

---

# Razões da crise do modelo de gestão japonês

---

*Sylvia Constant Vergara  
Isao Yamamoto*

O mundo dos negócios é, hoje, extremamente complexo e a globalização da economia traz subprodutos que ensejam reflexões profundas sob ângulos diversos: o difícil intercâmbio de pensamentos empresariais entre atores e a limitação de modelos convencionais de administração em nova realidade sócio-econômica.

Apesar da existência de certas regras e praxes comerciais, atritos de idéias empresariais e de éticas comerciais são freqüentes no mundo inteiro. Nesse cenário, as empresas japonesas, especificamente, são muitas vezes os protagonistas de avanços mercadológicos ousados e, ao mesmo tempo, de escândalos alarmantes nos campos econômico e administrativo. O tão falado modelo japonês está enfrentando fortes turbulências.

No final de 1995, os jornais publicaram o escândalo ocorrido na agência *New York* do *Daiwa Bank*, em que durante muitos anos um funcionário comprava e vendia títulos do governo norte-americano com os recursos dos clientes, sem sua autorização e, portanto, sem registrar as operações no balanço. O banco demorou a comunicar o fato às autoridades norte-americanas e especula-se que houve envolvimento de executivos do banco em sua tentativa de ocultação do fato. Admitindo-se ser verdade tal envolvimento, não parece impróprio caracterizá-lo como mais um caso típico do caráter coletivista das empresas japonesas.

No mês de junho de 1996, a *Sumitomo Corporation*, uma das maiores *tradings* japonesas, anunciou que um funcionário acarretou um prejuízo de US\$ 1,8 bilhão com transações ilegais de cobre no *London Metal Exchange* (LME). Esse funcionário conseguiu ocultar as transações durante mais de dez anos. A empresa nega qualquer envolvimento, porém, seu mecanismo de controle interno de riscos está sendo questionado.

Cada fato ou acontecimento referente às empresas japonesas oferece informações para a criação de uma imagem das mesmas no sentido global. Contudo, uma reunião de informações plurais, muitas vezes conflitantes, deixa de ajudar no entendimento do padrão comportamental daquelas empresas. Dessa forma, a imagem em torno delas continua

Recebido em abril/96  
2ª versão em agosto/96

---

*Sylvia Constant Vergara* é Professora Doutora da Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas e do Departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Consultora de organizações públicas e privadas.  
E-mail: vergara@iag.puc-rio.br

*Isao Yamamoto*, Mestre em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, é Consultor na área de estudos de viabilidade, Ex-Assessor da Diretoria da Alumínio Brasileira S.A. (Albrás) e Ex-Consultor Técnico da *Japan Overseas Development Corporation* (JODC), órgão governamental japonês.

sendo algo não facilmente decifrável e acessível para a maioria dos ocidentais e até mesmo para os demais orientais.

O modelo de administração japonês, por uma série de avanços destacáveis na fabricação de produtos de alta qualidade e na mercadologia renovadora nas décadas de 70 e 80, atraiu especial atenção do mundo inteiro e parecia que a década atual seria a da economia japonesa. O fato é que o Japão mergulhou em forte recessão logo depois da entrada nos anos 90 e seu sistema financeiro está à beira de uma crise sem precedentes após a Segunda Guerra Mundial. Os bancos japoneses, até há pouco orgulhosos por seus desempenhos esplêndidos e prestígio internacional, estão vendo o *spread* — taxa de risco de transação —, neles imposto, subir cada vez mais. É um sinal de fraqueza do sistema financeiro japonês.

A economia japonesa amargou crescimento real nulo do seu Produto Interno Bruto (PIB) em 1993, após o crescimento bastante modesto de 1,4% registrado no ano anterior. Os pesquisadores, *a posteriori*, começaram a apresentar diversas razões micro e macroeconômicas para a rápida desaceleração da economia japonesa a partir de 1992. A discussão maior está sendo realizada em torno da questão de *bubble economy*, cujo processo de formação foi verificado através da forte especulação nas bolsas de valores e nas transações imobiliárias desde 1985.

Entretanto, o que está acontecendo parece mais profundo do que está sendo discutido no limitado campo econômico. Segundo nossa visão, o estouro do *bubble* não passou de um estopim que trouxe à tona os problemas acumulados nas últimas décadas. O eixo do próprio sistema japonês está sofrendo um grande abalo. Microeconomicamente, as empresas estão começando a reavaliar os seus hábitos na administração de recursos humanos. Aqueles que estavam funcionando bem no passado, já não estão no cenário atual. As empresas japonesas, em geral, estão enfrentando os limites do crescimento e sentem a necessidade premente de introduzir inovações tecnológicas mais profundas e criativas. O sistema sociopolítico também está carecendo ser reconstruído de acordo com a nova realidade.

Terá o Japão errado ao projetar o mundo futuro e terá errado ao manter o seu sistema atual? Os problemas técnicos são muitos. O Japão está em crise. Qual é a origem dela? Supõe-se ser possível encontrá-la no modo de pensar e no padrão comportamental do povo japonês.

