

Universidade Federal do Rio de Janeiro

OS DILEMAS DA TRANSFERÊNCIA DE UM MODELO DE GESTÃO
EMPRESARIAL: A ESTRUTURA MONOCULTURAL DE UMA ORGANIZAÇÃO
JAPONESA NO BRASIL.

Jorge Antônio Ferreira Correia

2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



UFRJ

OS DILEMAS DA TRANSFERÊNCIA DE UM MODELO DE GESTÃO
EMPRESARIAL: A ESTRUTURA MONOCULTURAL DE UMA ORGANIZAÇÃO
JAPONESA NO BRASIL.

Jorge Antônio Ferreira Correia

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Antropologia, Instituto de Filosofia e Ciências Sociais, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Sociologia e Antropologia.

Orientador: Doutor José Ricardo Ramalho.

Rio de Janeiro

Março de 2007

OS DILEMAS DA TRANSFERÊNCIA DE UM MODELO DE GESTÃO
EMPRESARIAL: A ESTRUTURA MONOCULTURAL DE UMA ORGANIZAÇÃO
JAPONESA NO BRASIL.

Jorge Antônio Ferreira Correia

Orientador: Doutor José Ricardo Ramalho

Dissertação de Mestrado submetida ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Antropologia, Instituto de Filosofia e Ciências Sociais, da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Sociologia e Antropologia.

Aprovada por:

Presidente, Prof. Dr. José Ricardo Ramalho

Profa. Dra. Bila Sorj – PPGSA / UFRJ

Prof. Dr. Iram Jácome Rodrigues – FEA / USP

Rio de Janeiro

Março de 2007

Ferreira Correia, Jorge Antônio.

Os dilemas da transferência de um modelo de gestão empresarial: a estrutura monocultural de uma organização japonesa no Brasil/ Jorge Antônio Ferreira Correia. – Rio de Janeiro: UFRJ/ IFCS. 2007.

xiv,171f.: il.; 31 cm.

Orientador: José Ricardo Ramalho

Dissertação (Mestrado) – UFRJ/ IFCS/ Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Antropologia, 2007.

Bibliografia: f. 111-116.

1. Estratégias de gestão. 2. Modelo japonês. 3. Monoculturalismo. I. Ramalho, José Ricardo. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto de Filosofia e Ciências Sociais, Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Antropologia. III. Título.

RESUMO

OS DILEMAS DA TRANSFERÊNCIA DE UM MODELO DE GESTÃO EMPRESARIAL: A ESTRUTURA MONOCULTURAL DE UMA ORGANIZAÇÃO JAPONESA NO BRASIL.

Jorge Antônio Ferreira Correia

Orientador: Dr. José Ricardo Ramalho

Resumo da Dissertação de Mestrado submetida ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Antropologia, Instituto de Filosofia e Ciências Sociais, da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Sociologia e Antropologia.

Embora haja um quase consenso entre vários economistas e sociólogos no que tange à classificação da estrutura administrativo-operacional japonesa como horizontal e outras considerações que apontam na direção da coexistência entre companhias nipônicas ohnistas e fayolistas, destacando-se concomitantemente a construção paulatina de uma predominância multicultural em um cenário empresarial notoriamente monocultural, esta pesquisa se ancorará _ com base em estudos teóricos e em entrevistas realizadas em uma organização japonesa com escritórios nas cidades brasileiras do Rio de Janeiro e de São Paulo _ no que parece indicar a existência de uma verticalidade gerencial tradicionalmente nipônica, com raízes históricas na estrutura política do *xogunato Tokugawa* e que ainda privilegia uma forte presença monocultural, primordialmente no ápice hierárquico.

Palavras-chave: Estratégias de gestão, modelo japonês, monoculturalismo.

Rio de Janeiro

Março de 2007

ABSTRACT

THE DILEMMAS OF THE TRANSFERABILITY: THE MONOCULTURAL
STRUCTURE OF A JAPANESE COMPANY IN BRAZIL.

Jorge Antônio Ferreira Correia

Orientador: Dr. José Ricardo Ramalho

Abstract da Dissertação de Mestrado submetida ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Antropologia, Instituto de Filosofia e Ciências Sociais, da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Sociologia e Antropologia.

Although there are an almost consensus among several economists and sociologists in relation to the classification of the Japanese management structure as flat and other studies that emphasize that both horizontally and vertically oriented groups may coexist and that simultaneously increase the idea about a multicultural predominance challenging the notion of the Japanese monoculture in the business relations, this research will be based on some theories and interviews in order to understand the Japanese business performance in a company with branches in Rio de Janeiro and São Paulo as what it seems to be a vertical management style historically built through the political structure from the *Tokugawa* age and that still privileges a very strong monoculture on the top of a pyramidal hierarchy.

Key-words: Management strategies, Japanese style, Japanese monoculture.

