Família e cultivo de arroz influenciando a conformação da empresa japonesa*

Sylvia Constant Vergara**
Isao Yamamoto***

Sumário: 1. Introdução; 2. A organização japonesa do ponto de vista ocidental; 3. A empresa como uma família ou comunidade; 4. O cultivo do arroz na prática do coletivismo; 5. Considerações finais.
Palavras-chave: *gemeinschaft society*; *gesellschaft society*; trabalho coletivo; confucionismo; justiça.

Empresa japonesa pela ótica ocidental. Empresa japonesa do ponto de vista de uma família ou comunidade. Influência do cultivo do arroz na prática coletivista. Comparações com os EUA.

Family and rice growing influencing the design of Japanese organizations

The Japanese company is known to be an organization with familiar features, oriented towards collectivism. It is in rice growing through irrigation, and in the social-cultural system of the Edo Era (1603-1867) that we search for the origin of this characteristic. The Confuncion ethical lessons used to praise the individual's spirit of self-sacrifice on behalf of the common good, and individualism has been severely criticized for centuries. The productive system around rice planting through irrigation has deeply influenced, in the end, not just the economic activities, but also the behavioral pattern of the Japanese people. The individual's fortune remained connected *to that of the very community, and the main goal of the latter was its community*. The features we find today in the Japanese organization have been, in fact, consciously introduced by rationality and the discretion of the Japanese people.

1. Introdução

O Japão, atuando na história mundial até o final do século XVI ao lado dos países ocidentais, mudou drasticamente seu rumo com a decretação da auto-reclusão unilateral em 1639, literalmente isolando-se do resto do mundo. Esta mudança foi decisiva para que o Japão mergulhasse em seu próprio mundo, afastando-se, definitivamente, do fluxo político e econômico que iria acontecer, mais tarde, no mundo ocidental.

Com a reabertura do país em 1854, diante da pressão dos países ocidentais que já experimentavam a revolução industrial em fase bastante avançada, o Japão foi acordado de repente e acabou encontrando o mundo completamente diferente

* Artigo recebido em out. 1995 e aceito em fev. 1996.
** Professora da EBAP/FGV e do Departamento de Administração da PUC/RJ.
*** Pesquisador e mestre em administração de empresas pela PUC/RJ.

do que conhecia antes. A auto-reclusão de quase 220 anos fez com que o país se tornasse órfão tanto no campo geopolítico quanto no econômico.

Os japoneses, reconhecendo imediatamente o atraso sofrido durante o período de auto-reclusão, em termos de tecnologias e ideologias em geral, começaram a introduzir as culturas ocidentais no sentido amplo. Entre outras coisas, houve a introdução da *joint-stock company* do estilo ocidental. Começou, assim, a modernização do país através da importação dos mecanismos já experimentados largamente no mundo ocidental.

Entretanto, o rumo posterior que a empresa japonesa tomou e que se reflete em suas atividades do dia-a-dia no mundo dos negócios não é exatamente idêntico ao das empresas ocidentais. Com a evolução da presença das empresas japonesas no contexto mundial, há comentários de que o comportamento delas é, muitas vezes, fechado, exclusivista e, até, discriminatório do ponto de vista ocidental.

O que houve neste intervalo? Acreditamos que a ausência dos japoneses do palco mundial durante a auto-reclusão de 220 anos foi decisiva na formação do padrão comportamental da empresa japonesa que viria nos tempos posteriores. Em outras palavras, analisar o período da auto-reclusão em que os japoneses tiveram de desenvolver sua própria cultura, sem contatos com o Ocidente, levaria à melhor compreensão do comportamento do povo japonês e da organização japonesa. Baseado nesta premissa, este artigo tem por objetivo identificar os elementos histórico-culturais do conceito de família e das vivências nas comunidades antigas do Japão que estão, ainda hoje, no fundo da psiquê dos japoneses e de suas organizações.

O trabalho está estruturado em quatro partes, além desta introdução. Na primeira descreve-se a empresa japonesa pela ótica ocidental; a segunda apresenta-a do ponto de vista de uma família ou comunidade; a terceira procura demonstrar como o cultivo do arroz influenciou a prática coletivista; a quarta tece considerações finais.