Neste artigo, apresenta-se, então, o pensamento básico do povo japonês sempre existente, independente do tempo e do espaço, no fundo da psique e do comportamento das empresas japonesas. Acredita-se que cada nação tenha certas características dificilmente mutáveis e que com o Japão não é diferente. Acredita-se, também,

no papel importante que as empresas japonesas, apesar da crise, assumem ainda hoje no cenário econômico-administrativo. Se assim é, parece válido analisar aquele pensamento. Faz-se isso em um escopo histórico-cultural. Tenta-se, com essa decisão, encontrar as razões da crise do modelo japonês de gestão.

O trabalho é composto por cinco itens: no primeiro trata-se a religiosidade do povo japonês; no segundo apresenta-se a formação do pensamento desse povo e suas características; no seguinte mostra-se a formação do modelo de gestão japonês; no quarto analisa-se a situação atual desse modelo e suas limitações; e no último tece-se considerações finais. Neste artigo, aborda-se apenas os pontos críticos ou questionáveis do modelo de gestão japonês.

## RELIGIOSIDADE DO POVO JAPONÊS

No Japão é difícil encontrar alguém que se declare crente de alguma religião. A maioria do povo recorre ao budismo ou ao xintoísmo na hora do casamento, do funeral, do nascimento dos filhos. Enfim, a religião no Japão parece não passar de uma formalidade na vida do dia-a-dia.

Curioso é o resultado, mostrado por Kajimura (1988), da pesquisa realizada em 1984 pelo Ministério da Cultura com relação à realidade das religiões no Japão. De acordo com os dados publicados, o Japão registrou 83 milhões de budistas, 95 milhões de xintoístas, um milhão de cristãos e 37 milhões pertencentes a diversas outras religiões. No total, calcularam-se 216 milhões de religiosos no Japão, que teve naquele ano um pouco mais de 120 milhões de habitantes. Essa manifesta discrepância justifica-se porque os dados foram somados e apurados de acordo com os números declarados por grupo religioso registrado oficialmente no Ministério. Certamente, muitos japoneses foram contabilizados em mais de dois grupos.

Novamente de acordo com Kajimura (1988), outra pesquisa, feita pela emissora NHK em 1978, enfatiza ainda mais a complexa situação da religião do povo japonês. A pesquisa revela que apenas 30% da população têm fé religiosa e 70% disseram não ter religião alguma. Desses últimos, 75%, porém, afirmaram que é importante ter fé religiosa na vida. Acredita-se que a situação de hoje não deve ser muito diferente desse resultado da pesquisa. O quadro religioso do Japão é, assim, extremamente confuso.

Partindo da linha de pesquisa desenvolvida por Wilhelm Wundt (1832-1920), Kajimura tenta estabelecer uma nova área de ciência social interdisciplinar cujo objetivo é analisar e esclarecer características permanentes de uma nação. No Japão há uma crença de que a alma de criança

com três anos de idade permanece inalterada até o final de sua vida. Kajimura partiu à procura dessa alma, percorrendo 2.500 anos da história japonesa, acreditando que a alma de uma nação também permaneceria por longo tempo sem maiores mudanças. Anteriormente, Kajimura tinha encomendado um levantamento e soube que pelo menos 13 países, como Rússia, Alemanha, Estados Unidos, França, China, Coréia do Sul, entre outros, possuem crença semelhante à mencionada.

Citou, também, a consulta feita junto a Toshihiko Tokizane (1909-1973), biólogo e especialista em cérebro, na qual este esclareceu que o cérebro do homem fica 70% pronto, em termos de seu funcionamento, até a idade de três anos e praticamente 100% preparado entre quatro e dez anos de idade. Se Tokizane estiver certo, a crença sobre a alma da criança possui, de certa forma, fundamentação biológica.

Enfim, a hipótese de Kajimura (1988) é que a religião típica e tradicional de uma nação (a palavra religião é aqui usada em sentido amplo) sobrevive mesmo depois de diversos contatos com outras religiões estruturalmente superiores e coexiste com elas no fundo da psique de cada um.

A Tailândia, por exemplo, possui 44,80 milhões de habitantes, dos quais 42,57 milhões são budistas. Apesar da inegável influência do budismo, os tailandeses mantêm fé tradicional diante dos relicários instalados em todos os lugares do país. Eles os veneram ora como a alma dos antepassados, ora como o deus da região onde moram. Na região rural, esse santo vira o deus do arroz. Nem o budismo pôde acabar com essa crença primitiva proveniente do animismo. Exemplos desse tipo foram encontrados tanto em países considerados budistas quanto nos cristãos.

Então, qual é a alma religiosa do povo japonês? Qual é a religião ou a crença tradicional e típica que os japoneses possuem inconscientemente? Na época *Edo* (1603-1867), Norinaga Motoori (1730-1801), acadêmico especialista em estudos nacionais e um dos maiores intelectuais da época, tentou encontrar resposta para essas perguntas em investigação feita junto ao *Kojiki*, crônica compilada em 712 e que reuniu diversos contos antigos e fábulas, além de narrações históricas.

A introdução do budismo no Japão em 538 foi revolucionária em todos os sentidos. Trouxe consigo a arquitetura, a construção civil, o pensamento e a arte, além das influências políticas e diplomáticas. Representava, portanto, uma revolução cultural. Seria natural que o *Kojiki* tivesse sido contaminado pelas influências do budismo. Contudo, existe o registro histórico de que a compilação da obra tinha começado 40 anos antes da apresentação oficial e acredita-se que, na época, o budismo ainda não tinha proliferado entre as pessoas da baixa

camada social. O objetivo da obra, segundo a carta de intenção existente e elaborada na época, foi reunir as mitologias e os fatos históricos preservados verbalmente pelo povo, para não os perder nos tempos. Portanto, a escolha da obra para buscar a alma religiosa do povo japonês parece razoável, apesar da intenção do compilador de elaborar a história em torno da família imperial.