Rio de Janeiro

Março de 2007

Dissertação dedicada a Chie Nakane
(Ano de nascimento: 1926)



Uma das primeiras mulheres com curso de graduação concluído na Universidade de Tóquio, Chie Nakane foi também o primeiro membro do sexo feminino da Japan Academy, já como Doutora em Sociologia. Atualmente, é professora emérita após décadas de dedicação aos estudos sobre as sociedades asiáticas (em particular, a japonesa). Sua principal obra “Japanese Society”, publicada em 1970, se tornou leitura obrigatória para todos aqueles que se interessam por análises acerca das relações sociais e de trabalho nipônicas com alicerces em uma organização vertical, cuja ordem hierárquica prestigia o sucesso conquistado no campo acadêmico.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço, de modo especial, a todos os meus familiares pelos suportes financeiro, moral, afetivo e religioso. Especificamente, meu finado pai Damião Cosme Correia por haver me inserido no prazer da leitura; minha mãe Alzira Ferreira Correia e minha irmã Maria de Fátima Ferreira Correia por fornecerem toda forma de combustível capaz de me fazer dar prosseguimento ao segundo curso de graduação e ao Mestrado; minha sobrinha Jennifer Correia da Silva pelo simples fato de existir; minha tia-avó materna Rosa Rodrigues dos Reis por fazer parte de um memorável passado; e, por fim, meus padrinhos de batismo Elias Varela da Costa e Dalva Magalhães da Costa pelo inesgotável carinho.

Não posso deixar de mencionar a alta relevância de minhas raízes familiares e afirmar que muito do que sou foi edificado paulatinamente por todos os meus ancestrais provenientes da Freguesia de Girabolhos, Concelho de Seia, Distrito da Guarda, em Portugal e que chegaram em terras brasileiras, na segunda década do século XX, objetivando a reconstrução de suas vidas, após terem presenciado inúmeras crises sociais, econômicas e políticas no continente europeu. Em particular, ressalto os mais contemporâneos de minha infância e de minha adolescência: os já falecidos tio materno Antônio Ferreira Luzio Filho que atuou, por várias vezes, como um verdadeiro pai; tios-avós Albertino Rodrigues Maltez e Cecília de Souza Viegas que me fizeram contemplar as maravilhas de uma vida bucólica; e minha querida avó materna Clementina Rodrigues Ferreira, cuja presença foi imprescindível do instante de meu nascimento, perpassando por minha puerícia até desembocar em minha fase adulta, ao habilitar-me, com suas infundas serenidade, sapiência e complacência, na arte de ponderar e de encontrar soluções plausíveis para os mais diversos e complexos problemas.

Agradeço a uma grande amiga, Anita Duarte Cardoso Gallo, que, lamentavelmente, deixou este mundo em março de 2006. Jamais me esquecerei de nossas longas conversas de domingo e de sua promessa à Santa Rita de Cássia pela minha aprovação no processo seletivo para o Mestrado.

Presto sinceras homenagens a todos os professores do Instituto de Filosofia e Ciências Sociais (IFCS) da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), com os quais mantive contato no decurso de minha graduação em Ciências Sociais: os

sociólogos Michel Misse, Paulo Rogério dos Santos Baía, Bernardo Sorj, Elisa Reis, Gláucia Kruser Villas Bôas, Laudicéia de Souza Pinto, Luiz Antônio Machado da Silva, Regina Lúcia de Moraes Morel e Paola Cappellin Giuliani; os antropólogos Emerson Alessandro Giumbelli, José Reginaldo Santos Gonçalves, Beatriz Maria Alasia de Heredia, Marco Antônio Gonçalves, Maria Laura Viveiros de Castro Cavalcanti, Mirian Goldenberg e Regina Célia Reyes Novaes; os cientistas políticos Aluizio Alves Filho, José de Brito Roque, José Paulo Bandeira da Silva, Aparecida Abranches e Ana Marina Madureira; e, finalmente, os historiadores Tiago Bernardon de Oliveira, Mônica Grin e Vanderlei Vazelesk.

Dedico um agradecimento especial a José Ricardo Ramalho que, como orientador, incansavelmente, apontou os mais brilhantes caminhos a serem seguidos no decorrer desta pesquisa.

Relevante também foi a presença de alguns nomes, na graduação, vinculados à Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) como Regina Celi Oliveira da Cunha, Miriam Waidenfeld Chaves, Suzana Barros Correia Saraiva, Carla Cristina Puget Perozzo e Kátia Regina Xavier da Silva; assim como preponderantes foram os ensinamentos transmitidos por José Roberto Novaes do Instituto de Geociências, no momento em que cursei a disciplina “Desenvolvimento e Modernização da Agricultura”, no ano de 2004.

Igualmente aprazíveis foram as aulas ministradas por alguns Doutores sociólogos e antropólogos do Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Antropologia (PPGSA) da já destacada Universidade Federal do Rio de Janeiro e do Curso de Pós-Graduação em Desenvolvimento Agrícola (CPDA) da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, com os quais não tive contato durante a graduação, como Elina Gonçalves da Fonte Pessanha, Bila Sorj, Peter Henry Fry, Néelson Giordano Delgado e John Wilkinson.

Agradeço a toda a turma do Mestrado (2005) pela amizade. Não citarei nomes, pois me refiro a todos sem exceção.

Agradeço a todos os amigos que conquistei durante minha graduação em Ciências Sociais como Aline Correia Martins, Suzana Mattos, Sabrina Galeno, Alexandre Catharina, Leonardo Amorim Thury e Mireille Discher.

Manifesto gratidão a todos os meus amigos de infância e de adolescência por sempre terem acompanhado a minha trajetória na vida acadêmica: Alexandre Lopes Nunes, Marília Alvarenga, Glaucilena Grohs, Felipe Kaezer dos Santos, Robson Pacheco Coccaro, Luciane Katz, Wardel Maia, Luiz Alves, Clayse Adriana Ângelo dos Santos e Inês Raguenet.

