. Neste caso, porém, a socialização de todos em torno de uma meta comum é tão completa e a capacidade do sistema para medir as sutilezas das contribuições a longo prazo é *tão precisa*, que os indivíduos procurarão naturalmente fazer o que esteja de acordo com o bem comum” (p. 86 — 87 — O grifo é nosso);
- Finalmente, “a empresa do Tipo Z tende a *rejeitar* indiscriminadamente *qualquer incoerência*, porque a *liga* que mantém *integrada* a empresa do Tipo Z é a *identidade de crença*, e não aplicação de hierarquia” (p. 91 — O grifo é nosso).

Eis, portanto, as oito características da empresa proposta por Ouchi, que descaracteriza o ser humano em sua individualidade e o torna membro de um grupo no interior do clã!

O capítulo cinco — De A a Z: os Passos — o autor dá a receita (para os consultores e professores) de como implantar essa máquina demoníaca de por fim aos valores individuais.

O autor propõe treze (será coincidência ou mais um mito?) passos para implantação definitiva da Organização Z: Vejamos:

- *Compreender a Organização do Tipo Z e o papel que você Desempenha*, ou seja, “o conteúdo das idéias da Organização do Tipo Z é importante, mas o *processo* através do qual ocorre o debate é igualmente importante. Esse processo precisa refletir o igualitarismo, a abertura e a grande parti-

cipação que são os objetivos últimos da mudança” (p. 103-105)

- *Fazer Auditoria da Filosofia de sua Empresa* o que significa que “uma declaração dos objetivos de sua empresa - sua filosofia - dá às pessoas um *sentido de valores* segundo os quais se deve *trabalhar e viver*” (p. 106 — O grifo é nosso).
- *Definir a Filosofia de Administração Desejada e Envolver o Líder da Empresa* - o que quer dizer que “um processo de mudança organizacional não pode ter sucesso sem o apoio direto e pessoal do elemento da cúpula da hierarquia”, pois a noção de igualitarismo e participação tem que estar bem enraizada na cultura da empresa, mesmo porque “alguns especialistas acreditam que os *subordinados não se incomodarão* em participar somente de algumas, e não de todas as decisões, já que participar de algumas com mais frequência já representa uma melhoria em relação à situação vigente... *Certas decisões* serão submetidas a um processo totalmente *consensual* de tomada de decisão, e *outros parcialmente*, através da busca de informação ou sugestões, ficando a *decisão final reservada à administração*. Finalmente, outras *decisões* serão tomadas *privadamente*, sendo os outros informados somente após o fato (p. 108 — 109 — O grifo é nosso).
- *Implantação da Filosofia pela Criação de Estruturas e Incentivos* — “a maioria das organizações necessita de uma estrutura para orientá-las no sentido da *cooperação e sutileza*, no sentido da perspectiva maior, quando outras condições ditam o oposto (p. 11 — O grifo é nosso).
- *Desenvolver Habilidades Interpessoais* — “a primeira habilidade ou perícia a ser aprendida é a de *reconhecer padrões de interação* em grupos de tomada de decisão e solução de problemas... O líder habilidoso mais escuta do que fala. O que importa mais é a habilidade de observar o padrão de interação no grupo e saber quando intervir... Tudo o que os participantes precisam fazer é trocar de papéis: subordinados ‘desempenham’ papéis de supervisor e vice-versa, a fim de ser desenvolvida a capacidade de avaliar como as outras pessoas se sentem em papéis diferentes (p. 112 — 113).
- *Testar Você e o Sistema* — “a única forma de testar aquilo que não é apropriado logo de início é o autoteste. Um administrador que se empenhou arduamente para ser mais cooperativo e participativo, que intelectualmente adotou uma nova abordagem, dificilmente é um primeiro juiz fidedigno para avaliar o progresso pessoal. Em vez disso, o processo inicial de teste poderia constar de um breve questionário enviado por cada administrador aos subordinados diretos, solicitando que avaliem esta pessoa em termos do seu grau de participação, igualitarismo e outras mudanças que envolvem habilidades pessoais de gerência, ou mudanças na política e estrutura... Um *consultor de fora*, ou um processo interno claramente seguro de distribuição e coleta de questionário, protegerá o anonimato dos entrevistados e garantirá respostas honestas” (p. 117 — O grifo é nosso).
- *Envolver o Sindicato* — eis o passo mais maquiavélico pois o autor propõe, simplesmente, boicotar, através da cooperação, a luta sindical; afirma Ouchi que “lidar com o sindicato está entre os elementos emocionalmente mais carregados em um processo de desenvolvimento organizacional. O ‘sindicato’ tornou-se, entre os administradores, uma palavra — código que representa má qualidade, baixa produtividade, apatia do trabalhador, absentismo, interrup-

\* Nota-se claramente aqui a sutileza do autor em deixar implícito que a autogestão convive com a hierarquia, pois se trata de uma autogestão simbólica.