Ao longo do artigo são feitas comparações com os EUA. Pareceu-nos inevitável, porque, nos dias correntes, ambos os países são extremamente relevantes, pela orientação que imprimem à economia mundial.

2. A organização japonesa do ponto de vista ocidental

Abbeglen e Stalk (1985:200) afirmam que a empresa japonesa representa uma família e que trabalhar nela é um processo de socialização:

"É neste contexto da forte interação entre empregadores e empregados que a noção de *kaisha* (companhia, em japonês) se torna extremamente significativa. Os líderes de *kaisha* consideram que a admissão de um indivíduo na empresa é, para ele, nascer de novo em outra família. Além disso, haverá um processo de socialização logo depois da entrada na empresa japonesa, como acontece na família."

Ao comparar empresas japonesas e americanas, Durlabhji (1993) apresenta a tese de que a organização japonesa é um sistema social do tipo *gemeinschaft*, isto é, comunidade formada pela vontade natural de seus membros, influenciada profundamente pelo confucionismo. Desta forma, ratifica análise anterior feita por Ouchi e Johnson. Durlabhji (1993:58-9) faz uma distinção entre *gemeinschaft society* e *gesellschaft society*, usando as palavras de F. Tönnies:

"Tönnies, em seu livro traduzido em inglês com o título de *Fundamental concepts of sociology*, mostra a distinção entre a sociedade do tipo *gemeinschaft* e a sociedade do tipo *gesellschaft*, em termos do relacionamento humano predominante em cada grupo. Tönnies sugere que a diferença-chave nos relacionamentos humanos entre as duas sociedades é a predominância de *natural will* na sociedade do tipo *gemeinschaft* e de *rational will* na sociedade do tipo *gesellschaft*".

Tönnies (1957) considera a vida conjunta, cheia de confiança mútua, sem formalidades burocráticas, como típica de *gemeinschaft*, definindo *gemeinschaft* como a vida pública (*Öffenthichkeit*) e o mundo (*Welt*). Acrescenta que o homem leva a vida de *gemeinschaft*, compartilhando os momentos felizes e tristes junto aos membros da família desde seu nascimento, e, ao longo do tempo, vai penetrando na vida de *gemeinschaft* como uma viagem a um país desconhecido (Tönnies, 1957:35).

O importante é que Tönnies não admite a existência de uma empresa com características de *gemeinschaft*, mesmo que existam confiança e harmonia entre seus membros. Para ele, não se usa a expressão "empresa do tipo *gemeinschaft*", por definição. A empresa deve ser *Handelsgesellschaft* (empresa mesmo).

Durlabhji (1993) aponta que as metas buscadas pelas empresas ocidentais desde a época da escola de relações humanas já estavam naturalmente enraizadas nas empresas japonesas. Cita os conceitos de relacionamentos primários, introduzidos na sociologia, pela primeira vez, por Cooley, e descobre que esses conceitos são compatíveis aos do sistema social do tipo *gemeinschaft*.

Em sociedades desse tipo, uma organização ou uma sociedade, no sentido restrito, é formada segundo a vontade natural, e não a vontade racional ou a utilidade, como acontece nas empresas norte-americanas. Estas apresentam características típicas do sistema do tipo *gesellschaft*, isto é, comunidade formada por contrato para atingir determinados objetivos. Durlabhji (1993:65) descreve da seguinte maneira a diferença observada nos modos de pensar dos americanos e dos japoneses:

"Por mais de 2 mil anos, a civilização ocidental vem mantendo a racionalidade como verdadeira qualidade do ser humano que nos diferencia de meros animais. A civilização moderna ocidental, especialmente a ciência e a tecnologia, é a grande vitória desse conceito da natureza humana. As organizações de trabalho ocidentais incorporam esse mesmo conceito da natureza humana. Durante o mesmo período, o Japão, influenciado mormente pelos pensamentos do zen e do budismo, desenvolveu a civilização na qual a racionalidade humana chegou a ser

vista como algo relativamente insignificante, em comparação àquilo que está sob o nível da consciência."