Concluindo, saliento que sou imensamente grato a Cláudia Vianna e a Denise Alves da Silva da secretaria do Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Antropologia da Universidade Federal do Rio de Janeiro por estarem prontamente dispostas ao esclarecimento de todas as dúvidas concernentes ao cronograma estabelecido para o curso de Mestrado. Friso igualmente que, sem o amparo financeiro fornecido pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), seria inviável a execução da presente pesquisa.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Tabela contendo dados pessoais e profissionais de funcionários do grupo empresarial *Kaisha*, no Brasil, no tocante aos cargos, ao sexo, à faixa etária, aos graus de escolaridade e à nacionalidade, refletindo a média percentual dos últimos vinte anos (1986-2006). (página 26). *Fonte: Kaisha Corporation.*

Figura 2: Modelo simplificado de uma estrutura piramidal (vertical) administrativa *Tokugawa* (página 39).

Figura 3: Tabela contendo dados escolares relativos aos funcionários da organização *Kaisha*, no Brasil, espelhando a média estatística dos últimos vinte anos (1986-2006), no que se refere às específicas áreas de conhecimento distribuídas por sexo (página 44). *Fonte: Kaisha Corporation.*

Figura 4: Demonstração compendiada das interações entre os grupos hierárquicos da empresa *Kaisha* (página 48).

Figura 5: Modelo simplificado dos mecanismos de interação entre os cargos e as funções concernentes ao grupo empresarial *Kaisha* (página 49).

Figura 6: Gráfico representativo sobre o ponto de convergência das interações entre as três camadas hierárquicas que compõem a estrutura organizacional da matriz da firma *Kaisha*, no Japão (página 64).

Figura 7: Gráfico representativo sobre o ponto de convergência das interações entre as três camadas hierárquicas que constituem a estrutura organizacional das filiais da empresa *Kaisha*, em território brasileiro (São Paulo e Rio de Janeiro) (página 65).

Figura 8: Organograma fayolista adotado pelo grupo empresarial *Kaisha* para a representação de uma verticalidade estrutural *Tokugawa* (página 68). *Fonte: Kaisha Corporation.*

Figura 9: Tabela numérica sobre a distribuição das filiais da organização *Kaisha* e de seus funcionários pelos sete continentes (página 78). Ano de referência: 2006. *Fonte: Kaisha Corporation.*

Figura 10: Tabela numérica sobre o avanço da distribuição de sucursais do grupo empresarial *Kaisha* e de seu quadro de profissionais entre os países classificados como economicamente emergentes ou em desenvolvimento, no período de 1996 a 2005 (página 79). *Fonte: Kaisha Corporation.*

Figura 11: Tabela contendo dados percentuais sobre a variação anual do PIB (Produto Interno Bruto), nos períodos 1997-2002 e 2003-2005, na China, na Argentina, na Rússia e na Índia (página 80). *Fonte: Fundo Monetário Internacional.*

Figura 12: Tabela contendo dados percentuais sobre o crescimento do PIB (Produto Interno Bruto), nos anos de 2003, 2004 e 2005, em países como o Japão, a França, a Itália, a Venezuela e o Chile (página 81). *Fonte: Fundo Monetário Internacional.*

Figura 13: Tabela contendo dados percentuais sobre as taxas de expansão econômica brasileiras e mundiais no ano de 2005 e no período correspondente aos anos de 1996 a 2005 (página 81). *Fonte: Fundo Monetário Internacional.*

Figura 14: Tabela contendo dados percentuais sobre a relação entre as cargas tributárias de diversos países e seus respectivos índices de Produto Interno Bruto (PIB), relativos ao ano de 2004 (página 82). *Fonte: Fundo Monetário Internacional.*

Figura 15: Tabela contendo a relação entre o número de filiais da empresa *Kaisha* e o seu número total de funcionários, em diversos países, no período correspondente aos anos de 1996 a 2005 (página 82). *Fonte: Kaisha Corporation.*

Figura 16: Tabela contendo valores brutos, em ienes, destinados às transações operacionais realizadas nos setores de petróleo e gás, de alimentos, de metais, de máquinas e de têxteis e papéis de todas as sucursais do grupo empresarial *Kaisha*,

distribuídas pelos sete continentes, entre os anos de 2003 e 2005 (página 87). *Fonte:*
Kaisha Corporation.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
CAPÍTULO 1: Horizontalidade ohnista X verticalidade fayolista	19
CAPÍTULO 2: <i>Kaisha</i> e suas origens históricas	29
CAPÍTULO 3: O organograma da empresa <i>Kaisha</i>	48
CAPÍTULO 4: Monoculturalismo X multiculturalismo	72
CAPÍTULO 5: O global X o local: relações entre economia e cultura	93
CONSIDERAÇÕES FINAIS	108
BIBLIOGRAFIA	111
ANEXOS	117

INTRODUÇÃO

Primordialmente a partir da década de 1980, avigoraram-se análises que sublinhavam a transição de uma tradicional produção em massa para uma produção flexível ou, pormenorizadamente, o paulatino desaparecimento de uma predominância fordista e a conseqüente emergência pós-fordista, trazendo à baila a idéia de uma abrangência cada vez mais nítida do toyotismo ou do ohnismo entre as companhias norte-americanas e européias, modificando consideravelmente as relações de trabalho de forma a ser proporcionada uma maior cooperação entre os funcionários da linha de produção e as gerências.

