A formação do pensamento empresarial no Japão — o resgate da era Edo*

Sylvia Vergara**
Isao Yamamoto***

Sumário: 1. Introdução; 2. A era Edo; 3. A base ética da era Edo; 4. O sistema de castas; 5. Influência da era Edo nos dias atuais; 6. Fatores relevantes para a modernização ulterior; 7. Conclusão.
Palavras-chave: auto-reclusão; confucionismo; paternalismo; vida comunitária; nível educacional.

Estudo da era Edo, fundamental para a formação do modo de pensar e do padrão comportamental do povo japonês, tão discutidos no mundo dos negócios ocidental.

The formation of the entrepreneurial thought in Japan — the rescue in the Edo age

This paper is based on the assumption that the available bibliography on Japanese companies, despite being abundant, may not be sufficiently based on a historical viewpoint and, in result, is not well-grounded.

From this standpoint, the Edo era, the stage prior to the Meiji era which is frequently mentioned by researchers, is focused with special attention. Our argument is that the Edo era, with its almost 270 years under the regime of national isolation from the outside world, might have been decisive in the formation of the thinking and behavior patterns of the Japanese people, that is discussed frequently in the business world today.

1. Introdução

Com a presença cada vez maior das empresas japonesas no contexto mundial, a administração japonesa começou a ser analisada prodigamente e por diversos ângulos, a partir da década de 70. Entretanto, muitos estudos apresentados ao mundo acadêmico e ao público em geral carecem de visão histórica, ficando pois fragilizados em suas explicações.

Partindo dessa reflexão e da convicção de que sempre existem motivos ou condições para que um fenômeno surja em determinado momento, o presente artigo visa identificar a formação histórico-cultural do pensamento básico da administração japonesa concentrando-se na era Edo, durante a qual o país se isolou do resto do mundo devido à auto-reclusão. Consideramos que esse período, que apagou o Japão da história mundial, foi decisivo na formação cultural que prevaleceu como padrão comportamental do povo japonês e da empresa japonesa.

* Artigo recebido em out. 1996 e aceito em fev. 1997.
** Doutora em educação/UFRJ, mestra em administração pública, EBAP/FGV, e professora da EBAP/FGV.
*** Mestre em administração de empresas, PUC/RJ.

O artigo está estruturado em seis sessões. A primeira contextualiza a era Edo, retrospectivamente, partindo da era atual; a segunda apresenta a base ética da era Edo; a terceira discute o sistema de castas; a quarta relaciona possíveis influências da era Edo nos dias correntes; na quinta relacionam-se os fatores considerados relevantes para a modernização da era Meiji; na sexta são apresentadas as conclusões do estudo.

2. A era Edo

É na era Heisei que vive o Japão dos dias correntes. A era antecedente, Showa, terminou em 1989. Inaugurada em 1926, a era Showa sucedeu a era Taisho, iniciada em 1912, quando terminou a era Meiji. Essa era, na qual o governo introduziu a *joint-stock company* do estilo ocidental, tem sido privilegiada pelos estudiosos de todo o mundo que buscam a formação histórica do pensamento básico da administração no Japão contemporâneo. Todavia, é praticamente impossível falar do período Meiji sem abordar a época antecedente, o período Edo (1603-1867), que durou quase 270 anos.

A era Edo, de regime feudal, aconteceu sob o forte domínio do xogunato Tokugawa. Entenda-se por xogunato o estabelecimento e a afirmação do sistema feudal centralizado, com as características próprias de uma política absolutista. No período Edo não havia conflitos internos significativos, e o Japão vivia na auto-reclusão. Não é difícil imaginar a profundidade da influência dessa época no modo de pensar e no padrão comportamental do povo japonês. Afinal, foi então que os japoneses, voltados para si mesmos, sem quaisquer contatos efetivos com o mundo ocidental, consolidaram sua cultura.

Até recentemente, o Ocidente via a era Edo de modo desfavorável. De acordo com pesquisa de Kojima (1989), Montesquieu, por exemplo, a percebia como ditadura e símbolo de opressão política e desumanidade. Voltaire, apesar de ter posicionamento menos exacerbado que Montesquieu, também criticou severamente o regime de Tokugawa. Segundo Bodart-Bailey (1994), Kant, Goethe e Oliver Goldsmith igualmente a criticaram. Todos esses pensadores se basearam nas obras do holandês Engelbert Kaempfer, que esteve no Japão como médico da Companhia das Índias. A eles agreguem-se os nomes de Herbert Spencer, Percival Lowell e Lafcadio Hern.