Por outro lado, Barnlund (1993:97-8) analisa os conceitos básicos da comunicação social dos dois países e resume:

"(No Japão) há forte interesse em procurar harmonia, a ênfase em formas, o cultivo da empatia, o compartilhamento de sentimentos e a procura de consenso. A visão e os vocabulários são, essencialmente, estéticos. Por outro lado, há a procura permanente da verdade, a independência, a exploração de diferenças, o incentivo para confrontação, o respeito aos fatos e argumentos e ao cumprimento de compromissos. A visão e os vocabulários são, essencialmente, pragmáticos. No Japão, a comunicação parece estar mais apta à conservação da paz; nos EUA, a mesma parece estar habilitada a perturbar a paz."

Levando-se em conta a existência de duas culturas extremamente heterogêneas, seria muito natural haver uma discrepância enorme entre as duas sociedades, como Barnlund resumiu. Entretanto, quando se fala especificamente de organização, essa discrepância parece tender a aumentar. Esta questão está bastante relacionada ao tipo de capitalismo que os japoneses adotam em sua economia. Muitos acreditam que o capitalismo japonês é idêntico ao dos EUA. Em outras palavras, os japoneses teriam importado praticamente todo o capitalismo dos EUA. Todavia, alguns fatores próprios à demanda da sociedade japonesa estariam presentes.

Alguns pesquisadores chamam de confucionista o capitalismo japonês; porém, visto que o confucionismo condena a busca de lucros pessoais, a denominação capitalismo não parece apropriada. A tradição do sistema de ética da sociedade japonesa, como atesta Kuo-Hui Tai (1993) origina-se, única e exclusivamente, no confucionismo. Além disso, a forte identidade dos japoneses com a comunidade ou com o grupo a que pertencem vem produzindo, histórica e antropologicamente, o coletivismo, deixando a independência do indivíduo, própria do capitalismo, para o segundo plano. Odaka (1993:22) analisa este ponto a seguir:

"Eventos podem obrigar os japoneses a saírem para o mundo externo, mas eles carregam consigo o *status* e as obrigações como membros da comunidade, mantendo-os permanentemente. Durante a vida inteira, o destino de um indivíduo está atrelado ao da própria comunidade."

Odaka define a sociedade japonesa antiga, baseada na agricultura do período Edo (1603-1867), como *close-knit communities* e analisa suas influências sobre os pensamentos administrativos da época posterior. Naturalmente, o comportamento e a maneira de pensar formados em comunidades agrícolas ao longo dos anos da época Edo não refletem diretamente nas atividades de empresas de hoje, o que coincide, também, com a opinião de Odaka . Seria mais realista pensar que as empresas aproveitam intencionalmente alguns pontos vantajosos oriundos daquela época para a melhor e mais eficiente administração das empresas. De qualquer forma, na maioria das empresas de grande porte ainda se encontram, hoje,

as influências de pensamentos criados pelo coletivismo e pelo paternalismo dos séculos XVIII e XIX.

3. A empresa como uma família ou comunidade

A empresa japonesa, de certa forma, representa uma família onde os indivíduos se reúnem sem ter objetivos específicos. O objetivo geral é manter o sentido de coletividade, expresso na existência mesma da empresa. Certamente, a empresa japonesa é diferente da empresa norte-americana, onde os indivíduos com objetivos idênticos se reúnem sob a empresa e tentam realizá-los, usando os meios disponíveis. O sistema familiar antigo, da era Edo, e o confucionismo, que foi o mecanismo sócio-político adotado pelos dominadores da época, arraigaram profundamente o coletivismo na empresa japonesa.

Nakane (1967) analisa os fatores que compõem grupos sociais a partir de *status* e lugar. Segundo ela, esses dois fatores cruzam-se de modo complexo em qualquer país, porém os grupos sociais japoneses enfatizam o fator lugar. No fundo desta observação encontra-se o conceito de família tradicional no Japão. O relacionamento humano dentro de uma família é reconhecido como de maior prioridade. O sistema familiar no Japão não se limita à ligação sangüínea, podendo ter qualquer pessoa como membro de uma família, o que não acontece na Índia nem na Coréia. Historicamente, empregados de casas comerciais da época Edo eram considerados membros da família e tratados como tal.

As características encontradas nos grupos familiares também podem ser observadas nas grandes empresas, quando analisadas como grupos sociais. Como é do conhecimento de todos, grupos sociais bastante restritos são formados nas empresas japonesas em torno do emprego vitalício, e suas influências chegam até a vida privada de cada um. A empresa japonesa, como um ator social, é como se fosse uma grande família e sua intervenção atinge a família de cada membro.