Era o chamado “efeito japonês” dando relevo à flexibilidade, termo bastante enfatizado, associado à reengenharia que, por sua vez, se fazia presente como sinônima de uma ruptura com o passado, apontando na direção de uma maior produção com custos reduzidos e sendo, de modo tautócrono, realçada como um instrumento de defesa de economias já consolidadas no espaço global ante novas concorrências _ especialmente as asiáticas que se tornavam cada vez mais evidentes.

Este pós-fordismo passou a ser imediatamente classificado como horizontal, em oposição a uma verticalidade fayolista. Sob este aspecto, o “diferente”, o “novo” estaria sendo observado como o contrário do usual, do que ainda se encontrava em vigência.

Desde então, passamos a indagar sobre a possibilidade de esta mesma horizontalidade ter sido categorizada como tal por justamente se referir a algo inverso a um fayolismo predominante, havendo inclusive a plausibilidade de se afirmar tratar-se de uma outra estrutura empresarial vertical, porém composta por especificidades administrativas distintas daquelas concernentes às organizações européias, norte-americanas ou brasileiras, por exemplo.

E, no âmago da pós-modernidade, onde o discurso da chamada horizontalidade ohnista caminha lado a lado com as afirmações relativas à amplitude de um multiculturalismo nas relações profissionais que se estabelecem nas firmas nipônicas, também apontaremos a possibilidade de preservação de um monoculturalismo entre cargos e funções pertencentes a altos níveis hierárquicos, sendo, portanto, destacado como a tônica do êxito japonês no campo da produção de bens industrializados ou, em

outras palavras, o estreito vínculo com outros nipônicos proporcionando a superioridade de resultados.

Construiremos, conseqüentemente, definições como fruto do aprofundamento de nossas perscrutações, partindo, necessariamente, de conjeturas, as quais, ao longo do presente trabalho, serão afirmadas ou refutadas.

Para tanto, nos ancoraremos não somente em análises de sociólogos, antropólogos, economistas e administradores europeus, brasileiros e norte-americanos, mas, preponderantemente, buscaremos nos submergir em obras escritas por autores nipônicos sobre o assunto em questão, objetivando uma maior exatidão no que diz respeito ao esclarecimento de como elementos da vida social e das relações de trabalho no Japão se confluem.

Por intermédio de um estudo de caso realizado em uma companhia japonesa, com escritórios nas cidades do Rio de Janeiro e de São Paulo, a qual denominaremos *Kaisha* (“empresa” em japonês) _ sigilo considerado imprescindível por não apetermos comprometer a marca da organização em meio a outras concorrentes, bem como os nomes de alguns de seus funcionários que concordaram em participar das entrevistas sob a condição de não serem revelados _, examinaremos como presidência, vice-presidência, diretorias, gerências, supervisores, assistentes administrativos, secretárias e demais auxiliares se posicionaram hierarquicamente no organograma e como classificaram tal estrutura (se horizontal ou se vertical).

Minudenciaremos outrossim as políticas internas de recrutamento, seleção e treinamento de pessoal, visando a identificação de meios de contratação de mão-de-obra qualificada para a execução de habilidades técnicas e conceituais que propiciem um pleno ajustamento à internalização de diretrizes oriundas da matriz (Tóquio) para o alcance dos objetivos organizacionais, o que poderá indicar a predileção por profissionais unidos concomitantemente por laços consangüíneos e culturais com outros nipônicos.

Analisaremos assim sobre as prováveis conexões entre o estilo administrativo inerente à corporação *Kaisha* e o contexto histórico do momento de sua fundação, no Japão. Desta forma, tornar-se-á fundamental relacionar economia e cultura de maneira a robustecer, por conseguinte, os argumentos acerca da relevância do “local” face ao “global”.

Cabe-nos salientar que será utilizado o pronome pessoal “hós” para a elucidação de todos os passos do presente trabalho, tendo em vista a necessidade percebida pelo pesquisador de serem incluídos o orientador, Professor Doutor José Ricardo Ramalho, que auxiliou enormemente na condução de todas as etapas iniciais da pesquisa até desembocarmos nas considerações finais e o próprio leitor, permitindo não uma descrição unilateral, mas viabilizando um maior engajamento de quem não participou diretamente das entrevistas e das análises sobre estas para a configuração conclusiva dos estudos.

Conforme já demonstrado em linhas anteriores, como metodologia, foram selecionadas entrevistas _ realizadas com membros da corporação, provenientes de diferenciadas ocupações _ e visitas esporádicas às instalações da firma, em território brasileiro, favorecendo uma vasta visão sobre as disposições físicas do exercício dos cargos e das funções, comparativamente com o exposto no organograma.

Por fim, é importante dar vulto novamente ao termo sigilo, levando-se em consideração que também datas relativas à trajetória histórica do grupo empresarial *Kaisha* e os locais de sua instalação ao redor do mundo foram omitidos ou modificados em alguns pontos específicos das entrevistas, em nome da ética, o que, sob o nosso ponto de vista, não ofuscará em absoluto a transparência de nossos objetivos em esclarecer que tipo de estrutura administrativo-operacional vigora na organização.