ções do trabalho e até mesmo roubo por parte do empregado... quando os motivos da administração colidem com um sindicato hostil, a empresa pode *contra-atacar* para *enfraquecê-lo*. Um aumento nos benefícios extras para os empregados pode funcionar... em lugar de sabotar o sindicato, uma administração paciente descobrirá que, por fim, o sindicato acaba reconhecendo a necessidade de maior flexibilidade nas regras de trabalho a fim de obter maior produtividade e segurança no emprego"... e que a *melhor "maneira* de conseguir isso é através da *criação de Conselhos de trabalhadores*, como acontece na Alemanha Ocidental, França e Suécia (p. 120-121 — O grifo é nosso).

- *Estabilizar Emprego* — ou seja, o autor propõe que em períodos de crise ou recessão mais aguda, "os empregados em todos os níveis podem partilhar o encargo aceitando semanas de trabalho mais curtas e *pagamentos menores, disistir de certas vantagens* e, temporariamente, fazer certos *serviços* que consideram *detestáveis* (p. 124 — O grifo é nosso).
- *Decidir por um Sistema de Avaliação e Promoção Lentas* — geralmente após dez anos de permanência do empregado na organização.
- *Ampliar o Desenvolvimento de Trajetória de Carreira* — "os administradores que continuam a circular de um cargo para outro dentro de uma empresa, mas sem promoção hierárquica, mantêm seu entusiasmo, sua eficiência e sua satisfação num nível quase tão alto quanto o dos 'astros' que continuam a movimentar-se tanto de um lado para o outro como para cima" (p. 127).
- *Preparar para Implantação no Primeiro Nível* — "as razões para que se comece do alto resumem-se a um ponto central: o empregado ou gerente de nível mais baixo *não pode participar*, a não ser os que estiverem acima o convidem" (p. 130 — O grifo é nosso).
- *Procurar Áreas para Implantar Participação* — a empresa do tipo Z deve ser implantada gradativamente, em certas divisões ou departamentos, como por exemplo, a "distribuição dos trabalhadores em *equipes semi-autônomas* e ao planejamento de fábricas e escritórios como *sistemas sócio-técnicos*" (p. 134 — O grifo é nosso).
- *Permitir o Desenvolvimento de Relacionamentos Holísticos* - porque esses relacionamentos "ajudam a manter a natureza igualitária da organização, por reunir *superiores e subordinados como iguais temporários*, e assim demonstrar que a distância entre eles não é grande nem intransponível" (p. 134 — O grifo é nosso).

Como podemos observar, os treze passos propostos por Ouchi para a implantação da organização Tipo Z, líquida, por assim dizer com todos os conflitos, tensões e ambigüidades da vida organizacional, e instaura um clima de paz e prosperidade que, acredita o autor, será eterno...

O capítulo seis, intitulado "De A a Z, Esquemas para uma Filosofia", o autor se limita a reproduzir trechos de filosofia empresarial de grandes empresas multinacionais americanas e bem-sucedidas, naturalmente, no mundo dos negócios, bem como o capítulo sete — "Quem tem Sucesso? Algumas histórias de Casos Z", onde o autor narra sua própria experiên-

\* Essa alegria e satisfação é ainda bem maior para o Capital, pois, afirma Ouchi, "antes da mudança a divisão (de uma grande empresa) contribuía aproximadamente com quinze milhões de dólares de lucros por ano. Durante o terceiro ano após a mudança, contribuía com sessenta milhões de dólares para o mesmo volume de vendas" (p. 172), ou seja, um aumento de 400%.

cia em implantar a organização Z em, também, grandes empresas americanas, concluindo que o tempo necessário é de aproximadamente dois anos e, a partir daí, observar os grandes aumentos de produtividade, a redução de custos e, logicamente, o aumento dos lucros!

Por fim, no último capítulo, o oito, denominado "Uma Cultura Z", o autor propõe que a cultura da empresa Z deve, simplesmente, açambarcar toda a rede de relações informais de seus empregados, da vida no lar às atividades comunitárias e de lazer, formando, portanto, uma só vida, em que o indivíduo de segunda a segunda respira, dorme, bebe e alimenta a tal cultura Z.

