O que governos e empresas podem aprender com um pequeno feudo japonês do século XVIII*

Sylvia Constant Vergara**
Isao Yamamoto***

SUMÁRIO: 1. Introdução; 2. A situação do feudo Yonezawa; 3. O pensamento de Hosoi Heishu; 4. A reforma de Yozan; 5. A recuperação da comunidade agrícola; 6. Considerações finais.

PALAVRAS-CHAVE: reforma, economia, política, ética.

Este artigo parte da premissa de que vontade política, competência técnica e ética são fundamentais a reformas que governos e empresas queiram realizar. Focaliza um pequeno feudo japonês do século XVIII e a figura de seu chefe e apresenta as reformas que foram ali empreendidas e que se baseiam naqueles elementos. Espera que, de alguma forma, o que aconteceu naquele pequeno feudo do século XVIII possa oferecer subsídios aos dias correntes.

What governments and firms may learn from a 18th century small Japanese feud

This paper starts from the premise that political will, technical competence, and ethics are fundamental for the reforms that governments and firms might want to undertake. It focuses on a small Japanese feud in the 18th century and on the figure of its chief, and presents the reforms that were undertaken, which were based on those elements. It hopes that what happened there might bring some kind of contribution for our current days.

---

* Artigo recebido em set. e aceito em nov. 1997.

** Doutora em educação, mestre em administração pública e professora da EBAP/FGV e do IAG/PUC-Rio.

*** Mestre em administração de empresas.

1. Introdução

Este artigo conta a história da reestruturação de um pequeno feudo japonês do século XVIII, tendo como pressuposto que ela pode ser útil a governos e empresas que buscam produtividade. A pessoa central da história é Uesugui Yozan (1751-1822), que nasceu num pequeno feudo situado no Sul do Japão.

Ao completar nove anos, Yozan foi adotado pelo clã Uesugui, porque este não tinha filhos que pudessem realizar a sucessão. Aos 17 anos, tornou-se o chefe do clã e estabeleceu-se na residência oficial, situada na capital, Edo, hoje Tóquio. Lá permaneceu até 1779, quando partiu para Yonezawa, território que seria, pela primeira vez, administrado pelo clã.

Até os dias correntes, Yozan, que viveu na era Edo, é reconhecido como um sábio senhor feudal. Ele conseguiu sanear os problemas econômico-financeiros do feudo, bem como levantar o moral do corpo de samurais e do povo, tão desgastado devido à extrema miséria e à ausência de perspectivas favoráveis. Yozan promoveu um plano de recuperação global do feudo com base no pensamento inovador de seu mestre, Hosoi Heishu (1728-1801), acadêmico e pensador da época. A parceria intelectual e afetiva dos dois foi profícua.

Um feudo da era Edo era como um organismo que reúne as funções de governo municipal, de polícia, de corpo de bombeiros, de tribunal e de empresas públicas monopolistas. Resulta daí que reformar um feudo significava transformar amplamente seu ambiente sócio-econômico. Em termos correntes, a reforma administrativa e a reestruturação financeira foram os dois eixos do empreendimento.

Em que a história da reestruturação levada a efeito por Yozan e Heishu no século XVIII pode ser útil nos dias de hoje? Imagine-se um município cujo funcionalismo, com estabilidade empregatícia, consome 90% da arrecadação; cujo déficit fiscal é crônico e inviável o acesso a empréstimos bancários; cujo moral do funcionalismo é baixo, porque os salários não são pagos ou o são com imenso atraso; cujo desânimo do povo é grande, porque os ônus dos impostos são insuportáveis; cuja migração para outros municípios, na busca de alternativas de vida, é alta; cuja arrecadação cai; e cuja ajuda do governo federal não acontece. Com pequenas alterações de foco, o exemplo dirigido a um município pode também ser dirigido a uma empresa estatal ou privada. O feudo Yonezawa enfrentou problemas como esses e os resolveu com grande êxito. Apesar da enorme defasagem de tempo entre a época de Yozan e a dos dias correntes, bem como a diferença dos conteúdos sócio-econômicos, a história de Yonezawa é atual para quem a observa com os devidos ajustes.

Para contá-la, o artigo se estrutura em cinco seções, além desta introdução. A seção 2 relata a situação dramática do feudo. A seção 3 apresenta o pensamento de Hosoi Heishu, mentor de Yozan. A seguir, explicitada a reforma empreendida. Na seção 5 é discutida a recuperação do feudo e na última são tecidas considerações finais.

2. A situação do feudo Yonezawa

A família feudal Uesugui, uma das mais tradicionais e prestigiadas famílias de samurai da época, teve sua origem em Uesugui Kenshin (1530-78), grande senhor guerreiro do século XVI. Por causa das sucessivas lutas com seus rivais e das derrotas, a família foi transferida para Aizu, região mais ao norte do Japão, portanto menos rica e com clima mais frio. Aizu tinha tido seu tamanho reduzido pelo então todo-poderoso Toyotomi Hideyoshi (1536-98) e, para piorar a situação, o clã Uesugui tinha participado da grande batalha de Sekigahara (1600) contra o sucessor de Hideyoshi, Tokugawa Ieyasu. Este saiu vitorioso e estabeleceu o xogunato Tokugawa, que viria a dominar todo o território japonês.