Nakane, em outro trabalho (1972), analisa o fato de o individualismo no Japão não ter se desenvolvido historicamente. Ela observa a planta da antiga casa japonesa e conclui que os quartos eram aproveitados de acordo com sua função para todos os membros da família e eram divididos entre eles. Um quarto servia, em um momento, como sala e, em outro, como quarto de dormir. A divisória entre os cômodos era extremamente precária e a casa em si oferecia um lugar comum para todos. Todavia, a casa japonesa tinha parede bastante forte contra o ambiente exterior e dele se isolava bem.

Berque (1994) relata que Vogel observou que, no Japão, os pais castigam as crianças não as deixando entrar em casa por um tempo, enquanto, nos EUA (e na França, acrescenta Berque), o castigo é não deixá-las sair. Berque analisa, através das palavras de Vogel, que o ego das crianças japonesas é profundamente misturado com a própria casa, e o castigo de não poder entrar em casa torna-se uma lição muito amarga para elas. Berque aponta que o desenvolvimento do ego da criança japonesa é moroso e o sistema ético da própria criança torna-se mais coleti-

vo, como o dos adultos. Ele conclui que, neste ambiente, a lição de não poder entrar em casa pode até ferir camadas profundas da psiquê da criança. A observação de Vogel e a análise de Berque são significativas para se compreender o padrão comportamental do povo japonês.

Novamente, Nakane afirma que nesse ambiente não havia espaço para o individualismo. O que evoluiu, de fato, foi o sentimento ou a técnica de adaptação dentro da família. Já que não tinha seu próprio quarto, quem era fraco precisava da proteção de alguém. A casa japonesa tradicional não tem paredes internas, porém possui parede externa grossa e a saída é estreita. Para os japoneses, existe uma diferença enorme entre "dentro e fora da casa", o que explica, até certo ponto, seu modo de agir e o das empresas japonesas. Podemos daí inferir que se a saída é estreita, ela também dificulta a entrada de estranhos, como os estrangeiros.

Tönnies (1957) cita cinco relacionamentos considerados próprios da *gemeinschaft society*: mãe-filho, pai-filho, irmãs-irmãos, amigo-amigo, dominador-dominado. Durlabhji (1993) vê nesses relacionamentos o ponto comum com os pensamentos do confucionismo.

Yoshino (1968:5) mostra o ensinamento básico do confucionismo da seguinte maneira:

"O confucionismo enfatiza os cinco relacionamentos de maior importância e ensina como deveria ser a interação em cada relacionamento: afeição entre pai e filho; respeito e lealdade entre mestre e aprendiz; harmonia entre marido e mulher; precedência entre irmão mais velho e irmão mais novo; e confiança entre amigos."

O confucionismo foi estabelecido para justificar e manter a sociedade hierárquica da China antiga. De acordo com ele, manter a ordem existente é da maior importância e, para tal, cada membro da sociedade deve fazer o melhor possível em sua posição. Como Durlabhji (1993) diz, os membros da sociedade não fazem perguntas sobre o que devem fazer, porém, perguntam-se sobre o que a sociedade espera deles. O critério da ação se encontra exatamente nesse ponto.

É válido lembrar a teoria do papel, de Peter L. Berger (1992), segundo a qual a identidade é atribuída socialmente, sustentada socialmente e transformada socialmente. A empresa japonesa como uma comunidade se encaixa muito bem nessa teoria. A empresa japonesa é sustentada por *natural will* e não por *rational will*, e o relacionamento entre os membros tende a ser freqüente e duradouro. Mente (1990) descreve a empresa japonesa como uma família, e Fucini & Fucini (1990:58) exemplificam:

"Em japonês, a palavra companhia, *kaisha*, possui uma conotação forte de comunidade. Ao se referirem ao local de trabalho, os japoneses, tipicamente, usam a palavra *uchi*, que significa 'interior' ou 'minha casa', no sentido possessivo. *Uchi no kaisha* quer dizer minha companhia. Isto representa muito mais do que simples local de trabalho."