O autor parte do pressuposto de que, "longe de ser uma usurpadora das relações sociais, a empresa do Tipo Z, baseada no clã industrial, pode ser uma força positiva para o fortalecimento e desenvolvimento de outros vínculos sociais" (p. 206), isso porque "uma empresa Z pode equilibrar relacionamentos sociais com produtividade, porque de qualquer modo ambos se relacionam: uma sociedade e uma economia representam duas facetas de uma nação. Se o corpo social deixar de operar tranquilamente, o corpo econômico é afetado" (p. 207).

A cultura Z, sedimentada na "confiança, amizades e trabalho em conjunto, preocupa-se, inclusive, com os programas de fins de semana de seus funcionários, bem como de suas férias de verão, pois "embora as funções sociais da empresa com esposas e amigos sejam relativamente poucas, cerca de uma vez a cada duas semanas *recebemos em casa alguém da Z*, mas trata-se mais de uma praxe do que amizade profunda. A *socialização na empresa* parece ser uma tradição" (p. 213 — O grifo é nosso), além do fato de que "vinte a trinta administradores de cúpula do nosso grupo alugam casas na praia duas vezes por ano para uma reunião de planejamento. Desta maneira, você desenvolve relacionamentos pessoais com as pessoas com quem trabalha" (p. 213).

Finalmente, o autor mostra "o significado de viver em uma cultura Z", afirmando que "talvez a companhia Z fosse a espécie de lugar paternalista que atrai as pessoas que *não querem controlar suas próprias vidas*, que preferem fazer parte de um todo maior que *cuidará delas e as controlará*" (p. 225 — O grifo é nosso), além do fato de que, "vivendo" em uma empresa Z, os indivíduos tornam-se menos anômicos e hostis, chegando inclusive a se constatar que "os cônjuges dos empregados da companhia Z relatam uma vida de família e um relacionamento conjugal *mais satisfatórios* do que os dos empregados da Companhia A", pois "os empregados da Companhia Z têm relações de trabalho mais saudáveis e, por isso, levam para casa um estado de espírito mais positivo" (p. 226 O grifo é nosso).

E, para as empresas que não estão interessadas em implantar a organização Z, Ouchi fornece alguns dados estarrecedores, pois de todos os executivos que ele entrevistou numa típica empresa A, "aproximadamente dois terços se demitiram desde que foram entrevistados", além do fato de que "*um deles suicidou-se*", enquanto na empresa Z, todos "ainda estão lá, com exceção de um que veio de fora e que pediu demissão" (p. 228 — O grifo é nosso).

Eis aqui, portanto, a famosa Empresa Tipo Z, com todas as suas "qualidades", "virtudes" e, porque não, seu "afeto" para com todos os membros de uma "família", unida e que permanecerão para "sempre" trabalhando unidos, "felizes", "satisfeitos", "harmoniosos" e bastante "alegres" e "contentes".\*

*Resumindo: A Teoria Z de A a Z*

- A - A vida organizacional é uma vida de interdependência
- B - Os mecanismos de controle são informais
- C - Emprego estável, baixa especialização e avaliação e promoção lentas
- D - Decisão coletiva e por consenso
- E - Interesse pelo bem-estar dos subordinados
- F - Todo mês ocorre uma cervejada com salgadinhos (em pouca quantidade) entre superiores e subordinados
- G - Orientação informal e holística
- H - O igualitarismo é a sua principal característica, mas é feito através de meios simbólicos
- I - A empresa é democrática, porque isso implica maior compromisso, mais lealdade e mais motivação por parte dos funcionários
- J - A empresa é do tipo clânica, ou seja, tem um alto nível de coerência em sua cultura interna
- K - A administração de cúpula deve ser sadia,

- disciplinada, trabalhadora, masculina e de classe média
- L - A empresa fortalece outros vínculos sociais. Ex.: casamento e prática religiosa
- M - Cada pessoa, em cada grupo, é como um órgão do corpo
- N - Trabalho em equipe
- O - Confiança e amizade promovem o trabalho em conjunto
- P - Administração por Deslocamento em oposição à A.P.O.
- Q - Valorizar as pessoas, porque, assim, elas valorizam os produtos
- R - Envolver o sindicato
- S - A empresa é como uma família
- T - A empresa é paternalista
- U - Preocupa-se com seus funcionários
- V - Desenvolve atividades comunitárias
- X - Controla todos os funcionários
- Y - Cria ambientes de apoio (ex.: clube)
- "Z" - Absorve sua "alma" (e você, nesse momento, a entrega ao diabo).

\*\*\*