Como castigo, a família Uesugui foi transferida outra vez, para Yonezawa, região ainda mais ao norte de Aizu e com território drasticamente reduzido. Tomando-se a produção de arroz, comum para medir a riqueza e o tamanho do feudo naquela época, a receita do clã Uesugui tornou-se um quarto daquela obtida em Aizu. Para piorar, mais tarde houve um procedimento errado na questão da sucessão familiar, junto ao xogunato, e a redução ampliou-se. O território do clã foi reduzido à metade. Em termos da produção de arroz, Uesugui tornou-se, então, um oitavo de Aizu. Por ser assim, a família Uesugui foi reduzida a uma pequenina força entre os mais de 250 feudos existentes na era Edo.

Apesar da situação desfavorável, sucessivos chefes e assessores da família Uesugui seguiam à risca todos os rituais e cerimônias presentes na tradição da família, ignorando a realidade financeira do feudo. A glória do passado era sua âncora. Na verdade, o clã mantinha seu quadro de pessoal, mesmo diante da drástica redução da receita. Eram entre 5 e 6 mil samurais e empregados com suas respectivas famílias, o que correspondia a 23% da população de Yonezawa. Na época, o feudo Nambu, cuja área territorial e receita assemelhavam-se às de Yonezawa, tinha um quadro de pessoal correspondente a 7% da população, e o feudo Akita, a menos de 10%.

Embora a receita tivesse sido reduzida a um oitavo em relação à obtida em Aizu, o número de samurais e de empregados permanecia o mesmo. Como resultado, o feudo entrou em colapso financeiro. Na época, o custo com pessoal consumia, praticamente, 90% da receita proveniente do imposto arrecadado entre os lavradores. Para cobrir o déficit, as autoridades feudais cobravam imposto ainda maior, deixando os pagantes em situação de miséria. Sem qualquer perspectiva para o futuro, os lavradores praticavam o *mabiki*, isto é, matavam seus bebês recém-nascidos, colocando-os de cabeça para baixo num balde cheio d'água. Por outro lado, o feudo, sem capacidade de amortização nem pagamento de juros, endividava-se cada vez mais junto aos comerciantes ricos que atuavam em grandes cidades e deles já não obtinha novos empréstimos nem reescalonamento da dívida.

A cobrança do imposto era feita 50% em arroz e 50% em moeda. Os lavradores vendiam arroz ou outros produtos ao feudo, abatendo no imposto, e o feudo não os comprava por preço justo. Para piorar a situação, anormalidades climáticas na época responderam por sucessivas más colheitas.

Muitos lavradores de Yonezawa, desesperados com a vida miserável a que estavam submetidos, fugiam para outros feudos, desobedecendo, assim, à proibição categórica das autoridades. O número de arrozais abandonados pelos lavradores aumentava, então, a cada dia, diminuindo a receita do feudo. Os fiscais-samurais, a quem competia aplicar as penas da lei, não o faziam, desmotivados que estavam com seu trabalho e com a própria vida. Fazer o que se denomina "bico" tornou-se corriqueiro na vida dos samurais, o que era incompatível com o pensamento confucionista da época.

Os samurais vendiam arroz, recebido como salário, aos comerciantes. Obtinham moedas com as quais compravam artigos de uso diário, alimentos e roupas. O aumento salarial estava fora de cogitação. Entre os samurais de baixo e médio escalão, surgiram aqueles que penhoraram ou venderam suas espadas e outras armas de guerra, consideradas como a alma do samurai. O feudo, por sua vez, dava o tratamento de samurai ou permitia a posse da espada àqueles que ofereciam empréstimos. O moral dos samurais e do próprio feudo abalou-se profundamente. Estavam dispensados da contribuição ao Tesouro do xogunato, apenas os senhores guerreiros subordinados ao xogum. Afinal, a ordem tinha de ser mantida e os guerreiros eram nisso indispensáveis.

Vale acrescentar que o feudo também apresentava algumas desvantagens geográficas. Situava-se numa bacia cercada de altas montanhas e não dispunha de fácil acesso, por terra, aos grandes centros consumidores. Usava o rio Mogami como via de transporte, porém os principais portos fluviais eram situados em outros feudos e, para usá-los, o feudo Yonezawa era obrigado a pagar taxas altas, o que redundava na perda de competitividade dos produtos que pretendia negociar.