Maruyama (1961), um dos maiores pensadores do Japão moderno, menciona que dos cincos relacionamentos humanos mais importantes do confucionismo

(*gorin*, em japonês), como visto na citação de Yoshino, quatro representam relacionamentos verticais, e o relacionamento entre desconhecidos sequer existe no ensinamento confuncionista. Isto mostra que a estrutura da moral confucionista é tipicamente da sociedade de atributos humanos, onde fatores como o lugar de nascimento, a família de origem e a idade desempenham papel decisivo nos relacionamentos sociais. Esse atributos, naturalmente, não podem ser alterados por atos ou esforços posteriores. Neste tipo de sociedade, um *samurai* deve comportar-se como *samurai*, e um comerciante como comerciante.

A empresa japonesa não pode ser compreendida racionalmente, como simples meio de obter recursos financeiros para a sobrevivência. Dentro do ambiente social tipicamente japonês, a empresa oferece algo mais do que um simples lugar de trabalho. De fato, a maioria das técnicas administrativas, tais como controle de produção, organização, planejamento e *marketing* são introduzidas pelo Ocidente e aperfeiçoadas pelos japoneses. Contudo, no fundo do comportamento do indivíduo encontra-se a consciência da empresa como uma família ou comunidade. Aqui, encontra-se também a base da filosofia da administração japonesa. Com esse raciocínio, fica mais fácil compreender os sistemas largamente adotados nas empresas japonesas, tais como o emprego vitalício, o sistema de promoção e remuneração por tempo de serviço e outros. Fucini & Fucini (1990:67) mostram um exemplo:

"Pretextos como 'este não é meu trabalho' e 'estou de descanso' não podem ser aplicados na fábrica japonesa, com o ambiente de *one-for-all-and-all-for-one*, onde se espera de todos os trabalhadores responsabilidade pelo resultado global da empresa, e não apenas pela execução de uma tarefa ou outra."

Shimokawa (1990:220), professor de administração, mostra sua própria experiência quando foi admitido em uma empresa de mineração logo depois da II Guerra Mundial:

"Na época, as empresas de boa reputação adotavam o sistema de família tradicional em sua administração de pessoal e tentavam oferecer uma série de benefícios avançados aos seus empregados. Esses benefícios sustentavam o emprego vitalício. Quando fui admitido como mineiro de uma mina de carvão, o gerente de recursos humanos, perante os novos admitidos, disse: 'A empresa de mineração, entre outras, adota uma filosofia em que cada mina representa uma família e desejo que todos entendam isso muito bem, antes de mais nada'."

Odaka (1984) diz que a origem da administração do estilo japonês, caracterizada, principalmente, por sua administração de recursos humanos, encontra-se na época *Edo* (1603-1867), porém sua base sofreu diversas modificações de acordo com o ambiente de cada época posterior (Meiji, Taisho, Showa), e a formação definitiva foi estabelecida somente depois da II Guerra Mundial.

Odaka (1993:20) explica a família da era Edo da seguinte maneira:

"A palavra família, aqui utilizada, não significa a família nuclear que se compõe de marido, mulher e filhos, e sim a família patriarcal ampla, reunida em torno do plantio de arroz promovido pela maneira tradicional. O vilarejo com tais

famílias foi a unidade natural, e não a unidade administrativa artificialmente formada como nos tempos atuais. O vilarejo em si, como seus membros-famílias, trabalhava predominantemente no cultivo de arroz por irrigação. Dada a demanda deste trabalho, as famílias e os indivíduos do vilarejo tinham a obrigação de cooperar, a fim de executar a tarefa o mais eficientemente possível, e sua cooperação foi estendida aos demais serviços cotidianos necessários para a continuidade e prosperidade do vilarejo."

Para explicar o processo decisório e a liderança, considerada fraca em comparação com a das empresas norte-americanas, além da abordagem da administração em grupo ou pró-comunidade, há outra, com perspectivas culturais, ou seja, a análise sócio-cultural do cultivo de arroz por irrigação.

4. O cultivo do arroz na prática do coletivismo

Sahara (1987) define cultura, etimologicamente, como "estilo de vida tradicional", e nação como coletividade de indivíduos que possuem a mesma cultura e compartilham a consciência de "nós". Aceita esta definição, o Japão antigo tinha estabelecido uma cultura baseada no cultivo de arroz por irrigação há cerca de 2.500 anos, o que já foi comprovado arqueologicamente.