Todavia, depois da vitória nas guerras contra a China e a Rússia, outros pensadores começaram a reavaliar a era Edo. Entre eles destacam-se Max Weber, Carlos Lamprecht, Edward Sylvester Morse, Rabindranath Tagore e *Sir* George Bailey Sansom, que viram a Edo como etapa que tornou possível a modernização levada a efeito na Meiji. Não foi outra a posição assumida já na década de 60 por japanologistas como Edwin Reischauer, Marius Jansen e Ronald Philip Dore. Revisitar a Edo é, então, instigante.

3. A base ética da era Edo

A época precedente à era Edo caracterizou-se por total desordem e lutas em diversas regiões. Segundo o pensamento então prevalecente, se o senhor feudal perdesse suas virtudes, alguém poderia substituí-lo, ainda que pelo uso da força. Essa era a orientação divina. Interpretado sem restrições, esse pensamento justificou a desordem política, proliferada em diversos feudos. Assim, maior objetivo do fundador do xogunato Tokugawa, Tokugawa Ieyasu (1542-1616), foi eliminar a desordem, transformando o país numa sociedade hierárquica ordenada.

Um sistema de castas foi estabelecido. Os samurais estavam no topo, os agricultores na segunda classe, os artesãos na terceira e os comerciantes na última. Essa colocação dos comerciantes se deve à crença confucionista segundo a qual a pessoa que não produz simplesmente nada vale na sociedade.

De acordo com estimativas de historiadores, a classe dos samurais correspondia a apenas 7% da população japonesa. Para controlar os 93% restantes, o xogunato precisava de um instrumento eficiente, que valesse tanto do ponto de vista prático quanto doutrinário. O confucionismo foi, então, deliberadamente escolhido. Yoshino (1968:5) confirma da seguinte maneira o significado social do confucionismo para a classe dominadora: "A filosofia do confucionismo enfatizou, entre outras coisas, a rígida observância de relacionamentos sociais numa sociedade hierarquicamente orientada. Portanto é fácil compreender por que o regime de Tokugawa entusiasmou-se tanto pela filosofia do confucionismo".

Por sua vez, Mente (1992:30-1) diz o seguinte: "Um princípio supremo, adotado pelo confucionismo, era a harmonia entre o céu e a terra e entre governantes e governados. Isso levou ao desenvolvimento de um comportamento altamente controlado, destinado a manifestar subserviência e respeito para com os seus superiores".

Como diz Kitajima (1971), o xogunato Tokugawa significou o estabelecimento, pela primeira vez no Japão, de feudalismo com poder absoluto. Àquela época, existiam no Japão diversas religiões e sistemas de pensamento, como o budismo, o zen e o xintoísmo. Como o governo Tokugawa precisava de uma doutrina forte, que garantisse a superioridade de uma classe sobre as outras e introduzisse a aceitação do xogum como autoridade suprema logo depois do imperador, que, ademais, já não tinha poder político efetivo, pois dependia da proteção dos poderosos da época, o confucionismo serviu muito bem. Ele já havia sido testado com êxito na China, onde a hierarquização era muito mais sentida do que no Japão. O xogunato Tokugawa adotou então o confucionismo, justificou seu domínio, manteve a sociedade em ordem. O confucionismo tornou-se a base da ética feudal e ainda hoje é a base do sistema ético do povo japonês.

A escola de Chu Hsi foi adotada oficialmente pelo governo. Esse pensador chinês, descontente com a ênfase excessiva na interpretação e na leitura dos códigos, estudou o mecanismo do universo e a natureza do homem e conseguiu elevar o confucionismo à categoria de filosofia.

Na época Edo, surgiram alguns pensadores importantes como Suzuki Shosan (1579-1655) e Ishida Baigan (1685-1744). Na opinião de Yamamoto (1989), a influência deles foi grande no padrão comportamental que facilitaria o capitalismo japonês dos dias de hoje. Suzuki, pensador anticristão e influenciado pelo zen, dizia à multidão de pobres que, independentemente de sua profissão, se cada um fizesse de seu trabalho um meio de auto-ensinamento, poderia livrar-se de desejos incômodos e chegar ao mundo dos pensamentos livres e sadios. Ishida, por sua vez, adotando a ética progressista do confucionismo, exaltava a virtude de trabalhar. A questão do bem e do mal depende de trabalhar ou não trabalhar. Ele acreditava que o trabalho e o não-desperdício, junto com o sossego psicológico, fazem o homem ser honesto e realizado.