Tais omissões e tais modificações se justificam em decorrência de embates que ocasionalmente se fizeram presentes entre o entrevistador e alguns entrevistados como o vice-presidente da citada companhia e o diretor administrativo, cujos diálogos ocorreram respectivamente em quinze de fevereiro e em dez de agosto do ano de 2006, situações que levaram à solicitação para a realização de um exame da parte destes profissionais sobre o conteúdo da presente pesquisa, sendo, por vezes, destacada a preocupação com a imagem da organização no mercado consumidor e diante de empresas concorrentes.

Em especial, a entrevista concedida pelo gerente de produção _ submetido à Diretoria Operacional de Petróleo e Gás, com instalações no Rio de Janeiro _, no dia dezoito de setembro de 2006, foi equivocadamente gravada sem a prévia autorização do entrevistado, o que gerou um momentâneo constrangimento, contornado após a

promessa do entrevistador em não comprometê-lo publicamente com a divulgação de seu nome ou mesmo do nome da companhia.

Constrangimento semelhante foi detectado durante a conversa com a secretária executiva, em vinte e sete de julho de 2006, principalmente quando questionada sobre a ausência de mulheres em postos considerados hierarquicamente superiores, assim como no momento em que foram ressaltados os eventuais empecilhos para a ascensão profissional de brasileiros sem ascendência japonesa para além das gerências.

CAPÍTULO 1: Horizontalidade ohnista X verticalidade fayolista:

A abordagem anatômica e estrutural da empresa, fundada pelo engenheiro francês Henri Fayol (1841-1925), em substituição ao enfoque analítico de Frederick Taylor (1856-1915), destacava as seis funções básicas de uma companhia: técnicas (relacionadas com a produção de bens ou de serviços), comerciais, financeiras, de segurança (referente à proteção e à preservação dos bens e das pessoas), contábeis e administrativas (prever, organizar, comandar, coordenar e controlar).

O fayolismo também propunha, como caráter prescritivo e normativo de sua Teoria Clássica, princípios universais aplicáveis a todas as situações com as quais o administrador irrefutavelmente se defrontaria. Eis os mais conhecidos:

- 1- Princípio da divisão do trabalho – definição de cargos e funções que compõem a organização empresarial;
- 2- Princípio da autoridade e da responsabilidade – fomenta distinções hierárquicas entre líderes e seus subordinados;
- 3- Princípio da unidade de comando – trata-se do princípio da autoridade única, da delegação de poderes a um único chefe;
- 4- Princípio da hierarquia ou cadeia escalar – ressalta a posição hierárquica de cada cargo, em complemento aos princípios acima descritos;
- 5- Princípio da departamentalização – para evitar que a divisão do trabalho e, conseqüentemente, a diferenciação das tarefas impliquem a existência de uma fragmentação, busca-se a homogeneidade, o agrupamento de todos os envolvidos nos objetivos da empresa em uma única unidade; e
- 6- Princípio da coordenação – é a síntese das ações organizacionais para o alcance dos fins comuns, distribuindo-se ordenadamente os esforços no interior da companhia.

Potencializava-se enquanto estruturação administrativa de transnacionais e mesmo de pequenas e médias empresas em todo o globo terrestre, no decurso de todo o século XX. Todavia, no mundo dos negócios, os avanços macroeconômico e tecnológico japoneses, principalmente depois da Segunda Guerra Mundial,

conquistaram extrema notoriedade, transformando o modelo japonês de gestão empresarial em algo inovador, chegando a se consolidar como referência para amplos discursos acerca do que poderia ser chamado de “terceira revolução industrial”.

Os anos de 1980 passam a ser narrados por profissionais da Administração como Kast e Rosenzweig (1992) como impregnados de desafios e de incertezas. O ambiente externo às companhias que vivenciavam toda uma realidade fayolista é caracterizado pela mutabilidade, na qual a concorrência será sempre constante.

Paulatinamente, atribui-se à tradição da Teoria Clássica da Administração um caráter obsoleto, anacrônico, não sendo mais eficaz para o alcance dos resultados operacionais adequados. No bojo da globalização, as grandes corporações se adaptam às situações de instabilidade econômica mundial, assim como às mudanças tecnológicas e de mercados, racionalizando permanentemente para competir.

A internacionalização do campo de ação das empresas provocou o fenômeno da integração para o desenvolvimento e da descentralização da tomada de decisões. E o papel do estilo administrativo nipônico foi de alta relevância para tais mudanças.

Neste cenário, Sennett (2003) exemplifica, de maneira sucinta, tal situação, re-introduzindo a empresa americana IBM em seu longo percurso histórico e, simultaneamente, apontando que, ao contrário do que ocorria em 1956, quando a organização proporcionava um ambiente seguro para seus funcionários, movido pelo pleno emprego e por diversos benefícios como seguro social; em 1992, após prejuízos de bilhões de dólares e perda de fatias significativas de mercado para concorrentes japoneses e até mesmo outros norte-americanos, passa a se flexibilizar, deslocando parte de suas operações para a Índia, país considerado emergente e que oferece mão-de-obra mais barata em relação aos Estados Unidos da América.

Tonificam-se, no cerne de tais discussões, afirmações weberianas sobre o espírito do capitalismo, na tentativa de se ressaltar um *éthos* capitalista. Há um reengajamento do trabalho enquanto algo dignificante.