A mudança do estilo de vida primitiva e instável de coleta de alimentos e pescaria para a vida em torno do cultivo de arroz, mais organizada e estável, trouxe um significado muito profundo em termos sócio-culturais. Diferente de outros cultivos, o sucesso do arroz por irrigação depende da instalação relativamente complexa de canalização e escoamento de água, trabalho coletivo, técnica comum e padronizada, organização e planejamento. O sucesso do Japão na formação de uma nação com base no cultivo de arroz ainda nos tempos primitivos significa que o país, já naquela época, tinha esses elementos. Yamamoto (1989) admite a formação de uma comunidade social pelo surgimento da instalação da irrigação, que é um bem comum. O cultivo de arroz por irrigação é de mão-de-obra intensiva e precisa de trabalhos coletivos e coordenados, principalmente para o controle de água. Importante, também, é a distribuição eqüitativa do resultado.

Ishida (1969) afirma que os fundamentos da cultura japonesa foram estabelecidos na época Yayoi (aproximadamente 400 a.C. — 200 d.C.), com base no cultivo de arroz por irrigação. Ele enfatiza que quase todas as técnicas da agricultura japonesa utilizadas até recentemente foram introduzidas ou aperfeiçoadas já naquela época longínqua. Outra perspectiva cultural considerada importante na época Yayoi foi a formação da língua japonesa. Com base nestes dois fatos, ele afirma que, já na época Yayoi, existia um povo tal como hoje.

A transição da vida com base na coleta primitiva de alimentos ou na caça de pequenos animais, para a vida fixa com base no cultivo de arroz representava uma revolução cultural, por sua extrema importância. Ishida (1969) aponta que a cultura japonesa assim surgida era pacífica, agrícola e religiosa. Sem sofrer inva-

sões significativas por países vizinhos ou entradas maciças de outras nações durante toda a sua história, o Japão vinha formando uma cultura cada vez mais homogênea em sua terra. Segundo Ishida, o historiador Kuwabara Takeo define a cultura japonesa como a estabilidade fechada.

Sakaiya (1991) afirma que era impossível um indivíduo ou uma família sobreviver fora da coletividade, dentro de uma sociedade organizada em torno do cultivo de arroz por irrigação. Os canais de irrigação estavam todos ligados num sistema, o que significava que brigar com a comunidade era algo que não deveria acontecer. Os trabalhos coletivos periódicos exigiam de todos o espírito de cooperação e moderação em seu comportamento diário. Sakaiya destaca, portanto, que o "grupismo" ou coletivismo dos japoneses deve-se ao mecanismo da produção econômica representado pelo cultivo de arroz, e não ao sangue familiar ou à religião.

Ozaki (1991), contudo, contesta a abordagem da origem das características de administração japonesa na tradição do cultivo de arroz. Ele lembra que a história da agricultura japonesa foi, também, a história de conflitos por disputa da água, e duvida que o espírito de cooperação se derivasse da cultura de arroz. Apesar do seu argumento, parece certo afirmar que o espírito de cooperação é algo esperado e exigido de todos nos trabalhos coletivamente organizados, como no caso do arroz.

Mente (1992:18) apresenta a opinião do lingüista e historiador japonês, Watanabe Shoichi:

"Segundo ele (Watanabe), o aspecto principal da mentalidade que se desenvolveu a partir dessa íntima relação com a terra foi uma compulsão pela harmonia, já que a sobrevivência de cada vilarejo, literalmente, dependia da estreita observância do interesse e cooperação mútuos, para construir e manter os complexos sistemas de irrigação necessários para o plantio do arroz."

O território do Japão compõe-se de altas montanhas e de terras planas bastante limitadas. Por causa desta geografia, tipicamente montanhosa, desde quando começou o plantio do arroz não se encontravam atividades de qualquer tipo de tribos nômades. Historicamente, os gastos com a defesa eram extremamente baixos, e a freqüência de eventual recrutamento militar obrigatório era mínima, já que o país, isolado pelo mar, impedia invasões estrangeiras em grande escala, e eram mínimos os conflitos armados internos. Segundo Sakaiya (1991), o povo japonês foi o único que construiu as cidades sem muro, no mundo daquela época. Ao longo da história japonesa, o que era esperado de líderes não era o poder de previsibilidade, nem a força de tomar decisões importantes indispensáveis na hora da guerra, e sim a benevolência necessária à harmonia nos trabalhos coletivos do plantio do arroz e o espírito de sacrifício que leva à frente qualquer trabalho na comunidade, afirma Sakaiya.