Por outro lado, Dazai Shundai (1680-1747), samurai e pensador, considerava nobres aqueles que trabalham muito e ganham pouco e abomináveis aqueles que trabalham pouco e possuem muitos bens materiais. Admitia, porém, que a estabilidade econômica é indispensável para manter a moral das pessoas.

Ninomiya Sontoku (1787-1856), pensador ainda hoje muito popular entre os japoneses, apresentou dois tipos de virtude como o verdadeiro caminho a ser seguido pelo homem: o primeiro é transferir o consumo da colheita do ano para o ano seguinte, o que significava a exaltação do espírito de economia, que deveria ser estendido ao xogunato; o segundo é ceder em favor de outros. Ele recomendava que todos fizessem algum tipo de concessão, voluntariamente, em favor de amigos, parentes, da comunidade local e até do país (Minamoto, 1973). É possível, pois, dizer que no Japão os conceitos de bem e mal não estão associados a um padrão absoluto de virtude; trata-se, antes, da aprovação ou não da sociedade (Yoshino, 1968). O pensamento de Sontoku unia xintoísmo, budismo e confucionismo. A essa união ele agregava suas próprias experiências como agricultor. O governo Meiji, que sucederia a era Edo, aproveitou o pensamento de Sontoku no movimento de consolidação e exaltação da moral nacional.

Na época Edo, de paternalismo predominante, a obediência ao chefe da família era absoluta, tendo ele poder irrestrito no que se refere à preservação do nome da família. Se julgasse necessário, expulsava ou até matava membros da família para defender-lhe a honra. Entre irmãos, aquele que sucedesse na chefia da família era tratado com cuidados e privilégios.

4. O sistema de castas

Como visto, o sistema de castas do período Edo foi estabelecido com a classe samurai no topo. Os samurais viviam ao redor dos castelos de seus senhores e trabalhavam como servidores ou tecnocratas, recebendo, como salário, arroz ou dinheiro. Quando a situação financeira ficava ruim, havia a redução do salário, o que se assemelha à situação dos assalariados do Japão de hoje.

Foi Yamaga Soko (1622-85), pensador da era Edo, quem estabeleceu a doutrina do samurai (*bushido*). Se antes o comportamento do samurai era baseado no

pensamento zen e no relacionamento senhor-subordinado do tipo *give and take*, com Yamaga isso mudou. Para ele, a relação senhor-servidor era suprema ordem do céu e algo inviolável. Yamaga exaltava o espírito nobre do samurai e ensinava que, se a situação exigisse e o senhor precisasse, o servidor deveria matar-se sem perguntar por quê. Ao mesmo tempo, insistia no aprimoramento do samurai nos estudos, na técnica, na arte marcial e na ética. Tentava, assim, justificar o domínio dessa classe sobre as outras, embora ela nada produzisse.

Cada feudo abriu uma escola oficial, na qual os samurais estudavam com afinco. Sua intelectualidade assim desenvolvida e sua ética confucionista ofereceram o *background* de que necessitava o governo Meiji para modernizar o país. Acrescente-se ainda o fato de que, segundo inúmeros historiadores (Minamoto, 1973), a formação dos samurais impediu que o Japão fosse colonizado pelos países poderosos ocidentais da época.

A ética da obediência era tão forte que os samurais deveriam prová-la, por exemplo, através do ato de vingança por espada, quando percebessem alguma ameaça a seus senhores. Na época Edo, o xogunato Tokugawa recebia a solicitação de vingança por escrito e dava permissão ao solicitante para vingar a afronta sofrida por seus superiores e assim preservar o nome da família do senhor. Vale acrescentar que a permissão só era concedida aos inferiores dos que tivessem sofrido a afronta ou injustiça e que os lugares sagrados ou históricos da família Tokugawa eram excluídos dos atos sangrentos. Ao longo dos anos, a ética da vingança passou a ser tão enfatizada que aquele que saísse em busca do inimigo não podia voltar sem atingir seu objetivo. Conta-se até o caso de um samurai que alcançou seu inimigo depois de percorrer o país inteiro durante 53 anos. Segundo Kitajima (1971), os atos de vingança registrados oficialmente durante a época Edo chegaram a aproximadamente 100. Mas acredita-se que houve inúmeros casos não-registrados. A proibição oficial do ato de vingança só veio em 1873.