Depois da minuciosa interpretação do *Kojiki*, Motoori completou seus 44 volumes de pesquisa e afirmou que qualquer homem, qualquer animal, os mares, as montanhas, as árvores e as plantas, se tivessem algo respeitável e não-comum em sua respectiva espécie, eram considerados e venerados como deus ou algo divino pelo povo antigo. Não importava se essa criatura era de bom ou de mau caráter. Esse pensamento é, de certa forma, equivalente ao do budismo, pelo qual qualquer criatura nesta terra possui elementos divinos para chegar à altura máxima sagrada. Segundo a visão do povo japonês, existe, portanto, certa igualdade entre todos os seres do mundo. Imagina-se que esse tipo de sentimento tradicional foi reforçado ainda mais com a introdução do budismo.

Além do sentimento de igualdade, outra característica do povo japonês detectada por Motoori foi a atitude sempre voltada para o mundo atual. O povo, historicamente, dava maior atenção e prioridade para a vida do dia-a-dia. Em outras palavras, ele não se prendia muito ao mundo futuro ou ao do após sua morte. Essa atitude realista é, segundo Kajimura (1988), básica na formação do pensamento religioso do povo japonês. Assim, ele vive o aqui e o agora.

Os japoneses consideram, como princípio consumado, que qualquer religião pode e deve salvar a alma de todos, sem discriminação alguma para crentes e não-crentes. Esse otimismo religioso, que não se confirma em outros países, sempre existiu e ainda existe firmemente na psique dos japoneses.

A religiosidade do povo japonês, caracterizada basicamente pela igualdade, além da atitude voltada para a realidade e o otimismo, constitui uma base na conformação do modelo japonês de gestão. O senso de igualdade rege os japoneses principalmente em sua distribuição de resultados e menos na oferta de oportunidades. A igualdade na distribuição de resultado favorece a visão a longo prazo, repelindo a atitude apressada de apresentar bons resultados econômico-financeiros da empresa. A atitude realista enfatiza a importância do momento atual e é observada, freqüentemente, nas atividades de pesquisa e desenvolvimento voltadas para a imediata aplicação na vida cotidiana da população. O otimismo observado em matéria de religião produz, às vezes, forte dependência do corporativismo. Essas características marcam o pensamento do povo japonês.

## FORMAÇÃO DO PENSAMENTO DO POVO JAPONÊS

Baseado na equidade no campo religioso e, possivelmente, por sua curiosidade com relação às culturas mais avançadas, o povo japonês, desde época longínqua, vinha absorvendo pensamentos estrangeiros, sem qualquer resistência psicológica. O importante era aprender junto aos mestres de cada época, como da China dos primeiros séculos da história japonesa e do mundo ocidental depois do século XIX. Assim, a coexistência de pensamentos diversos é, sem dúvida, uma das maiores características observadas no Japão.

Masao Maruyama (1961), um dos pensadores japoneses da era moderna, diz que até os pensamentos ocidentais introduzidos por traduções errôneas ou distorcidas tornam-se parte da cultura japonesa, contanto que apresentem algum tipo de utilidade para o povo japonês. E que os japoneses não se preocupam com a hierarquização entre as culturas tradicionais locais e as culturas importadas. A tradição japonesa no campo do pensamento é, portanto, introduzir tudo aquilo que é útil e, simplesmente, tudo ir acumulando em múltiplas camadas.

Na ocasião da introdução de novos elementos culturais, não há confrontação ideológica entre eles e os tradicionais. Os elementos antigos são esquecidos temporariamente ou guardados em um canto da memória e, de repente, lembrados e reintroduzidos em cena conforme a situação. Segundo Maruyama (1961), o retorno aos elementos passados acontece, muitas vezes, na ocasião das crises nacionais e isso assemelha-se ao fenômeno no qual uma pessoa, depois de longo tempo de desuso de seu dialeto da terra natal, começa a resgatá-lo, repentinamente, diante de uma surpresa qualquer.

No Japão, os debates no campo do pensamento existem, mas são repetidos e reabertos sem que se aproveitem os resultados alcançados anteriormente. Em outras palavras, a maioria desses debates não conduz a qualquer conclusão. Quando ressurgem a mesma questão em outra época, a discussão começa a partir do zero, sem aproveitar as lições aprendidas nos debates anteriores. A introdução de pensamentos culturais estrangeiros é feita de maneira inconsistente; não se tem uma visão sistêmica e, como consequência, os japoneses entendem de outra maneira aquilo que os ocidentais chegaram a concordar depois de anos de debates e confrontações incansáveis.

Há aproximadamente 50 anos, Ruth Benedict (1887-1948), antropóloga norte-americana e autora do livro ainda largamente lido pelos japoneses *The chrysanthemum and the sword* (1954), tinha detectado um ponto característico do povo japonês. Pouco antes do término da Segunda Guerra Mundial, ela escreveu o seguinte: "A verdadeira força que o Japão pode aproveitar para trans-

formar-se numa nação pacífica encontra-se em sua própria habilidade de dizer 'o caso está perdido' e, então, direcionar toda a energia para outro canal. Os japoneses têm a ética de alternativas".