Foi nesse cenário que, tendo se estabelecido grande ceticismo em relação a uma possível rebelião dos feudos à política absolutista então vigente no xogunato, este definiu normas para desgastá-los financeiramente. Uma delas era a denominada *sankin kootai*, que obrigava todos os senhores feudais a morarem em Edo (Tóquio) e em seu feudo, ano sim, ano não, alternadamente. Suas mulheres, todavia, eram obrigadas a permanecerem em Edo, servindo, em última instância, como refém. O xogunato também fixou o número de samurais acompanhantes que deveriam permanecer com seu senhor na capital. *Sankin kootai* tinha, também, o objetivo de reafirmar a absoluta fidelidade do senhor feudal ao seu chefe máximo, o xogum.

Um dos maiores feudos da época, o Kaga, mobilizava 2 mil samurais e criados e 200 cavalos para uma viagem de 13 dias do feudo à capital. A viagem, repetida a cada ano, acarretava grande despesa ao Tesouro do feudo.

Outra medida do xogunato, imposta aos senhores feudais, foi a ordem de execução de obras, a cargo dos feudos. O feudo encarregado de uma obra ordenada pelo xogunato tinha de reunir seus homens (samurais, artesãos e operários), enviá-los para o local determinado e arcar com todo o custo do empreendimento. Não era raro que um feudo situado no extremo norte realizasse uma obra na região sul do país. A ordem de execução de obras foi mais rigorosa em relação àqueles feudos situados nas regiões mais afastadas da capital que, por estarem longe da vista, provocavam maior desconfiança.

Era, portanto, bastante cerceadora a política do xogunato. Baseada nos ensinamentos confucionistas, principalmente no neoconfucionismo da escola Zhu Xi (1130-1200), desprezava atividades comerciais e impunha muitas restrições ao agrarianismo, que tinha o arroz como principal produto. É verdade que antes da queda de Tanua Okitsugu (1719-88), principal assessor político de Tokugawa Ieharu (1737-86), décimo xogum, não era bem assim. Existiam atividades comerciais e intercâmbio com o exterior, ainda que sob regime de auto-reclusão. Mas o substituto de Okitsugu, Matsudaira Sadanobu (1758-1829), decretou um plano nacional de contenção de gastos para enfrentar a mencionada crise financeira. Ele proibiu estudos ocidentais no país e suspendeu o comércio exterior. Também punia severamente aquelas pessoas que eram consideradas como tendo gastos supérfluos com comida, roupa e moradia.

Diante da extrema dificuldade financeira, o feudo Yonezawa, ineditamente, chegou a propor a devolução do território ao xogunato, solicitando, apenas, a preservação do nome do clã Uesugui. Veja-se que, durante os 265 anos da era Edo, uma solicitação como essa jamais tinha sido pensada e apresentada ao xogunato. A proposta, contudo, não chegou a ser encaminhada ao xogum, por intervenção do poderoso feudo Owari, parente tanto da família Uesugui quanto da família do xogunato. O feudo Yonezawa foi persuadido a fazer um último esforço para reverter o quadro de penúria em que se encontrava. Isso aconteceu em 1764, portanto quatro anos antes de Yozan tomar posse como chefe do clã.

3. O pensamento de Hosoi Heishu

Provavelmente, o sucesso de Yozan na grande reforma do feudo Yonezawa não teria acontecido sem a presença de Heishu. Este era conhecido como um grande intelectual que dominava os estudos chineses e outros e que, apesar de, oficialmente, ser confucionista, criara uma escola de pensamento própria. O ponto focal de Heishu era que deveria haver perfeita união entre pensamento e ação. Pregava que o elemento mais importante de uma nação era o seu povo; assim, o chefe do feudo teria grau menor de importância em relação ao povo.

Segundo Heishu, o chefe do feudo deveria ser o pai e a mãe do povo ao mesmo tempo e esse papel simultâneo seria a base da administração pública. Os pais choram por seus filhos e se sacrificam por eles na hora da adversidade. Para Heishu, o povo pertencia ao feudo em si, não ao chefe do feudo; este tinha o dever de bem servir ao feudo e ao povo, não podendo apropriar-se deles; o feudo podia ser considerado como uma nação. Uma declaração dessas, numa época feudal de marcantes características absolutistas impostas pelo xogunato, dá a medida da extensão do pensamento reformista de Heishu.

Yozan tornou-se discípulo de Heishu aos 14 anos e esse relacionamento mestre-discípulo continuou até o falecimento de Heishu, em 1801.

Durante sua vida, Heishu costumava sair às ruas para, ao ar livre, fazer palestras. Mesmo quando convidado por Yozan para ser professor da escola oficial do feudo Yonezawa, Heishu continuou com suas palestras nas ruas. Com palavras acessíveis à compreensão do povo, conseguiu sua adesão à reforma de Yozan. Seus temas preferidos eram a vida cotidiana, a ética, a política do feudo e a do xogunato.

4. A reforma de Yozan

Yozan viveu observando duas políticas antagônicas do xogunato: a do aquecimento do consumo, de Tamura Okitsugu, e a de contenção, de Matsudaira Sadanobu, ambos, em épocas diferentes, assessores principais do xogunato.