Se os samurais estavam no topo da hierarquia, seguiam-lhe os agricultores. Nos vilarejos, que eram a base do sistema de controle feudal, segundo Wakita (1971), alguns agricultores, os de maior influência, eram nomeados mantenedores da ordem e do domínio do xogunato.

Os agricultores tinham que viver em grupo de cinco famílias (*goningumi*) e pagar impostos sob regime solidário. Tal regime era utilizado não em benefício dos próprios agricultores, mas em favor do controle do sistema feudal. Quando um agricultor deixava de pagar o imposto, as outras quatro famílias assumiam a responsabilidade. No Japão de hoje, quando um empregado não comparece ao trabalho, os outros assumem sua função.

Os agricultores eram registrados no cadastro geral do vilarejo e não podiam mudar-se para outro. Viviam em regime de quase-escravidão. Como os campos somente se tornam produtivos com a ação do homem, a base da política do governo era fixar os agricultores no campo. Honda Masanobu, assessor de Tokugawa Ieyasu, assim definiu a política adotada em relação aos agricultores: "O importante é não deixar os agricultores morrerem; eles devem viver, mas com normas bas-

tante rígidas, de modo a que se possa arrecadar os maiores impostos possíveis" (Wakita, 1971).

Os impostos pagos com arroz em espécie eram uma das bases de sustentação do governo. Como sua cobrança era extremamente rigorosa, poucas vezes por ano os agricultores utilizavam o arroz para consumo próprio. Apesar dessa situação, Carl Peter Thunberg, acadêmico sueco que esteve no Japão entre 1775 e 1776, afirma que os criados e os soldados dos países europeus da época mereciam o nome de escravos, mais do que os agricultores japoneses. Thunberg dizia que, apesar do regime absolutista, a justiça não era ignorada e o povo era tratado igualmente perante a lei (Kojima, 1989).

Os vilarejos transformaram-se em uma comunidade fechada, tendo como principal atividade o cultivo de arroz por irrigação. Para administrar o uso da água e da floresta, bens comuns, cada vilarejo estabelecia normas bastante detalhadas como código comunitário. Quem não obedecesse a essas normas podia sofrer um castigo extremo: era isolado de todos os habitantes, salvo nos casos de funeral e incêndio (*murahachibu*).

Como os agricultores não podiam mudar-se para outro vilarejo, a cooperação e a harmonia tornaram-se as duas qualidades mais importantes na comunidade. Diferentemente de outros povos orientais, como os coreanos, por exemplo, para quam a base da união é o laço sangüíneo, no Japão essa base era algum tipo de acordo. Daí a tendência do povo japonês a seguir a opinião da maioria absoluta, em detrimento da opinião individual. Não é por acaso que George Soros, investidor de origem húngara, afirma que "os japoneses falharam nas finanças devido à incapacidade de aceitar o pensamento individual" (*Exame*, 11-10-1995. p. 15).

Se, por um lado, o sistema de grupos solidários de cinco famílias proporcionava maior coesão (interna), por outro, como diz Yoshino (1968), gerava a tendência ao exclusivismo contra os grupos externos, considerados hostis ou, pelo menos, vistos com desconfiança.

O mundo dos artesãos era formado por mestres e aprendizes. O tempo de aprendizagem era bastante longo, sob a supervisão do mestre, a quem os aprendizes deviam obediência. Depois da aprendizagem, o novo artesão podia escolher livremente seu local de trabalho. Alguns continuavam com o mestre e outros começavam a trabalhar por conta própria. De qualquer modo, o novo artesão tinha o dever de ajudar seu mestre por toda a vida, sempre que ele precisasse.

Nas primeiras fábricas japonesas, os administradores eram samurais nomeados pelo xogunato ou pelos senhores feudais de diversas regiões. Todavia, muitas vezes os samurais não tinham conhecimentos especializados e utilizavam os artesãos experientes como supervisores efetivos.

Quanto aos comerciantes, eram considerados um mal necessário dentro da ética confucionista, que admitia a necessidade de atividades econômicas, desde que voltadas para o benefício da sociedade em geral. O ganho pessoal era categoricamente condenado. Não é por acaso que até hoje os japoneses se sentem um tanto

hesitantes ou embaraçados com lucros pessoais, ainda que obtidos em negócios lícitos.