Em resumo, quando os japoneses enfrentam um grande obstáculo que pode inviabilizar seu objetivo e não conseguem instrumentos para driblá-lo, tendem a considerar esse objetivo como causa perdida e a estabelecer, logo, outro objetivo para perseguir com toda a energia. Os japoneses, como diz Benedict, agem de acordo com a ética de alternativas. Portanto, a mudança de direção acontece com certa facilidade, o que muitas vezes assusta os ocidentais. Benedict (1954) explica os princípios da ética da seguinte maneira: "Uma nação com uma ética mais absolutista deve convencer-se com o fato de que está lutando por princípios. Quando a nação for derrotada e render-se aos vitoriosos, ela dirá que a justiça foi perdida com sua derrota e o auto-respeito demandará que a nação trabalhe muito para nela prevalecer a justiça na próxima vez. Ou ela poderá entristecer-se e confessar sua culpa. Os japoneses não fazem nem uma coisa nem outra".

Em comparação com o dos ocidentais, o comportamento dos japoneses parece transigente ou até oportunista; porém, a avaliação não deve ser tão simples. Benedict (1954) continua e mostra a sua percepção dos japoneses: "Os ocidentais observam esta mudança como mudança de princípios e ficam perplexos. Entretanto, isso faz parte do padrão comportamental dos japoneses, tanto em relacionamentos individuais, quanto em relacionamentos diplomáticos. Os japoneses pensam que cometeram um erro ao empreender uma ação que não atinge sua meta. Quando essa ação falha, eles a descartam como causa perdida, já que eles não são condicionados a perseguir causas perdidas".

Afinal, os japoneses não possuem ideologias fixas ou específicas. Avaliando por outro ângulo, eles possuem variedade enorme de pensamentos e ideologias ao mesmo tempo, e os usam de acordo com a situação. Por esse motivo, Benedict define o sistema ético japonês como ética de alternativas ou ética extremamente situacionista.

Benedict (1954) definiu a cultura japonesa como cultura da vergonha e a ocidental como cultura do pecado. Na hora de tomar uma atitude, os japoneses pensam mais no relacionamento com os outros e os ocidentais fazem uma avaliação solitária perante Deus, com base no bem e no mal. Parece, no entanto, que a autora se equivocou ao concluir que o povo japonês não tem consciência de si próprio e que sua ação é absolutamente regida pelo relacionamento com os outros. A verdade é que os japoneses decidem, tomando as devidas precauções com relação aos outros.

Itasaka (1971), por sua vez, conta que o povo japonês, desde a época antiga, deixa tudo por escrito sem

que haja objetivo específico. Segundo o autor, é impressionante o volume de documentos escritos e deixados pelos japoneses desde os tempos remotos, cuja importância histórico-cultural é quase insignificante por serem diários particulares ou algo semelhante. Conclui, então, que o povo japonês não possui ideologia própria.

No entanto, às vezes, registros deixados pelos japoneses tornam-se dados preciosos. Na Segunda Guerra Mundial, por exemplo, apesar de proibição superior, os soldados anotavam, às escondidas, tudo aquilo que viam e ouviam nas frentes de combate, sem críticas ou comentários pessoais. Ao contrário do que sustenta Itasaka (1971), esses dados tornaram-se significativos, pois serviram para a análise do exército japonês e da estratégia usada com os soldados americanos quando os soldados japoneses foram aprisionados.

Outro exemplo foi o registro sobre as datas do congelamento total do Lago Suwa, que começou a chamar a atenção dos meteorologistas do mundo inteiro por causa do fenômeno de aquecimento do globo. Os registros confiáveis e disponíveis hoje começaram em 1443 sob a forma de cartas pessoais ou simples anotações. Os meteorologistas dão importância a esses registros por serem narrativas menos ideológicas e não terem críticas nem intenções específicas.

Os japoneses, voltados para o momento atual, tendem a registrar cada momento e cada experiência, ora por meio de anotações pessoais, ora por máquina fotográfica, sem interpretação alguma. Registram o fato, simplesmente.

O-Young Lee (1993), um dos intelectuais da Coreia do Sul da atualidade, analisa a estrutura da psique e da concepção do povo japonês através de *haiku*, um tipo de poesia com 17 sílabas feita por Matsuo Basho em 1689, quando de viagem à região norte do Japão. Como exemplo, apresenta-se a seguir um *haiku* citado por Britton (1974):

“Shizukesaya Iwanishimiiru Seminokoe.”  
[“In this hush profound — Into the very rocks  
it seeps — The cicade sound.”]