Ao analisar as causas do fracasso dos planos que tinham sido executados em diversos feudos em particular e no xogunato em geral, Yozan concluiu:

- os objetivos dos planos não eram claros;
- a execução dos planos restringia-se a um pequeno grupo de elite;
- o pessoal encarregado de viabilizar o planejado não entendia bem o cerne da questão;
- o povo, por sua vez, não sabia qual era o objetivo dos planos, seguindo apenas ordens facetadas.

Sua conclusão maior foi que os planos, simplesmente, desconsideravam o povo. Assim, chegou mesmo a pregar que novos planos deveriam ter por objetivo enriquecer o povo, não o governo feudal.

Na capital, Yozan formou um grupo de trabalho com pessoas de sua confiança que estavam mal-aproveitadas e afastadas pela direção do feudo Yonezawa, até então. Estabeleceu o objetivo principal do plano: enriquecer o povo, de modo que pessoas socialmente fracas e discriminadas, como deficientes físicos, idosos, mulheres grávidas e crianças, pudessem ter vida mais digna.

Em caráter experimental, colocou o plano em prática na residência oficial do feudo na capital, durante dois anos, antes de levá-lo para Yonezawa. Solicitou a cada membro do grupo de trabalho que, antes de pedir sacrifícios a outras pessoas, os fizessem eles mesmos. Yozan estava convencido de que só poderia realizar uma grande reforma se todos os membros encarregados da elaboração do plano acreditassem nela, percebessem sua relevância e mudassem sua mentalidade, praticando, cada um, rigorosa contenção de gastos. Yozan sabia que os samurais e o povo do feudo não seguiriam à risca as normas estabelecidas no plano se seus promotores a ele não se entregassem de corpo e alma. Ele acreditava que o feudo, uma organização formada por uma coletividade de pessoas, somente seria reformado se cada membro conseguisse a transformação de si próprio.

Quando o plano da reforma ficou pronto, quebrando as práticas costumeiras Yozan convocou para uma reunião não somente os principais assessores, mas também os empregados da baixa hierarquia, para fazer-lhes uma exposição, abordando os seguintes pontos:

- detalhada explicação da situação financeira do feudo Yonezawa;
- a circunstância de que a família Uesugui, mesmo transformada em pequeno feudo, continuava tendo despesas compatíveis apenas com clãs de grande porte e riqueza;
- o esgotamento do acesso a empréstimos concedidos por alguns comerciantes e que até então tinham garantido a sobrevivência do feudo;
- a ameaça de falência caso houvesse alguma ordem de execução de obras por parte do xogunato, ou uma desastrosa colheita de arroz por conta de condições climáticas;
- a ameaça de devolução do feudo ao xogunato, tão desastrosa quanto a falência;
- a situação-limite a que o feudo chegara;
- explicação detalhada da primeira etapa do grande plano de reforma.

Yozan, curvando-se humildemente, pediu a colaboração de todos. O conteúdo do plano estipulava a suspensão de uma série de eventos religiosos e cerimônias tradicionais, a redução drástica de *sankin kootai* e a contenção severa de verbas para comida, roupa e manutenção da residência-chefe.

Três grupos, então, se formaram, revelando três reações: um grupo simpatizou com a idéia; outro, por causa do orgulho de ser samurai de um clã tradicional e de fama nacional, não aceitou o plano, considerando-o humilhante; um terceiro grupo mostrou-se indiferente, convencido que estava do insucesso do plano, e tratou de buscar emprego em outros feudos. Essas rea-

ções se repetiram em Yonezawa, quando o plano foi apresentado aos samurais do castelo-sede do território.

No ambiente específico da era Edo, caracterizado por rígido sistema hierárquico, pregar o bem do povo era algo inédito que, em verdade, negava o próprio sistema político do xogunato. Na prática, o polêmico plano provocou grande inquietação na residência oficial da capital.

Em Yonezawa, um grupo de conselheiros veteranos, todos com mais de 30 anos de ofício, formou uma frente contra qualquer mudança radical na política do feudo. Na ausência do jovem chefe do clã em Yonezawa, esse grupo tornava-se autoridade máxima e paralela a Yozan, que estava na capital. Eles ignoraram o plano, com ousadia desafiando Yozan e atribuindo-lhe inexperiência gerencial. A procedência de Yozan, que vinha de um pequeno feudo sem grandes tradições, também foi lembrada por eles, com certa ironia. Vale lembrar que o ser humano é conservador por natureza. Qualquer reforma que elimine vantagens existentes tende, então, a provocar reações contrárias.

Não foi por ingenuidade que Yozan escolheu os membros do grupo de trabalho entre aqueles que não seguiam as regras tradicionais e que, por isso mesmo, eram considerados problemáticos. Yozan assim o fez porque, na sua opinião, os tecnocratas veteranos não teriam condições de levar o plano adiante.