No final da era Edo, os desprestigiados comerciantes começaram a mostrar sua força, provocando o surgimento do mercado de novos produtos e a mudança de canal de distribuição. Alguns, de maior poder, ingressaram nas atividades produtivas com capital próprio.

Financeiramente, a classe samurai dependia muito de alguns comerciantes privilegiados. Como conseqüência, na opinião de Yoshino (1968), surgiram entre os samurais dois posicionamentos: o primeiro pregava a eliminação do mercantilismo, estimulando a classe samurai à volta à terra, à frugalidade e à auto-suficiência. Era a exortação à volta ao agrarianismo puro, premissa básica do regime Tokugawa. Na época, um dos ensinamentos do samurai dizia, com certa ironia, que o samurai, mesmo com o estômago vazio, deveria usar o palito com elegância. O segundo posicionamento foi pragmático. Reconheceu a inevitabilidade do mercantilismo e concluiu que o único meio de manter a supremacia da classe samurai era a sua participação ativa nas atividades comerciais, e não a persistência no ideal.

Diante da considerável força econômica acumulada pela classe dos comerciantes, surge uma pergunta natural: por que não aconteceu a revolução do tipo *bourgeois* no Japão da época? Para Minamoto (1973), tal revolução não se deu por causa da excessiva dependência da classe samurai em relação aos comerciantes. Aquela fez sua riqueza graças ao parasitismo em torno da classe dominadora e, por isso, não construiu nenhuma ideologia moderna digna de apreciação.

5. Influência da era Edo nos dias atuais

Por serem os principais atores da época Edo agricultores de residência permanente, por ter o governo Tokugawa conseguido consolidar a paz e a ordem depois de 150 anos de lutas internas, como visto, e por ser proibida a introdução de culturas e pensamentos estrangeiros, principalmente o cristianismo baseado no individualismo, Odaka (1993) define a sociedade Edo como *close-knit communities* com base no cultivo de arroz desenvolvido nos vilarejos espalhados por todo o Japão. Esse tipo de comunidade faz com que a vida e o destino do indivíduo sejam idênticos aos da comunidade. O indivíduo vive em função da comunidade. Odaka acredita que as influências das *close-knit communities* da época Edo sobre as empresas japonesas dos anos posteriores são consideráveis. Eis, resumidas, as principais influências percebidas por Odaka:

Qualidade de membro permanente. Quem nascia na comunidade, nela permanecia até a morte. Se, porventura, sob permissão oficial, alguém saísse dela momentaneamente, levava consigo seu *status* ou condição de membro da comunidade. Hoje, os empregados das empresas dizem: "Sou Kimura da Mitsui" ou "Ele é Tanaka da Sony". O indivíduo identifica-se com o nome da empresa.

Até no dia-a-dia e no trato com as pessoas mais próximas, raramente os japoneses usam só os primeiros nomes das pessoas.

Supremacia do coletivismo sobre o individualismo. Na comunidade, vontades individuais eram sufocadas em favor da coletividade. Contemporaneamente, ainda que sempre existam desejos pessoais, estes são contidos em favor da cooperação e da paz de toda a empresa.

Harmonia e espírito de cooperação. Numa comunidade existiam, geralmente, diversas subcomunidades por classe, profissão, faixa etária ou local de moradia. A comunicação e o adequado relacionamento entre essas subcomunidades eram indispensáveis para a manutenção da harmonia da comunidade como um todo. Cada grupo tinha seu próprio papel e hierarquia, mas os diferentes grupos deviam sempre cooperar entre si. Os japoneses aprenderam, pois, a trabalhar em equipe.

Disciplina e economia. Na comunidade, as crianças eram educadas para ser modestas com relação a roupas, comida e moradia e para seguir rigorosamente as normas, respeitando as pessoas idosas e os superiores. Nas empresas de hoje, a obediência às regras e o princípio do não-desperdício são ainda duas características primordiais. Não é por acaso que os programas de qualidade encontraram campo fértil no Japão.

Administração participativa. Numa comunidade era impossível tomar decisões de maneira autoritária. A cúpula da comunidade não decidia sozinha assuntos de maior relevância. Em princípio, tais assuntos eram discutidos em reunião na qual todos os membros eram representados. O papel da cúpula era, portanto, o de porta-voz das decisões tomadas pela comunidade. O sistema de *ringi*, principal instrumento oficial na tomada de decisão das empresas japonesas contemporâneas, é o reflexo institucionalizado da administração participativa praticada nas aldeias. Através de *ringi — written proposal system —*, um funcionário da baixa hierarquia, sob a supervisão de seu chefe direto, pode preparar uma proposta nova a ser submetida aos administradores da alta hierarquia para aprovação. Como se vê, a longa paz da era Edo acabou não favorecendo o surgimento de fortes lideranças de estilo ocidental nas aldeias e, talvez, na administração das empresas.