Esse *haiku* teve uma cigarra como seu objeto. Lee (1993) afirma que os ocidentais ou os coreanos, ao observarem uma mesma cigarra, tendem a transmitir alguma mensagem referente ao conceito de bem ou de mal ou outro tipo de mensagem ideológica, como aconteceu com as *Aesop's Fables* ou com as obras clássicas coreanas. Já a psique dos japoneses evita, normalmente, a formação de ideologias e prefere simples *sketching*, sem introjetar sentimento específico. Em outras palavras, nessa obra, Basho não colocou sentimento algum seu de qualquer natureza, nem quis aproveitar o objeto para trans-

mitir alguma mensagem filosófica ou ideológica. Apenas esboça a paisagem como está e mostra a atitude modesta de aprendiz em aprender com a voz da cigarra. Ele está escutando a voz da cigarra como é. Lee sugere que, nesse ponto, o mundo de Basho ficaria mais parecido com a natureza de Aristóteles do que com a de Platão. Basho simplesmente esboça e delinea a natureza. Assim, o mundo de *haiku* é o mundo antiideológico e apresenta um bom exemplo de que o povo japonês não é ideológico.

***Muitos pesquisadores japoneses e estrangeiros apontam que o modelo japonês, não apenas o econômico-administrativo, mas também o sociopolítico, é fruto da tradição do povo acumulada durante muitos séculos.***

Irie (1966) afirma que a maior característica da história moderna do Japão é a falta de pensamentos abstratos, como observado na diplomacia japonesa. Desde a restauração nacional de Meiji (1868), a diplomacia japonesa evita os conceitos morais ou as discussões sentimentais e procura resolver as questões burocraticamente. Como consequência, o governo frequentemente entra em conflito com o povo, que nunca se satisfaz com a praticidade da autoridade. O povo pede à diplomacia uma abordagem mais ética e sentimental, com base no idealismo; o governo aplica o realismo.

Mente (1992) apresenta a visão de Mushanokoji, professor de relações internacionais, sobre a diplomacia japonesa. Segundo Mushanokoji, a base da diplomacia japonesa é o ajustamento e a da norte-americana é a opção. Os japoneses ajustam e coordenam a discordância e os norte-americanos fazem a escolha diante da discordância. Como resultado, os japoneses podem fazer negociações mais amplas e flexíveis e os norte-americanos tendem a mostrar uma direção relativamente estreita, porém, claramente definida. Os japoneses tendem a preparar uma solução abrangente, não-específica, procurando ampliar a base comum em todas as propostas, enquanto os norte-americanos não podem deixar de procurar justificativas lógicas para a opção escolhida.

Maruyama (1961) explica que o xintoísmo vinha se misturando com as religiões influentes de cada época, a

fim de fortalecer e completar sua doutrina, e que essa sua atitude envolvente, principalmente sua propensão à miscigenação de pensamentos e doutrinas, representa resumidamente a tradição do pensamento japonês.

Percorrendo rapidamente a tradição de tal pensamento, é possível perceber o senso de equidade do povo e a generosidade no campo religioso. Entretanto, é possível notar que o povo japonês tende a acumular os pensamentos e as ideologias provenientes do mundo externo, sem rigorosa confrontação entre eles e, conseqüentemente, sem debates profundos. Esse fato também é apontado por alguns pesquisadores como um sinal de que o povo japonês não é ideológico.

Reconhecendo essas características do povo japonês e partindo da premissa de Kajimura (1988) de que elas sobrevivem ao longo dos anos, passando de uma geração para outra, é preciso analisar sob esse ângulo o processo de formação do modelo de gestão japonês, tema central deste artigo.

## FORMAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO JAPONÊS

Muitos pesquisadores japoneses e estrangeiros apontam que o modelo japonês, não apenas o econômico-administrativo, mas também o sociopolítico, é fruto da tradição do povo acumulada durante muitos séculos. É um argumento razoável e aceito, normalmente, no mundo acadêmico e pelo público em geral.

No atual modelo de gestão japonês é possível observar as influências do senso de equidade e da propensão à aceitação de elementos diferentes, tanto em diretrizes administrativas quanto em técnicas gerenciais. Podem ser citadas práticas costumeiras como o emprego vitalício, o sistema de promoção e remuneração por tempo de serviço, a ênfase na distribuição equitativa do resultado entre todos os *stakeholders*, a alta flexibilidade e a mistura de técnicas administrativas e operacionais de elementos próprios e estrangeiros nas áreas de fabricação, organização, *marketing*, entre outras.

Todavia, nos últimos anos alguns pesquisadores como Yukio Noguchi (1994), professor da Universidade de Tóquio e um dos acadêmicos mais atuantes no Japão da atualidade, começaram a observar o modelo de administração japonês por outro ângulo. Noguchi (1994) argumenta que aquele modelo não passou de uma estratégia definida em torno de 1940 para promover e sustentar a guerra. Os pontos principais de sua tese são os a seguir descritos.