A reação negativa dos conselheiros, contudo, foi acalmada em parte com a intervenção do ex-chefe do feudo, sogro de Yozan, que se sentia em parte culpado por ter deixado o feudo praticamente falido. E foi assim que, com a tradição de mais de 200 anos, o feudo dependia agora da inteligência e vontade política de um jovem com menos de 20 anos de idade.

Em 1768 o plano de contenção de gastos, denominado *daikenrei*, foi decretado e Yozan começou por economizar seus próprios gastos. O número de empregadas que serviam à mulher de Yozan foi reduzido de 50 para 9. Em vez de roupas de seda, ele começou a usar roupas de algodão. Sua refeição limitava-se, agora, a uma tijela de arroz, uma sopa e um prato de acompanhamento. Os gastos da chefia foram reduzidos à nona parte.

Em 1769 ele viajou para Yonezawa. Sua comitiva era formada agora por 100 homens, em vez dos mil que antes os chefes levavam na sua viagem entre Yonezawa e a capital.

Dessa viagem foram registrados alguns episódios. Já dentro do território do feudo Yonezawa, por exemplo, o pessoal da comitiva avistou de longe uma paragem com casas que tinham sido há muito abandonadas como conseqüência do pesado imposto e da miséria daí decorrente. Estavam em pleno inverno, com muita neve e a temperatura abaixo de zero. Os samurais empregados procuravam desesperadamente um abrigo para alojar, pelo menos, Yozan. Este propôs que passassem a noite ao ar livre, ao redor da fogueira. O moral dos empregados elevou-se ao perceberem que Yozan não se permitia um tratamento

diferenciado, ficando, como todos, ao redor da fogueira. O chefe também lembrou que aqueles que abandonaram as casas não deveriam ser castigados.

De acordo com a tradição, os chefes do feudo entravam no castelo Yonezawa vestindo lindas roupas de seda. Era um cortejo pomposo, que o povo admirava. Vinham de liteira, só montando o cavalo quatro quilômetros antes. Entretanto, Yozan desceu 16 quilômetros antes, expondo-se ao vento gelado do inverno. A roupa que vestia era a mesma roupa de algodão da viagem. Os subordinados da comitiva o seguiram. Registros históricos revelam que os samurais que esperavam no pátio do castelo para recepcionar a comitiva ficaram surpresos e até indignados com aquele "bando de mendigos" que feria a tradição do clã Uesugui. Quebrar, acintosamente, a tradição do clã foi, para Yozan, o primeiro passo no longo caminho da reforma que pretendia levar a efeito.

Ao entrar no castelo, Yozan convocou todos os homens, desde os principais assessores até os peões, para uma reunião. Era um ato inédito, mas Yozan acreditava que a força efetiva da reforma viria dos empregados da baixa hierarquia, que sentiam na pele a situação dramática do feudo. Como na reunião ocorrida na capital, ele explicou a situação financeira do feudo e os propósitos da reforma.

Ao mesmo tempo, Yozan relacionou alguns elementos limitadores da reforma:

- o fato do feudo ser pequeno, sem grande força política nem tradição;
- a circunstância de ele ser muito jovem;
- a inexperiência gerencial que o caracterizava;
- o desconhecimento da terra de Yonezawa, que lhe era próprio;
- o desconhecimento dos subordinados lotados em Yonezawa, que também lhe era próprio.

Ao relacionar as limitações da reforma, Yozan antecipou-se às críticas. E pediu a colaboração de todos para neutralizar as limitações, insistindo na palavra "colaboração", em vez da palavra "ordem".

Ele se obrigou a fornecer todas as informações necessárias à execução da reforma e solicitou uma grande promoção de debates para atingir as metas propostas. Dos debates todos deveriam participar, independentemente do nível hierárquico e da idade.

Em termos dos dias correntes, a reunião foi realizada privilegiando a seguinte agenda:

- reportar, detalhadamente, a situação atual da organização (feudo Yonezawa);

- estabelecer as metas;
- explanar o conteúdo do plano;
- apresentar as limitações, empecilhos e ameaças à execução do plano;
- solicitar a colaboração de todos.

Para o alcance do desejado êxito, Yozan prometeu ou solicitou:

- compartilhar todas as informações disponíveis;
- promover debates;
- agilizar e ampliar os meios de comunicação;
- adotar o processo decisório misto "de cima para baixo" e de "baixo para cima".

De fato, mais tarde os dados da contabilidade do Tesouro do feudo foram abertos e cópias foram entregues a cada setor da administração.

Como mencionado, na época, sem condições de criar os filhos, os lavradores pobres os afogavam. Yozan, então, proibiu, categoricamente, a prática de *mabiki* e determinou o pagamento de pensão, com tempo limitado, para as famílias que tinham mais de cinco filhos. A princípio, a pensão era concedida até que o filho caçula completasse cinco anos.

