

O PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO*

Luis Roberto Zuliani**

Muitos observadores ficam impressionados com a queda da produtividade das empresas americanas nos últimos anos. O professor James A.F Stoner, da Fordham University, em seu livro "Administração", traduzido em 1985 pela Editora Prentice/Hall do Brasil, enumera nas páginas 160 a 162 onze itens relacionados à baixa produtividade das empresas norte-americanas.

Ao contrário, aqueles que analisam a produtividade das empresas japonesas ficam surpreendidos pelo seu alto desempenho.

Entre estes analistas está o Professor Willian Ouchi que é autor do Livro "Teoria Z" obra cuja resenha tento, a seguir, realizar.

Akio Morita, Presidente e Diretor Geral da Sony Corporation, assim se expressa:

"O Professor Ouchi, em seu excelente livro TEORIA Z, apresenta, de modo notável, um marco teórico, que comporta tanto os sistemas Norte-Americanos como os Japoneses. Estou convencido de que essa nova TEORIA Z aponta o caminho do desenvolvimento pelo qual passará o mundo dos negócios"

Nos setores da Educação, Educação Física, Esportes e Lazer no Brasil é comum verificarmos decisões que de uma hora para outra, sem se saber ao certo de onde estas vêm e por quem elas são tomadas, aparecem surpreendendo todos aqueles que estão diretamente envolvidos nestas atividades.

É sabido que em relação à obtenção e aplicação das verbas públicas, bem como, outros problemas de interesse comunitário, no Brasil, as decisões são tomadas **a portas fechadas**, sem a participação dos verdadeiros interessados.

Este é um dos pontos que é severamente condenado pela TEORIA Z, como veremos a seguir em minha síntese que sugiro seja lida pelos administradores públicos, desportivos e educacionais e também todos aqueles que são responsáveis, pela tomada de decisões sobre a Educação Física, Esportes e Lazer em São Paulo e no Brasil.

A TEORIA Z é uma abordagem administrativa que tem como objetivo, conseguir maior produtividade*** No Japão, por volta da II Guerra Mundial, as principais firmas eram organizadas num pequeno número de grupos chamados **Zai-batsu**, daí a Teoria Z. "Cada grupo consistia em 20 a 30 grandes firmas, todas aglomeradas em torno de um banco poderoso. Essas firmas representavam cada um dos importantes setores industriais da economia, de modo que geralmente um grupo incluía uma companhia de navegação, uma siderúrgica, uma de seguros, uma de comércio e assim por diante" Trata-se de uma técnica empresarial de grande futuro e já está sendo inserida e adaptada ao mundo ocidental.

Ao contrário das teorias clássicas, a Teoria Z leva muito em consideração a participação de toda equipe na tomada de decisões, não havendo verti-

Resenha do livro: OUCHI, Willian. Teoria Z. 4.ed. Editora Fundo Educativo Brasileiro, 1983.

** Professor Assistente das disciplinas Planejamento em Educação Física I e II e Estudos de Problemas Brasileiros I e II, da EEF-USP

*** John Kendrick define produtividade como "a relação entre produção de bens de serviço (P) e os insumo (I) de recursos, humanos ou não, usado no processo de produção.

calismo e sim ação conjunta, decisão por consenso em todos os níveis da organização.

A Teoria Z se caracteriza pelos seguintes pontos: estabilidade no emprego, confiança, lealdade, relacionamentos pessoais íntimos, condições de trabalho humanizadas, ação conjunta e igualitarismo. Segundo essa teoria "a chave para o aumento da produtividade é o interesse"

Fundamentada nos pontos acima citados e que diferem, por exemplo, das organizações americanas, o resultado é um incremento da motivação dos empregados que leva à maior produtividade. Daí o sucesso da Teoria Z.

Ouchi W. em seu livro ressalta o contraste entre as organizações japonesas e as organizações americanas. Compare no quadro a seguir:

Organizações Japonesas	Organizações Americanas
1. Emprego Vitalício	Emprego a Curto Prazo
2. Avaliação de Promoções Lentas	Avaliação de Promoções Rápidas
3. Trajetórias de Carreira não-especializada	Trajetória de Carreira Especializada
4. Mecanismos de Controles Implícitos	Mecanismos de Controles Explícitos
5. Tomada de Decisão Coletiva	Tomada de Decisão Individual
6. Responsabilidade Coletiva	Responsabilidade Individual
7. Interesse Holístico	Interesse Segmentado

Nota-se que o processo de administração participativa, uma vez iniciado, é em grande parte auto-sustentado, porque apela para os valores básicos de todos os envolvidos. A seguir, uma análise dos itens comparativos de Ouchi.

1. Emprego Vitalício

O emprego para vida toda é possível somente como consequência de uma estrutura so-

cial e econômica justa. A estabilidade de emprego surge em parte como resultado direto da política do sistema. Um fator básico de estabilização de emprego é a avaliação e promoção lentas.