Nesse tipo de comunidade do Japão, há uma questão delicada da escolha de líderes. O mais importante é manter a harmonia e evitar qualquer descontentamento de membros com relação à escolha. Se depender da capacidade individual,

a subjetividade entra na avaliação, e produz pessoas descontentes com a decisão. Existe apenas uma única maneira que convence todos os membros ao mesmo tempo: escolher pela idade. Este método inspira e associa, em princípio, a abundância da experiência do escolhido e dá esperança aos que não foram escolhidos de o serem no futuro. Para manter a harmonia e a ordem na comunidade, não há outro método melhor do que adotar o critério de *seniority*. Quem não foi escolhido fica convencido de que a escolha foi por idade, e não por capacidade. Quem foi escolhido líder, por sua vez, trata bem os que não foram escolhidos, apesar da capacidade.

Afinal, o cultivo do arroz é repetido ano após ano, e na época antiga, em que freqüentemente não havia melhoria de técnicas ou de instrumentos agrícolas, o fator mais valioso era a experiência acumulada na prática. Quando acontecia má colheita, a estocagem de sementes para o ano seguinte era de suma importância. Por isso, a organização e o planejamento eram outros elementos indispensáveis, e eles estavam dentro do escopo de conhecimento dos líderes.

A distribuição eqüitativa da colheita é um ponto crucial para manter a paz na comunidade. Sakaiya (1991) diz que na comunidade onde a capacidade individual não era avaliada como tal, não foi criada uma certa generosidade ou liberdade para admitir que alguém, por causa da alta capacidade, usufruísse de alta renda e de alto consumo. Os japoneses buscavam, então, neutralizar, através da distribuição igualitária, sentimentos de inveja.

Os japoneses, por conseguinte, criaram uma característica nacional de insistência na justiça, em termos de resultado, o que contrasta nitidamente com o pensamento norte-americano, no qual dá-se maior importância à imparcialidade da oportunidade. Dadas iguais condições de partida, o resto é resolvido pela concorrência saudável entre os indivíduos. Assim, há entre os norte-americanos desigualdade muito grande quanto à distribuição do resultado. Essa desigualdade não era tolerada pelo pensamento confucionista e pelo sistema antigo de comunidade do governo Tokugawa, que buscava evitar a inveja, odiava a habilidade que destacasse alguém e reverenciava o passado. Para os dominadores da época, a inveja e tal habilidade eram consideradas dois fatores potenciais de perturbação da ordem social. Alguns talentos individuais surgidos na época acabaram sendo enterrados diante desse pensamento.

5. Considerações finais

A empresa como uma família patriarcal ou comunidade agrícola tradicional do período Edo é uma característica destacável no Japão, e suas conseqüências são encontradas facilmente nas práticas ou nos sistemas adotados por empresas japonesas ainda hoje. Isso, de certa forma, enfatiza a tese de que a sociedade japonesa é composta de empresas e não de indivíduos. Há uma impressão de que aquelas aldeias agrícolas da era antiga se transformaram em empresas quando

analisamos somente os pontos semelhantes. Observamos diversos efeitos patriarcais provenientes do sistema de família tradicional nas empresas de hoje.

Todavia, essas características, encontradas normalmente nas empresas contemporâneas, oriundas do antigo sistema de valores da época Edo, não devem ser consideradas uma permanência do passado, do "antigo". No início da era contemporânea, as empresas japonesas já tinham plena consciência de que uma empresa moderna do estilo ocidental, equipada com instalações produtivas avançadas e de organização altamente complexa, traria, mais cedo ou mais tarde, na terra japonesa, sérios problemas de adaptação, se mantida sua situação tipicamente *gesellschaft*.

As empresas ocidentais privilegiaram a racionalização da produção, a introdução do sistema de remuneração por capacidade ou resultado, a melhoria das condições de trabalho e maior fiscalização dos empregados, com a punição contra os que não trabalham satisfatoriamente. Todavia, o surgimento da Escola de Relações Humanas revelou-se como uma avaliação da natureza *gesellschaft* das empresas ocidentais.