- As empresas japonesas sofreram mudança radical quanto à sua estrutura. A Lei da Mobilização Nacional para a guerra, baixada em 1939, restringiu profundamente os direitos dos acionistas e modificou as empresas de modo a que se tornassem organizações centradas nos administradores e empregados. Até antes da guerra, as empresas japonesas funcionavam em torno de seus acionistas, como as empresas ocidentais. A origem do emprego vitalício e do sistema de remuneração por tempo de serviço foi detectada logo depois da Primeira Guerra Mundial; porém, o controle salarial colocado em prática pelo governo pró-militar entre 1940 e 1941 ampliou, definitivamente, essa prática. O governo achava que qualquer desigualdade no tratamento prejudicaria a união das forças destinadas à execução da guerra.
- Diante da eminência da guerra, o governo dissolveu os sindicatos existentes naquela época e mandou organizar os novos sindicatos por empresa, com a participação de empregadores e empregados.
- O sistema de empreiteiros, a maior característica da indústria japonesa, foi introduzido em caráter emergencial, a fim de aumentar a produção nas indústrias bélicas.
- O sistema financeiro também sofreu profundas modificações no momento da guerra. Na década de 30, a captação de recursos mediante a emissão de ações ainda ocupava o maior espaço. Entretanto, o governo baixou diversas medidas provisórias para que o levantamento de recursos por empresas fosse feito de maneira indireta, por meio de empréstimos bancários. Na hora da guerra não haveria demanda por ações emitidas. Essa mudança da captação direta para a indireta foi feita para canalizar maiores recursos para as indústrias bélicas, com o rígido controle sobre os bancos.
- Naquela época de transição foram criadas diversas fundações e associações empresariais com forte patrocínio do governo para facilitar o controle da economia nacional. Essas instituições ainda estão vivas e recebem os burocratas aposentados como membros da alta direção.
- O atual sistema fiscal também foi criado na época da guerra. O governo introduziu em 1940, pela primeira vez no mundo, o sistema do imposto de renda retido na fonte e, assim, estabeleceu o sistema com base no imposto direto. O governo central recolhe os impostos e distribui os recursos para as províncias. Esse quadro persiste ainda hoje. As províncias estão sob forte controle fiscal do governo central.
- O governo introduziu, também, medida de proteção às pessoas ou aos setores sociais economicamente desfavorecidos do ponto de vista das políticas sociais. Hoje, a

baixa produtividade da agricultura japonesa é notória e continua recebendo pesados subsídios governamentais. A alta produtividade da área industrial compensa a baixa eficiência da agricultura.

Os argumentos de Noguchi (1994) são, em sua maioria, suficientes para fazer crer que as medidas tomadas na época transitória da Segunda Guerra continuam vivas ainda hoje e que as características da gestão japonesa se identificam muito bem com elas.

Na análise da formação do modelo de gestão japonês, cujas maiores características encontram-se na administração de recursos humanos, como o emprego vitalício, o sistema de promoção e remuneração por tempo de serviço e o sindicato independente por empresa, existem dois métodos. O primeiro, chamado *immortality theory*, subsidia-se nas casas comerciais tradicionais da Era *Edo* (1603-1867) e o segundo, denominado *postwar evolution theory*, no Japão pós-Segunda Guerra Mundial.

Certamente, as práticas da área de recursos humanos observadas hoje nas empresas japonesas assemelham-se bastante àquelas utilizadas nas casas comerciais dos séculos XVIII e XIX da Era *Edo*. Contudo, há nítida descontinuidade entre as práticas da Era *Edo* e as de hoje. A consolidação do emprego vitalício foi estabelecida na época de alto crescimento econômico do Japão depois da década de 50, quando a escassez da mão-de-obra qualificada era um grande problema para a indústria japonesa. Na hora da constituição de novos sindicatos do pós-guerra, os empregadores e os empregados firmaram acordo trabalhista pelo qual, em princípio, a demissão de empregados se tornou objeto de deliberação conjunta dos dois lados. Assim, as empresas perderam a liberdade de demitir seus funcionários sem justa causa e sem a concordância dos sindicatos. O sistema de promoção e remuneração por tempo de serviço foi apenas um dos mecanismos derivados do emprego vitalício. As três características do modelo estão interligadas intimamente.

Portanto, é mais racional dizer que o modelo de gestão japonês, tendo em sua base a tradição histórico-cultural, foi formado de acordo com a circunstância da época. É o aqui e o agora do pensamento religioso mencionado. Nessa questão o professor Noguchi (1994), por exemplo, enfatiza a importância da época transitória da Segunda Guerra Mundial e afirma que a estrutura da indústria japonesa estabelecida para preparar para a guerra acabou sobrevivendo até hoje, devido à continuidade da máquina burocrática e ao deslocamento oportuno do objetivo, ou seja, da execução da guerra para a recuperação social e o desenvolvimento econômico.

De fato, a estrutura estabelecida naquela época serviu, surpreendentemente, para promover o crescimento econômico do pós-guerra, sem a introdução de modifica-

ções profundas. Naturalmente, as características do povo japonês foram fundamentais nessa estrutura. O modelo, no entanto, já revela fragilidades.

## SITUAÇÃO ATUAL DO MODELO E SUAS LIMITAÇÕES

Como é possível perceber, os pensamentos no Japão não vêm se acumulando com base em confrontações e debates, e a tradição do povo japonês de propensão à aceitação de elementos externos faz com que os diversos pensamentos e ideologias sejam estocados em camadas múltiplas nas quais, muitas vezes, a essência não é entendida em profundidade suficiente.

Osamu Matsuda (1995) insiste na falta do pensamento próprio japonês. Lembra que, para manter o atual nível de emprego, é imperativo eliminar as barreiras comerciais e reformular drasticamente a estrutura industrial e o sistema empresarial, o que já é consenso entre intelectuais. Apesar disso, na opinião de Matsuda não há discussão alguma sobre qual pensamento deve sustentar essa reforma. Matsuda considera a possibilidade da eliminação de barreiras comerciais, como a redução da intervenção do governo nas atividades individuais e empresariais, e conclui que o pensamento liberal, implícito nesse posicionamento, não está arraigado no Japão. Na história do pensamento no Japão do pós-guerra não havia debates entre os pesquisadores sobre o liberalismo. Nas escolas, seus conceitos não foram ensinados sistematicamente e estruturalmente. A conclusão de Matsuda é que a sociedade japonesa não possui a tradição do pensamento liberal, o que dificulta a procura da solução estrutural para a atual crise, tão profunda.