2. Avaliação e Promoção Lentas

Tornar mais lento o processo de avaliação e promoção é vital para mostrar aos empregados a importância do desempenho a longo prazo. Para assegurar e permanência numa empresa "Tipo Z" deve-se fazer o seguinte: "promovê-los rapidamente em comparação à Concorrência, de modo que eles não queiram sair, mas promovê-los lentamente em comparação aos seus pares, para que desenvolvam uma visão a longo prazo" Os melhores não terão motivação para ir embora, já que todos estão sendo promovidos internamente no mesmo ritmo.

A longo prazo, surgirão os que se desempenham melhor, que assumirão as posições de maior responsabilidade, ao mesmo tempo, que desenvolvem valores e atitudes cooperativas. Os membros de uma empresa "Tipo Z" sabem que a conquista fundamental de posição hierárquica e de grandes aumentos de salários, no futuro, baseiam-se a longo prazo no desempenho individual.

3. Trajetória de Carreira Não Especializada

Um programa bem sucedido de circulação de carreira baseia-se num quadro de administradores amplamente informados sobre as habilidades disponíveis em outros departamentos que não apenas os seus. Trabalhando em conjunto, podem fazer nomeações para beneficiar não somente o seu departamento, mas os demais com os quais tem que coordenar. Daí surge o incentivo para cooperar. Isoladamente, ninguém realizará muita coisa. Em conjunto, constitui-se um sistema cooperativo.

4. Tomada de Decisão Coletiva

A tomada de decisão por consenso tem sido objeto de uma grande quantidade de pesquisa 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. Quando é preciso tomar uma decisão importante em uma organiza-

ção japonesa, todos os que sentirão seu efeito estarão envolvidos no processo de decisão.

No caso de uma decisão onde localizar uma nova fábrica, sobre mudar ou não um processo de produção, ou algum outro evento de importância, freqüentemente haverá 60 a 80 pessoas diretamente envolvidas na tomada de decisão; uma equipe de três receberá a missão de falar a todas as demais pessoas e, cada vez que surgir u'a modificação significativa, será necessário entrar em contato com todas elas novamente. A equipe repetirá este processo até que seja alcançado um verdadeiro consenso. Tomar uma decisão desta maneira leva muito tempo, mas, uma vez que se chega a ela, todos os afetados têm a possibilidade de apoiá-la. Compreensão e apoio podem substituir o verdadeiro conteúdo da decisão.

O processo pode ser amplamente participativo e eficiente, porque debate-se somente a adequação de uma determinada alternativa para alcançar os valores sobre os quais já houve acordo. A tomada de decisão baseia-se num complexo de partes interdependentes e que tem a garantia da confiança e sutileza desenvolvidas através da intimidade. **Quando a vida econômica e social estão integradas num todo, as relações entre os indivíduos se tornam íntimas.**

5. Responsabilidade Coletiva

A responsabilidade coletiva decorre da tomada de decisão coletiva.

Um grupo ou equipe assume a responsabilidade conjunta por uma série de tarefas. Seus componentes sabem bem claramente que cada um é responsável por todas as tarefas, e partilham conjuntamente da responsabilidade. Quando funciona bem, essa abordagem leva naturalmente à tomada de decisão participativa e ao processo de solução de problema; mas existe uma outra razão importante para a missão coletiva da responsabilidade decisória. A tomada de decisão baseia-se num complexo de partes interdependentes e

que tem a garantia da confiança e sutileza desenvolvidas através da intimidade.

6. Interesse Holístico

Como se consegue um entendimento completo da vinculação íntima entre organizações de trabalho e sociedade?

A forma japonesa representa uma adaptação às condições de homogeneidade, estabilidade e coletivismo, uma forma em que os comportamentos individuais se entrosam intimamente.

Quando a vida econômica e social estão integradas num todo, as relações entre os indivíduos se tornam íntimas. Ao invés de uma ligação através de um único relacionamento de trabalho, os indivíduos se interligam por vínculos múltiplos.

Esse tipo de intimidade desestimula a ação egoística ou desonesta do grupo, já que as relações desamistosas não podem ser deixadas para trás. As pessoas que vivem no alojamento de uma empresa, que jogam em sua equipe de futebol ou beisebol, que trabalham juntas em comitês diferentes, sabem que a situação continuará sendo essa por muito tempo e desenvolverão um relacionamento único.

Assim, intimidade, confiança e entendimento crescem onde os indivíduos estão ligados entre si através de laços múltiplos num relacionamento holístico.

Os relacionamentos holísticos são uma consequência e não uma causa de integração organizacional. Em parte, eles 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.

Cooperação espontânea é fruto de um relacionamento holístico. A meu ver, também, ela é o principal meio através do qual a humanidade pode elevar-se acima da pobreza e atingir uma condição de relativa riqueza material, cultural, social, moral e espiritual.

Recebido para publicação em: fevereiro/88