Por outro lado, os idosos, que já tinham perdido valor como força de trabalho, eram considerados imprestáveis, apesar dos ensinamentos confucionistas, generosos em relação a essas pessoas. Em 1777, Yozan promoveu uma grande festa para os idosos acima de 90 anos de idade, oferecendo-lhes uma refeição no pátio do palácio e algum dinheiro. Os idosos foram acompanhados por seus filhos e netos e no castelo viu-se uma cena na qual as pessoas jovens serviam aos idosos com carinho. Nos anos posteriores, considerando o grande esforço que os idosos tinham de fazer para chegar ao castelo, Yozan resolveu enviar presentes às famílias que os abrigavam. Em 1792, foi estabelecido o pagamento de pensão vitalícia para quem tinha mais de 90 anos, independentemente do sexo. Era um fato inédito em plena era feudal: o plantio, na terra de Yonezawa, de um clima de respeito aos idosos e às pessoas socialmente discriminadas.

Em 1789, o sogro de Yozan e ex-chefe do clã completou 70 anos, e Yozan, para comemorar a data, decidiu mandar um pequeno barril de saquê (bebida alcoólica feita com arroz) como presente a todas as pessoas que tinham mais de 70 anos. Foram 738 homenageados. Esse número subiu para 4.560 quando o próprio Yozan completou seus 70 anos. Isso mostra uma sensível melhoria de qualidade de vida das pessoas do feudo.

A realização dos eventos aqui mencionados exigiu verba extra significativa, porém Yozan manteve a decisão de investir firmemente em áreas por ele consideradas prioritárias. O respeito ao ser humano era a principal delas.

Na área social, ele apresentou o lema "auto-ajuda, ajuda mútua e ajuda pública", que devia ser visto de forma integrada. Todos deveriam, por si mesmos, esforçar-se para resolver seus problemas. Caso algum problema persistisse, a família ou a comunidade deveria ajudar. Em último caso, as autoridades do feudo proveriam recursos. Para Yozawa, o mais importante era a própria pessoa resolver seus problemas. Acreditava que esse comportamento seria a base da recuperação da saúde física, psicológica e espiritual do povo, desgastada pela inércia e pela extrema miséria.

Para recuperar o feudo não bastava conter os gastos. Então, o capital proveniente dessa poupança foi investido na expansão da produção. Heishu, o mestre de Yozan, afirmava que qualquer empréstimo deveria ser esporádico, pois se não se conseguisse amortizá-lo não haveria outros empréstimos, porque ninguém empresta dinheiro a um tomador duvidoso. Yozan investiu em infra-estrutura, como estradas e pontes, e em indústria, para gerar capital e enriquecer o povo.

Para aumentar a receita do feudo, Yozan desenvolveu o seguinte raciocínio:

- visto que o sistema tributário do país era montado com base no arroz, a terra de Yonezawa, apesar de suas desfavoráveis condições climáticas, deveria ter a geração desse produto como sua principal atividade;
- todavia, o cultivo de arroz tem limitações;
- então, era importante expandir a produção de outros produtos já experimentados com sucesso e introduzir outros, adequados ao clima de Yonezawa e aceitáveis pelo consumidor;
- a exportação de matérias-primas para outros feudos deveria ser suspensa;
- medidas deveriam ser tomadas para agregar valor aos produtos primários e, depois, exportá-los;
- novas técnicas não-disponíveis no feudo deveriam ser absorvidas. Assim, artesãos experientes de outros feudos e suas famílias deveriam ser convidados a participarem do processo produtivo de Yonezawa. Era a busca de talentos.

Yozan comandou o plantio de algumas espécies que servem para tintas, alimentos de bichos-da-seda e outros fins comerciais de grande escala. As mudas foram compradas pelo Tesouro do feudo e entregues aos lavradores voluntários. Quando a burocracia caminhava com passos lentos, Yozan convidava alguns lavradores experientes a serem fiscais de plantio, premiando aqueles lavradores que conseguiam alcançar as metas estabelecidas. Os que

não o conseguiam pagavam multas. Com o passar do tempo, a terra ociosa do feudo Yonezawa ficou coberta de plantação.

Além do problema financeiro, Yozan tinha aquele referente à falta de mão-de-obra. Os lavradores dedicados à cultura do arroz não tinham fôlego para voltar-se a outras culturas. A solução veio com o emprego dos samurais ociosos que, no início, resistiram muito à idéia de Yozan. Ele considerou que não só os samurais ociosos, como membros da sua família, poderiam criar carpas, tecer roupas, plantar mudas com valor comercial e verduras em casa, trazendo, entre outras coisas, alívio à economia doméstica. Para dar o exemplo aos samurais, Yozan tomou a iniciativa de plantar mudas com valor comercial no pátio de seu castelo. Com a melhoria de suas vidas, o protesto inicial dos samurais perdeu força.