Ênfase no bem-estar de todos. No pensamento japonês, uma comunidade não passaria de uma aglomeração de pessoas se não conseguisse o bem-estar da maioria dos membros. Portanto, o maior interesse da comunidade era sempre voltado para a satisfação de seus membros, sobretudo a satisfação de necessidades básicas como roupa, comida, moradia, educação, segurança e lazer. Era a busca da equalização de recompensas, característica das empresas de hoje.

Paternalismo nas relações. Nas casas comerciais da época Edo, era comum recrutar serventes em troca de diversos benefícios a serem oferecidos pela vida inteira, e não em troca de remuneração contratual. Trabalhando dedicadamente durante um prazo longo em uma casa comercial, o servente conseguia permissão para abrir uma filial com o capital do patrão ou assumia o cargo de gerente na matriz. Acredita-se que as casas comerciais da época deram origem às primeiras indústrias no Japão e, logo, às características paternalistas nelas observadas. Vale

ressaltar, contudo, que estudiosos como Minamoto (1973) consideram que as casas comerciais observavam, até certo ponto, os princípios do talento individual, tais como o recrutamento desligado do vínculo de parentesco, o treinamento e a promoção por capacidade. Enquanto os samurais obedeciam à hereditariedade dos cargos no xogunato, os comerciantes começavam a dar maior atenção ao desempenho dos indivíduos.

A tese de Odaka, segundo a qual a época Edo caracteriza-se como *close-knit communities*, assemelha-se ao argumento apresentado por Durlabhji (1993), para quem a organização japonesa é um sistema social do tipo *gemeinschaft*, isto é, uma comunidade formada pela vontade natural de seus membros e caracterizada por uma série de relacionamentos primários, tais como maior envolvimento entre seus membros, interação pessoal, contato freqüente, espontâneo, informal e de longo prazo.

Se se aceita que as práticas comumente observadas na administração japonesa contemporânea foram introduzidas e consolidadas intencional e sistematicamente, tomando como exemplo as conquistas das *close-knit communities*, vale a pena ressaltar, como faz Odaka, que não se trata de influência pura, no sentido weberiano, porquanto incorpora modificações.

6. Fatores relevantes para a modernização ulterior

No contexto global da modernização japonesa, que viria com a era Meiji, a época Edo apresentou algumas bases importantes, aqui sintetizadas.

Evolução da agricultura e aparecimento da sobra de produção. No final da era Edo, em algumas regiões mais prósperas houve sobra de produtos agrícolas, o que forneceria a base da industrialização ulterior. Engelbert Kaempfer, que deixou muitas descrições detalhadas sobre a história, a política e a religião japonesas, escreveu:

"O intercâmbio entre duas nações acontece sempre quando elas querem alguma conveniência indisponível numa delas ou identificam alguma necessidade para seu comércio ou indústria. Este é um país onde existem gêneros alimentícios e artigos de uso diário em abundância. O espírito da nação é avançado e sua cultura, rica. A religião, a arte e a lei são suficientes para a nação. É muito natural que este país interrompa o intercâmbio diplomático, a fim de impedir a entrada de estrangeiros que poderão trazer conflitos e atritos indesejáveis." (Kojima, 1989).

Segundo os dados citados por Kojima, a população de Edo, a então capital do Japão e atual Tóquio, era de 1,3 milhão de habitantes no início do século XVIII. Na mesma época, a cidade de Londres tinha 700 mil habitantes, Paris, 500 mil e Viena, 250 mil. Edo era, sem dúvida, a maior cidade do mundo na época, o que se associava à capacidade de fornecimento de alimentos e ao volume da sobra de produtos em geral.

Nível de educação da nação. Durante a época Edo, existiam inúmeras escolas populares chamadas *terakoya*, nas quais as crianças e os jovens aprendiam a ler,

escrever e contar, além do manuseio do ábaco. Cada feudo, por sua vez, mantinha a escola oficial e nela reunia os filhos dos samurais e os filhos mais talentosos de comerciantes e até de agricultores, excepcionalmente. Certas escolas particulares contavam, na época, mais de 3 mil alunos. Pesquisadores e historiadores estimam em 70% a taxa de alfabetização de homens e mulheres no final da era Edo (Kojima, 1989).