A globalização, pois, aprimorando o espírito capitalista, surge como o centro dos debates sobre o Estado mínimo. Expandem-se idéias como a da necessidade de o trabalhador esforçar-se ao máximo pela empresa, a de se atualizar no campo da educação para manter-se empregado e a de ser aplicada mensalmente uma determinada

quantia do salário em um fundo de previdência privada, frisando-se a emergência da flexibilização nas relações de trabalho.

Este reformador modelo nipônico de gestão organizacional é caracterizado por inúmeros administradores, economistas e sociólogos como horizontal, sendo fundamentalmente um meio de defini-lo como oposto ao predomínio de uma verticalidade fayolista.

A transição do fayolismo, com ênfase puramente na estrutura organizacional, para a citada inovação gerencial japonesa, com alicerces na democratização e na humanização de composições hierárquicas e, ao mesmo tempo, na racionalização e no controle das atividades humanas, na verdade, acabou por transformar o *homo economicus* simplesmente no *homo economicus* social.

Ohno (1997), no instante em que nos remete a um método de produção como o Sistema Toyota de Produção e à forma pela qual este mesmo método é direcionado, o *kanban*, concomitantemente, enfatiza a necessidade de uma sincronização entre as diversas células que compõem o corpo empresarial. Para tanto, torna-se essencial o trabalho em equipe de modo que as partes envolvidas no processo produtivo estejam em completa harmonia.

A distribuição igualitária de força é constantemente supervisionada. Há a chamada “administração pelos olhos” que é exercida pela chefia interna como um meio de se notificar a respeito das etapas do processo operacional (transformação de matéria-prima em bens a serem comercializados), sem barreiras intransponíveis, sem paredes que possam impedir uma boa visualização de todas as seções das linhas de montagem.

No que tange ao termo “organograma”, Coriat (1994), aprofundando -se nas práticas do ohnismo, também apresenta o modelo empresarial japonês como inverso a uma concretude piramidal que ordena hierarquicamente cargos e funções. Apontando como regra principal o “pensar pelo avesso” (1), indica uma oposição da firma japonesa a uma predominância fayolista.

No entanto, quando nos referimos exclusivamente ao caso de *Kaisha*, percebemos a existência de cargos e de funções estruturados piramidalmente. Os princípios universais inerentes à Teoria Clássica, destacados anteriormente, parecem

(1) Título do livro e, de modo tautócrono, uma forma de esclarecimento sobre o modelo de gestão nipônico, o qual, na verdade, seria uma inversão do fayolismo.

realçar o predomínio de uma verticalidade. Trata-se de algo plausível, tendo em vista Granovetter (2001) inquirir acerca da coexistência entre modelos de gestão organizacional horizontal e vertical no ambiente de negócios japoneses.

Todavia, quanto às entrevistas concedidas para a elaboração do presente trabalho, notamos menções ao *xogunato Tokugawa*, em inúmeras ocasiões, como fonte inspiradora para a primazia produtiva das companhias japonesas. Assim sendo, levantamos questões a respeito da possibilidade de haver um estilo gerencial edificado por especificidades culturais, políticas, econômicas e sociais puramente nipônicas.

A centralização da tomada de decisões é permanentemente citada tanto pelo vice-presidente quanto pelo diretor administrativo da corporação *Kaisha*, conduzindo-nos imediatamente ao princípio da unidade de comando concernente ao classicismo fayolista. Entretanto, ao nos aprofundarmos em elementos fornecidos pela História, possivelmente desembocaremos em aspectos da vida social japonesa que se fazem refletir nas relações de trabalho.

Verifiquemos abaixo trechos da entrevista realizada com o vice-presidente da organização, em quinze de fevereiro de 2006 (vide anexos):

(Como funciona a centralização em se tratando de uma *trading company*? O presidente da *Kaisha* Brasil está constantemente em contato com a matriz? O senhor como vice-presidente está permanentemente em contato com São Paulo? Os seus subordinados, especificamente os diretores, estão sempre se reportando ao senhor? E as ações gerenciais são sempre dependentes de cargos hierarquicamente superiores?)

- Sim. Tudo tem que estar ligado a Tóquio, à marca da empresa. Um chefe de departamento pode entrar em contato direto com a vice-presidência sem atropelar o seu superior.

(A diretoria, neste caso?)

- Isso mesmo.

(O senhor fica sabendo de cada passo dado na filial do Rio de Janeiro?)

- Eu não domino a técnica do petróleo e gás, por exemplo, a engenharia do petróleo. Então, preciso que a diretoria responsável me comunique. Neste sentido, tem uma centralização. Eu sei do funcionamento geral. Eu fico sabendo do funcionamento geral.

(E diariamente há transmissão de informações para o Japão?)

- Sim. Temos que ter responsabilidade para os resultados. Temos que ter responsabilidade no geral, na ética como eu já falei aqui.

Em um momento posterior, após serem discutidos fatos históricos japoneses, narrados pelo próprio vice-presidente:

(Então, a estrutura da *Kaisha*, em particular, pode ser comparada a uma estrutura *Tokugawa*?)

- Isso tudo foi contado pelo que aprendi. Estude melhor porque posso estar passando algum dado errado para tua pesquisa. Mas, no *Tokugawa*, as pessoas não podiam crescer.

(...)

(Mas, a centralização não seria uma herança *Tokugawa*?)