Observando o trabalho dos empregados dentro do castelo, Yozan percebeu que nem todos trabalhavam, efetivamente. No setor de documentação, por exemplo, muitos samurais do alto escalão passavam dias e dias discutindo sobre redação de cartas e documentos de menor importância. Yozan, então, mandou abolir diversos setores improdutivos e implantou o horário flexível de trabalho. Aqueles que não tinham trabalho importante a realizar no castelo, deveriam ficar em casa plantando e cuidando das plantas necessárias à fomentação da indústria. Com esta medida, o número de braços no campo aumentou expressivamente e mudou consideravelmente a mentalidade dos samurais. Além disso, Yozan baixou uma instrução, suspendendo 46 atividades, tais como cerimônias nos dias de feriado e troca de presentes.

Yozan promoveu, também, a exploração de novos arrozais. Determinou a não-cobrança de impostos durante os três primeiros anos, estimulando, dessa forma, samurais e lavradores.

Com a criação de carpas e o plantio de mudas em casa, a mentalidade dos samurais e de suas famílias com relação ao trabalho foi mudando. Assim, eles passaram a consertar estradas e pontes danificadas por desastres naturais, o que até então era feito exclusivamente por artesãos.

Quando a residência oficial do feudo na capital sofreu um incêndio, apesar dos ganhos já obtidos com a reforma, o Tesouro do feudo não podia arcar com a reconstrução, até porque as madeireiras elevaram seus preços. Então, alguns samurais voluntários propuseram cortar árvores nas montanhas e mandá-las à capital, em vez de lá comprar as madeiras. A idéia mobilizou mais de 500 samurais e a reconstrução do castelo foi realizada a baixo custo.

Apesar das conquistas consideráveis, a oposição a Yozan era forte. Muitos obstáculos foram colocados à reforma. A crise maior culminou com a conspiração de sete conselheiros veteranos. Yozan escapou e aplicou-lhes duras penas, ordenando até a morte de dois deles e o fechamento de suas famílias. Mais tarde, entretanto, na fase amadurecida da reforma, Yozan mandou reabrir as famílias dos conspiradores e recebeu os herdeiros dos dois executados como seus assessores.

5. A recuperação da comunidade agrícola

Yozan não tinha a menor dúvida de que a reforma dependia da revitalização dos vilarejos agrícolas espalhados no território de Yonezawa. Ele designou 12 instrutores para dar aulas de ética aos lavradores, formuladas por ele próprio com forte influência do confucionismo. Os principais itens da orientação de Yozan foram:

- natureza do céu — o céu, fonte de tudo que vive neste mundo, cria animais, homens e plantas; assim, o homem deve viver em perfeita harmonia com todo tipo de criatura, tendo coração piedoso e sensível;
- respeito aos pais — se não existissem os pais, o indivíduo não existiria; assim, todos devem respeitar os pais, caminho natural para o céu;
- família e amizade — irmãos mais velhos devem ser respeitados e os mais novos devem ser tratados com carinho; os idosos devem ser também respeitados e a fidelidade deve nortear o relacionamento com amigos; a comunidade deve ser tratada com amizade e ninguém deve ficar indiferente aos problemas dos outros;
- trabalho de lavrador — o trabalho no campo é motivo de orgulho; apesar de duro, é gratificado pelo céu;
- autoridade — se são os pais que trazem os indivíduos à vida na Terra, quem cuida de todos é o feudo; os lavradores cultivam a terra que lhes foi emprestada pelo feudo para sustentar-lhes a família; assim, não pode ficar esquecido o dever de cada um perante as autoridades do feudo.

Yozan pediu aos instrutores que, antes de dar aulas aos lavradores, entendessem e praticassem as orientações. Elas também incluíam:

- o cuidado, por todos, das crianças e idosos abandonados ou sem parentes;
- o abandono de vida ostentosa, uma vez que, mais cedo ou mais tarde, ostentação traria pobreza; a vida modesta, portanto, era a saída;
- as roupas deveriam ser de algodão, não de seda, que era cara;
- as refeições deveriam ser modestas, prevenindo-se contra eventuais colheitas desastrosas.

Yozan repetia que os instrutores deveriam proteger os lavradores e serem eqüitativos na cobrança do imposto, afastando-se da corrupção. Durante a folga das atividades agrícolas, aos lavradores deveriam ser propiciadas atividades de lazer.

Com as lições aprendidas da desastrosa colheita de 1774, por causa das condições climáticas, Yozan mandou construir armazéns estratégicos para estocar arroz e outros alimentos.

Em 1783 houve uma péssima colheita em toda a região norte do país, o que causou, aproximadamente, 300 mil mortos. O feudo Morioka, não muito longe de Yonezawa, teve 70 mil mortos, o que correspondia a 20% da população. Registros históricos apontam que até cachorros e gatos foram vendidos e alguns vilarejos desapareceram completamente, com sua população morta por absoluta falta de alimentos. Nesse cenário, o feudo Yonezawa, graças às medidas preventivas de Yozan, conseguiu administrar a crise sem apresentar baixas.