Daniel Okimoto (1995), professor de *Stanford*, por outro lado, explica que se nos Estados Unidos existe, no fundo da psique dos americanos, certo otimismo com relação à democracia, o mesmo não ocorre no Japão. Diz que o Japão de hoje está acostumado com o sistema do pós-guerra duradouro e que os bons resultados obtidos deixam os indivíduos altamente dependentes dele.

Uma análise rápida permite perceber que o Japão de hoje é controlado pelos burocratas e não pelos políticos eleitos pelo povo, o que se assemelha à situação da estrutura burocrática da Era *Edo*. Matsuda (1995) associa o povo de hoje aos agricultores de uma comunidade agrícola daquela Era.

Karel van Wolferen (1994), por sua vez, observa que o povo japonês de hoje diz com frequência "não tem jeito" ou "não adianta" quando se refere à estrutura atual da política, da economia e da sociedade. Associa a isso o sentimento que os pequenos agricultores da Era *Edo* possuíam para com o xogunato, bem como o fato de que os assalariados japoneses, da mesma maneira, foram

obrigados a trabalhar com afinco dentro do modelo concebido, apesar de descontentes.

A estrutura atual da sociedade japonesa é formada por coletivismo e seu conseqüente quadro de responsabilidades difusas é semelhante ao da Era *Edo*. Apenas o espírito de igualdade é enfatizado no fundo dessa estrutura, graças à tradição japonesa e à conveniência das autoridades. Se todo mundo vive igual, possíveis reclamações são mínimas. No Japão do pós-guerra a distribuição de recursos e de renda foi promovida pela burocracia e teve bons resultados. De acordo com os dados de 1994 apresentados por Matsuda (1995), no Japão a camada de 20% das pessoas com maior renda possui apenas a diferença de 2,84 a mais em relação à camada de 20% das pessoas com menor renda. O mesmo índice sobe para 9,3 na Inglaterra e 13,2 nos Estados Unidos. Nesse ponto, é possível dizer que no Japão se tem uma sociedade eqüitativa. Apesar da forte recessão, a taxa de desemprego é considerada a menor dos países industrializados. Noguchi (1994) chama essa configuração de "realização da democracia social pelo sistema burocrático".

***As características do modelo, que funcionava bem na época de maior desenvolvimento econômico, estão se tornando, rapidamente, empecilhos para a continuidade das atividades empresariais.***

Essa situação está associada ao fato de que a tradicional imparcialidade do povo japonês tem mais ênfase no resultado do que na oportunidade. Tal imparcialidade foi o motor propulsor da economia japonesa. Entretanto, a longo prazo ela tende a acarretar a dependência das pessoas.

O volume e a eficácia no trabalho não estão refletidos no salário. O hábito do emprego vitalício proveniente do coletivismo possibilitou esse sistema, mas retardou a criação do mercado secundário de trabalho e baixou, ainda mais, a mobilidade do trabalhador. O emprego vitalício funciona, de certa forma, em favor da baixa eficiência no emprego.

Outro problema sério é o *sunk cost* apontado por Masayuki Ootaki (1995) como uma das características do capitalismo japonês. No Japão desenvolvem-se negócios em grupos empresariais específicos e, como conseqüência, os empregados são treinados a longo prazo, a fim de obterem *know-how* bastante peculiar e específico e não aquelas técnicas e informações aplicáveis em qualquer

empresa. Com a possível dissolução ou falência de uma empresa, seus empregados não podem ser aproveitados rapidamente em outras. Os investimentos neles feitos são, portanto, considerados como custo perdido a curto prazo em um sentido global da economia nacional. Esse custo é enorme no Japão e, ironicamente, as empresas japonesas são aquelas que mais investem nos recursos humanos, os quais poderão transformar-se, conforme o desempenho da empresa, em custo perdido. Quando a economia toma uma trajetória decrescente, esse efeito negativo é ampliado ainda mais.

**PARA CONCLUIR**

Tão falado e analisado por pesquisadores do mundo inteiro nas décadas de 70 e 80, o modelo de gestão japonês está hoje enfrentando uma série de problemas nos contextos interno e externo. Com o término da guerra fria e com a entrada da indústria japonesa no ciclo de maturidade, o rápido crescimento econômico japonês desacelerou. As características do modelo, que funcionava bem na época de maior desenvolvimento econômico, estão se tornando, rapidamente, empecilhos para a continuidade das atividades empresariais. Veja-se, por exemplo, que apesar da demanda decrescente do mercado, as empresas mantêm grande contingente de empregados ociosos em seu quadro. O emprego vitalício é questão crucial diante do pior desempenho das empresas e do mercado de trabalho secundário mal-estruturado.

Na época em que as empresas conseguiam vender com certa facilidade tudo aquilo que produziam, as características do povo japonês eram enfatizadas em diversas frentes de atividades empresariais. Senso de igualdade, atitude voltada para o aqui-e-agora, praticidade, ausência de ideologias e ética de alternativas animaram o surgimento de uma sociedade bastante eqüitativa em termos de renda e de empresas voltadas para tecnologias passíveis de pronto aproveitamento em favor da população.