- Sim, pode ser. Chie Nakane pode explicar isso melhor do que eu. Depois da Revolução *Meiji*, eles colocaram (...) semente. (...) Sim, energia nova. Tudo novo com a ajuda da tecnologia européia, com os ensinamentos administrativos dos Estados Unidos. Tudo novo. (...) A estrutura *Tokugawa* funcionou bem para governar o país na época porque tinha muito conflito.

(E estaria funcionando agora nas empresas como reflexo da estrutura política da época?)

- Sim, neste ponto, são muito parecidos.

Podemos, neste contexto, também examinar trechos da entrevista concedida pelo diretor administrativo da filial de São Paulo, em dez de agosto de 2006 (vide anexos):

(O senhor mencionou que a estrutura organizacional do grupo *Kaisha* é de origem japonesa e se assemelha a uma hierarquia militar. (...) Qual seria especificamente a origem desta estrutura ? (...) Teria raízes em que acontecimento histórico, por exemplo ?)

- Não sei. Talvez, na era *Tokugawa*.

(O senhor afirma com base em que ?)

- Pela sua importância. Foi muito importante para o Japão ser o que é hoje. O que era no *Tokugawa*, naquela época, é hoje na escola, na casa, na empresa, na vida do japonês. Como eu disse, tudo é hierarquia no Japão.

De acordo com Nakane (1998), evidencia-se, na sociedade japonesa, a preocupação com a formação profissional de seus operários, supervisores, gerentes, assistentes e diretores. Verifica-se, portanto, a valorização social do indivíduo não residindo no fato de ser membro de uma família abastada, mas sim em qual grupo escolar ou grupo de trabalhadores se encontraria inserido.

Há, desta maneira, uma intrínseca conexão entre a vida cotidiana nipônica e o sucesso no campo profissional. Em minúcias, ao ser aceito em uma determinada organização empresarial _ o que significaria, ao mesmo tempo, ser bem aceito entre familiares, parentes, amigos e vizinhos _, o japonês adentraria na base piramidal e, gradativamente, conduzir-se-ia ao topo de uma vertical estrutura hierárquica, ao passo que externaria suas habilidades técnicas e conceituais. Haveria, porém, diferenças quanto aos méritos individuais e o número de altos postos reputáveis seria limitado.

A educação assumiria uma função primordial, desvelando não uma sociedade de classes, mas, independentemente do ganho mensal, uma sociedade composta por aqueles que obtiveram o pleno êxito em sua carreira e, paralelamente, na vida acadêmica, de um lado e pelos “fracassados”, do outro lado. O funcionário bem sucedido na universidade e nas tentativas de se alcançar o ápice piramidal da companhia onde exerce suas funções _ ou simplesmente o chamado colarinho-branco _ passa a ser prestigiado como parte fundamental da configuração do todo empresarial e do todo social japoneses.

Nota-se que o termo “colarinho-branco” empregado pela autora diferencia-se inteiramente daquele identificado por Mills (1969), no momento em que este último o sublinha como não comparado ao colarinho-azul e ao dono da fábrica por uma questão de posse dos meios de produção e de não similitudes entre as graduações de autoridade . No contexto organizacional nipônico, no entanto, são vistos como membros integrantes de uma única equipe e, mesmo salientando-se a figura do operário como a de um “fracassado” por não ter méritos reputáveis, construídos através do aprimoramento escolar, sendo por vezes menosprezado por sua estagnação profissional, não deixa de ser considerado como uma parcela significativa da corporação e, por conseguinte, como uma espécie de acionista.

É enfatizado o significado do *oyabun-kobun*, ressaltando-se a posição do status de pai (*oyabun*) e, simultaneamente, a do status de filho (*kobun*), tratando-se

automaticamente das idéias de liderança e de subordinação. Contudo, o hierarquicamente superior não se distancia dos subordinados, mesmo afirmando-se a existência de uma verticalidade. O poder do líder seria restrito pelo consenso de todo o grupo e, *ipso facto*, privilegiar-se-ia o time, o conjunto homogeneamente (étnica e culturalmente) composto, realçando-se a relevância das partes que o compõem.

Sob este aspecto, os argumentos de Fukasawa (2002) encontram plausibilidade no sentido de se compreender o “ser japonês” não somente vinculado à adequação aos costumes nipônicos, mas priorizando-se os laços consangüíneos com outros iguais. Explica-se, então, o fato de caber aos estrangeiros uma sub-categoria, mesmo entre aqueles que apresentem um alto grau de escolaridade e de capacidade profissional. Para o autor, haveria, portanto, uma predileção entre as empresas nipônicas por funcionários japoneses para a ocupação de cargos pertencentes ao cume piramidal.

Esta verticalidade sinalizada por Nakane (1998) encontra similitudes na estrutura organizacional do grupo *Kaisha*, especialmente nas relações que se estabelecem entre o *oyabun-kobun*, no instante em que se observam crescentes variações no tocante aos graus de escolaridade que progridem na medida em que há um deslocamento das posições pertencentes à base piramidal para aquelas relativas ao ápice do organograma, bem como um aumento significativo na faixa etária entre os que assumem estes altos postos hierárquicos.

É visível igualmente uma dominação androcêntrica nos mecanismos administrativos da corporação. Tal preeminência varonil se faz fortemente marcante nos cargos executivos em detrimento da subordinação feminina que se restringe às funções de auxiliares e de assistentes.