Minamoto (1973) calculou em 278 o número de escolas oficiais existentes nos feudos em 1871, depois da Edo, portanto, e pouco antes da abolição do sistema de territórios feudais. Baseado em R. Dore, ele afirma que a sociedade japonesa daquela época já atingira aquele nível em que, sem o uso da linguagem escrita, as funções do dia-a-dia não eram possíveis. É fácil perceber que no século XIX, como no século XX, as origens do nível educacional japonês, ao qual se atribui significativa parcela de contribuição ao desempenho industrial do país, remontam à era Edo.

Propagação das lições religiosas e éticas na vida cotidiana. Na época, os ensinamentos morais e éticos, traduzidos em termos conhecidos e acessíveis, estavam arraigados entre a classe popular. A importância da honestidade, do trabalho árduo, da modéstia em morar, vestir e comer era repetidamente enfatizada nas famílias e nas escolas. Não é essa orientação para o trabalho que tem sido tão analisada por estudiosos do Japão de hoje?

Burocracia dos feudos e alta organização das comunidades agrícolas. As estruturas sócio-políticas de dominadores e dominados, senhores e servos, artesãos e aprendizes transformaram-se, com algumas adaptações, nas estruturas das modernas empresas.

7. Conclusão

A era Meiji tem sido, quase sempre, o ponto de partida das reflexões sobre o mundo empresarial japonês. Este artigo buscou resgatar a era Edo que a antecedeu, por considerá-la importante para a conformação do pensamento e do comportamento não só da Meiji, como também do Japão dos dias correntes.

Da apropriação do confucionismo e suas regras que tão bem servem à disciplina organizacional, ao espírito de coletividade, à mitigação da personalidade em favor da organização, à valorização do trabalho, à administração participativa, ao alto nível educacional, à burocracia, ao não-desperdício, o caminho percorrido pelo Japão, naquela era, oferecia uma cultura aparentemente sólida que tanto tem sido objeto de pesquisas.

É inegável, também, que a auto-reclusão da era Edo impediu o Japão de conhecer de perto o pensamento e o sistema de valores fundamentais do mundo ocidental, tais como a democracia e o capitalismo. Essa circunstância pode ter acarretado, nos dias correntes, algumas contradições e desencontros no comportamento das empresas japonesas no cenário empresarial mundial.

Hoje, o pensamento empresarial japonês vem sendo imitado por uns e questionado por outros. Se é assim, mais do que nunca é relevante refletir sobre as bases em que se assenta. Serão elas adequadas ao atual mundo dos negócios? Em que medida? Conceitos levados pelos ocidentais encontraram no Japão terreno fértil e reverberaram no próprio mundo onde tiveram origem, abalando suas crenças. A influência do Japão não foi, portanto, menor. Se é assim, parece importante resgatar a formação do pensamento empresarial no Japão. Esse foi o propósito do presente artigo.

Referências bibliográficas

Bodart-Bailey, Beatrice M. *Kaempfer to Tokugawa Tsunayoshi*. Tóquio, Chuo Kooron-Sha, 1994.

Durlabhji, Subhash. The influence of Confucianism and Zen on the Japanese organization. *Japanese Business*. New York, State University of New York Press, 1993.

Kitajima, Masamoto. *Edo Jidai*. Tóquio, Iwanami Shoten, 1971.

Kojima, Keizo. *Edo no Sangyo Renaissance*. Tóquio, Chuo Kooron-Sha, 1989.

Mente, Boye de. *O fator Kata*. Rio de Janeiro, Record, 1992.

Minamoto, Ryoen. *Tokugawa Shuso Shooshi*. Tóquio, Chuo Kooron-Sha, 1973.

Odaka, Kunio. The source of Japanese management. *Japanese Business*. New York, State University of New York Press, 1993

Wakita, Osamu. *Kyoyojin no Nihonshi*. Tóquio, Shakai Shiso-Sha, 1971. v. 3.

Yamamoto, Shichihei. *Nihon towa Nanika*. Tóquio, PHP Kenkyu-Sha, 1989.

Yoshino, M. Y. *Japan's managerial system — tradition and innovation*. Massachusetts, MIT Press, 1968.