Desde 1950 até meados da década de 80, o referido modelo, cuja essência foi concebida durante e logo depois da Segunda Guerra, resistiu melhor do que o esperado a algumas crises ocorridas em sua trajetória. Sofreu apenas modificações pouco significativas para ajuste. O resultado deve-se, em parte, à flexibilidade de pensamento do povo japonês, conforme atestam pesquisas sobre sua religiosidade.

No entanto, durante esses anos as pequenas contradições e os atritos internos vinham se acumulando e, diante da mudança radical no quadro sócio-econômico internacional chamado globalização, o modelo chegou ao ponto em que não pode mais ser ajustado apenas com medidas esporádicas. Seu cerne está irremediavelmente

abalado. Todavia, falta ao povo japonês um eixo que seja norteador das mudanças referidas.

Veja-se que até a maior lição oriunda da Segunda Guerra Mundial, ou seja, o lado frágil do coletivismo e sua expressão no sistema de tomada de decisão sob responsabilidade difusa, permanecem na estrutura do pós-guerra.

Conclui-se que o modelo de gestão japonês concebido de acordo com as circunstâncias da época, mas tendo a tradição japonesa como seu elemento facilitador, mobilizou as empresas japonesas para a luta de recuperação nacional e de alto crescimento econômico nas últimas décadas. É possível afirmar que as empresas japonesas trabalharam, sem perceber, sob o sistema criado para a guerra até o final da década de 80. Esse modelo funcionou surpreendentemente bem no período de alto cresci-

mento, mas foi obrigado a ser reavaliado devido às grandes transformações globais. O conservadorismo da sociedade japonesa não possibilitou a execução dessa reavaliação por sua iniciativa própria.

O povo japonês, historicamente, absorveu diversos pensamentos, religiões e tecnologias estrangeiros. Aproveitou-os conforme suas necessidades. Se, de um lado, a capacidade de absorver e utilizar pensamentos diferenciados — o que Benedict (1954) chamou de ética de alternativas — deu ao Japão significativa flexibilidade, de outro, a aceitação sem crítica desses pensamentos impôs obstáculos à produção própria de tecnologias. O maior desafio dos japoneses, de agora em diante, parece ser enfrentar e superar essa questão primordial de falta de pensamento criativo e consistente. Essa falta é sentida, naturalmente, em momentos difíceis — como o de hoje. ◆

## RESUMO

Neste artigo tem-se por objetivo trazer à discussão a origem da atual crise do modelo de gestão japonês. Assume-se que a crise não só extrapola as questões econômicas, mas também revela problemas acumulados há décadas. Sua origem pode ser encontrada no modo de pensar e no padrão comportamental do povo japonês.

**Palavras-chave:** modelo de gestão japonês, religiosidade, ética de alternativas, coletivismo, sociedade equitativa.

## ABSTRACT

The article aims at opening discussion about the origin of the crisis of the Japanese-style management. It assumes that the crisis is not only due to economic matters but also to problems that have been accumulated for decades. Its origin can be found in the way of thinking and acting of the Japanese people.

**Uniterms:** Japanese-style management, religiousness, ethics of alternatives, collectivism, equitable society.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BENEDICT, Ruth. *The chrysanthemum and the sword: pattern of Japanese culture*. Tóquio, Charles E. Tuttle Co., Inc., 1954.
- BRITTON, Dorothy. *A Haiku Journey: Basho's narrow road to a far province*. Tóquio, Kodan-sha International, 1974.
- IRIE, Akira. *Nihon no Gaikoo*. [A diplomacia japonesa.] Tóquio, Chuo Kooron-sha, 1966.
- ITASAKA, Gen. *Nihonjin no Ronri Koozo*. [A estrutura lógica do japonês.] Tóquio, Kodan-sha, 1971.
- KAJIMURA, Noboru. *Nihonjin no Shinkoo*. [Religiosidade do povo japonês.] Tóquio, Chuo Kooron-sha, 1988.
- LEE, O-Young. *Naze Kawazu wa Furuike ni Tobikondaka?* [Por que o sapo mergulhou no antigo lago?] Tóquio, Gakusei-sha, 1993.
- MARUYAMA, Masao. *Nihon no Shisoo*. [O pensamento japonês.] Tóquio, Iwanami Shoten, 1961.
- MATSUDA, Osamu. A falta do pensamento liberal impedindo as reformas. *Nihon Keizai Shimbun*, 14 out. 1995.
- MENTE, Boye De. *O fator Kata*. Rio de Janeiro, Record, 1992.
- NOGUCHI, Yukio. *Yonjunen Senjitaishie no Chookoku wa Kanooka?* [É possível superar o regime da década de 40?] Tóquio, Yomiuri Shimbun-sha, 1994.
- OKIMOTO, Daniel. O modelo japonês. *Nihon Keizai Shimbun*, 12 ago. 1995.
- OOTAKI, Masayuki. A diversidade do capitalismo. *Nihon Keizai Shimbun*, 1995.
- WOLFEREN, Karel van. *Ningen wo Koofukunishinai to iu System*. [Tradução de *The false realities of a politicized society*.] Tóquio, Mainichi Shimbun-sha, 1994.