6. Considerações finais

Yozan conseguiu reunir três elementos, ao promover a reforma estrutural do feudo: economia, política e ética. Para ele, a reforma estrutural não se limitava à contenção de gastos, mas à mudança de mentalidades. Veja-se que os samurais, de certa forma, eram todos empregados improdutivos. Yozan reverteu esse quadro. Conta-se até que, para eliminar a resistência dos samurais, ele entrou no arrozal com as pernas cheias de lama e empunhando uma enxada. Tencionava educar pelo exemplo.

Na era Edo já funcionava a lógica do capitalismo, porém Yozan acrescentou-lhe uma ética própria. O feudo de Yonezawa era um misto de grupos funcionais e de comunidade. Os grupos funcionais representavam a lógica do capitalismo e a comunidade o espaço de vida. É esse, até os dias correntes, o perfil do capitalismo japonês.

Yozan construiu a escola oficial do feudo, acreditando na força da educação como alavanca desenvolvimentista. Abriu a escola para todos, desde os samurais até os lavradores. Em determinados dias do mês eram realizadas palestras, abertas para o público em geral. Ensinava-se a praticar virtudes. A escola foi construída com a contribuição voluntária do povo. Sua concepção baseava-se nos ensinamentos de Heishu, segundo o qual deveria haver perfeita união entre o pensamento e a prática. Ao lado da reforma social que visava, fundamentalmente, o resgate da dignidade de idosos e de crianças, a reforma educacional foi extremamente relevante ao alcance dos resultados desejados.

Do ponto de vista técnico, despesas foram drasticamente cortadas e negociações para reescalonamento das dívidas junto aos comerciantes foram realizadas. Depois que o nome de Yozan foi reconhecido como de grande administrador, a obtenção de empréstimos ficou mais fácil.

Yozan instituiu o sistema de coleta de propostas de todos os empregados, colocando em prática as que, de fato, eram úteis, e promoveu não só seus proponentes, como os responsáveis por diversos projetos.

De acordo com Yozan, o mais importante da reforma não foi a quebra da tradição. Foi a persistência em realizar o idealizado e a humildade em aceitar que, quanto mais profunda a reforma, mais tempo ela leva para se consolidar.

Antes de pedir sacrifícios a todos, Yozan os praticava, ele mesmo, educando pelo exemplo.

No final da administração de Yozan, havia diversos postos de venda de artigos e utensílios de uso diário, legumes, verduras e outros produtos, nas margens das estradas. Nos postos, sem vendedor, foram instaladas caixas de coleta de dinheiro.

Os produtos e as mercadorias que Yozan desenvolveu no feudo Yonezawa sobreviveram ao tempo e muitos deles são famosos no Japão de hoje. As carpas, as roupas de seda e os móveis laqueados são exemplos típicos.

Em 1961, John F. Kennedy, ao tomar posse da presidência dos EUA e perguntado por um grupo de jornalistas sobre qual japonês lhe era merecedor de respeito e simpatia, respondeu: Uesugui Yozan. É bem possível que Kennedy não esteja só. A reforma empreendida por Yozan em época tão difícil certamente o faz merecedor de respeito. Talvez governos e empresas dos dias atuais muito pudessem aprender com o jovem discípulo de Heishu.

Referências bibliográficas

Arata, Hidemoto. *Rekishi kaido*. Tokyo, PHP Kenkyujo, 1996.

Doomon, Fuyuji. *Uesugui Yozan no keieigaku*. Tokyo, PHP Kenkyujo, 1990.

———. *Uesugui Yozan*. Tokyo, Shuei-Sha, 1996.

Ishii, Takemochi. *Rekishi kaido*. Tokyo, PHP Kenkyujo, 1996.

Ito, Shigeo. *Rekishi kaido*. Tokyo, PHP Kenkyujo, 1996.

Kamiki, Tetsuo. *Rekishi kaido*. Tokyo, PHP Kenkyujo, 1996.

Kojima, Keizo. *Edo no sangyo renaissance*. Tokyo, Chuo Kooron-Sha, 1989.

Minamoto, Ryoen. *Tokugawa shiso shoshi*. Tokyo, Chuo Kooron-Sha, 1973.

Mitooka, Michio. *Rekishi kaido*. Tokyo, PHP Kenkyujo, 1996.

Nishiyama, Matsunosuke et alii. *Edo jidai no jyoshiki hijyoshiki*. Tokyo, PHP Kenkyujo, 1995.

Ooishi, Shinzaburo. *Edo jidai*. Tokyo, Chuo Kooron-Sha, 1977.

Suzumura, Susumu. *Uesugui Yozan ni Manabu*. Tokyo, Mikasa Shobo, 1992.

Tsuji, Tatsuya. *Edo jidai o kangaeru*. Tokyo, Chuo Kooron-Sha, 1988.

Ujiie, Mikito. *Edo hantei monogatari*. Tokyo, Chuo Kooron-Sha, 1988.

Yamamoto, Shitihei. *Nihon shihonshugi no seishin*. Tokyo, PHP Kenkyujo, 1995.