As empresas japonesas, por sua vez, tomaram outro caminho. Depois de diversas tentativas e fracassos, resolveram introduzir as características de *gemeinschaft* na empresa *gesellschaft*. As experiências acumuladas no período Edo através da vida cotidiana nas aldeias agrícolas certamente trabalharam a favor das empresas japonesas. Pode-se admitir, portanto, que elementos histórico-culturais relativos à família e à comunidade estejam, ainda hoje, presentes na psiquê dos japoneses.

Referências bibliográficas

Abbeglen, James C. & Stalk Jr., George. *Kaisha. The Japanese Corporation*. Tokyo, Charles E. Tuttle Co., Inc., 1985.

Barnlund, Dean C. Public and private self in communicating with Japan. In: Durlabhji, Subbash & Marks, Norton (eds.). *Japanese business*. New York, New York State University Press, 1993.

Berger, Peter L. *Perspectivas sociológicas*. Petrópolis, Vozes, 1992.

——— & Luckmann, Thomas. *A construção social da realidade*. Petrópolis, Vozes, 1993.

Berque, Augustin. *Kuukan no nihonbunka*. Tradução do francês *Vivre l'espace au Japon*. Tokyo, Chikuma Shobo, 1994.

Clark, Rodney. *The Japanese company*. Tokyo, Charles E. Tuttle Co., Inc., 1979.

Durlabhji, Subbash. The influence of Confucianism and zen on the Japanese organization. In: Durlabhji, Subbash & Marks, Norton E. (eds.). *Japanese business*. New York, New York State University Press, 1993.

Fucini, Joseph J. & Fucini, Suzy. *Working for the Japanese*. New York, The Free Press, 1990.

Ishida, Eiichiro. *Nihon Bunkaron*. [Uma consideração sobre a cultura japonesa.] Tokyo, Chikuma Shobo, 1969.

Maruyama, Masao. *Nihon no shiso*. [Os pensamentos no Japão.] Tokyo, Iwanami Shoten, 1961.

Mente, Boye De. *Japanese etiquette & ethikcs is business*. Illinois, NTC Business Books, 1990.

———. *O fator kata*. Rio de Janeiro, Record, 1992.

Nakane, Chie. *Tateshakai no ningenkankei*. [A sociedade japonesa.] Tokyo, Kodan-Sha, 1967.

———. *Tekioo no iyoken*. [Condições para adaptação social.] Tokyo, Kodan-Sha, 1972.

Odaka, Kunio. *Nihonteki keiei*. [Administração do estilo japonês.] Tokyo, Chuo Kooron-Sha, 1984.

———. The source of Japanese management. In: Durlabhji, Subbash & Marks, Norton E. (eds.). *Japanese business*. New York, New York State University Press, 1993.

Ouchi, William G. *The M-form society*. New York, Avon Books, 1984.

———. *Teoria Z*. São Paulo, Nobel, 1985.

Ozaki, Robert S. *Human capitalism*. Virginia, Kodan-Sha International, 1991.

Sahara, Makoto. *Taikei Nihon no rekishi*. [A nova história do Japão.] Tokyo, Chuo Kooron-Sha, 1987.

Sakaiya, Taichi. *Nihon towa nahika*. [O que é o Japão?] Tokyo, Kodan-Sha, 1991.

Shimokawa, Koichi. *Nihon no kigyo hattenshi*. [A história da evolução das empresas japonesas.] Tokyo, Kodan-Sha, 1990.

Tai, Kuo-Hui. Confucianism and Japanese modernization — a study of Shibusawa Eiichi. In: Durlabhji, Subbash & Marks, Norton E. (eds.). *Japanese business*. New York, New York State University Press, 1993.

Tönnies, Ferdinand. *Gemeinschaft to geselschaft*. Tokyo, Iwanami Shoten, 1957.

Vogel, Ezra F. *Modern Japanese organization and decision making*. Berkeley, University of California Press, 1975.

Yamamoto, Shichihei. *Nihonjin towa Nanika*. [Compreendendo os padrões de comportamento japoneses.] Tokyo, PHP Kenkyu-Sha, 1989.

Yoshino, M.Y. *Japan's managerial system*. Massachusetts, The MIT Press, 1968.