Finalmente, vale ressaltar que, quanto mais o indivíduo se aproximar das tradições nipônicas e, fundamentalmente, se exibir como atado consanguineamente a alguma família japonesa, maiores serão suas chances de ascensão profissional.

A tabela abaixo sintetiza os variados perfis de profissionais que compõem o quadro funcional da firma *Kaisha*, no Brasil, no decorrer dos últimos vinte anos, revelando valores culturais japoneses presentes, essencialmente, nas relações familiares nipônicas e que são incorporados nas relações de trabalho.

A mobilidade profissional, no interior das filiais brasileiras, entretanto, não se dá nos mesmos moldes dos apresentados por Nakane (1998). De fato, o indivíduo japonês

do sexo masculino e com pleno êxito na vida acadêmica se situa no cume piramidal da estrutura administrativa. Contudo, neste caso específico, não adentra na base hierárquica das sucursais carioca e paulistana, inicialmente, para, de maneira gradativa, ascender ao topo, mas é preparado no Japão, desta forma, para assumir suas funções executivas no Brasil.

Figura 1

Cargos	Sexo		Faixa etária	Grau de escolaridade		Nacionalidade	
Presidente	100% masc	0% fem	50 – 75 anos	Pós-graduação no Japão		Japonesa	
Vice- Presidente	100% masc	0% fem	50 – 75 anos	Pós-graduação no Japão		Japonesa	
Diretores	100% masc	0% fem	45 – 60 anos	Pós-graduação no Japão		98% japoneses	2% niseis
Gerentes	100% masc	0% fem	32 – 50 anos	Pós-graduação no Brasil		70% brasileiros sem laços familiares com japoneses	30% niseis e sanseis
Supervisores	100% masc	0% fem	30 – 43 anos	Pós-graduação no Brasil		85% brasileiros sem laços familiares com japoneses	15% niseis e sanseis
Assistentes e demais auxiliares	20% masc	80% fem	18 – 28 anos	82% nível superior	18% nível Médio	63% niseis e sanseis	37% brasileiros sem laços familiares com japoneses

Mais uma vez, vale salientar que a centralização das decisões foi corriqueiramente frisada nas entrevistas como uma peculiaridade da gestão nipônica. Todos os membros japoneses, *niseis* ou *sanseis* da empresa, por conseguinte, aceitariam o argumento do quão imprescindível é unificar para que o todo não se fragmentasse, no bojo do que Sugimoto (2003) classifica como um “autoritarismo amigável”.

Recorremos, então, como instrumento de pesquisa, a trechos da entrevista concedida pelo diretor administrativo da filial paulistana da empresa *Kaisha*, em dez de agosto de 2006, apresentados abaixo (vide anexos):

(Ela é uma estrutura vertical fayolista como as empresas norte-americanas?)

- Não entendi. Repete, por favor.

(A estrutura hierárquica da empresa *Kaisha* é como a estrutura hierárquica de uma empresa oriunda dos Estados Unidos, por exemplo?)

- Não. Não. Você escutou o que eu disse antes ? Não adianta colocar em outro país uma estrutura japonesa porque distorcem tudo. Essa coisa de enxugar custos da maneira suja como fazem é horrível. O que é japonês é japonês e o que é dos Estados Unidos é dos Estados Unidos. A estrutura da empresa japonesa é uma e a estrutura dos Estados Unidos é outra.

(Então, o senhor admite que a estrutura hierárquica da empresa *Kaisha* é puramente japonesa?)

- E é. No Japão, tudo tem hierarquia. Para tudo, tem respeito à autoridade.

(Nos moldes de uma hierarquia militar?)

- Isso mesmo. Estamos falando na mesma língua agora.

Aparentemente, os métodos administrativos japoneses teriam incorporado em maior grau a visão anatômica empresarial de Henri Fayol que compreendia a sincronia entre as partes que compunham o todo, os diferentes órgãos que formatavam toda uma estrutura organizacional. Os elementos da administração, em conjunto, constituiriam, pois, o processo administrativo. Haveria, para tanto, uma delegação, uma distribuição de poderes entre as várias posições hierárquicas.

Entretanto, a idéia de a firma ser apontada como um conjunto de seres humanos em constante interação e se conduzindo rumo ao alcance de um único objetivo poderia, na verdade, já existir no Japão no período inicial de industrialização, gerando um estilo empresarial próprio, supostamente com o auxílio de elementos culturais, educacionais, políticos, religiosos e econômicos locais, fazendo com que se apresentasse ao mundo, décadas mais tarde, como um modelo de gestão “inovador”.

Tais conjecturas somente poderão ser esclarecidas através de uma investigação histórica sobre a gênese do grupo *Kaisha* no Japão. O que nos cabe resgatar, neste momento, é a importância de se enfatizar que, no âmago da chamada “transferabilidade”, de acordo com o que pudemos perceber até agora, há mudanças no que concerne às políticas internas de recursos humanos, em particular no que diz respeito ao recrutamento e à seleção de pessoal.

Para Hirata (2002), um modelo empresarial japonês, no qual ainda predomina uma baixíssima rotatividade de mão-de-obra (emprego vitalício), se desloca para outras sociedades onde há um alto índice de demissões, o que provoca um certo estranhamento entre diretores-executivos nipônicos. Todavia, não raras empresas japonesas se adaptam à realidade das sociedades estrangeiras nas quais se instalam e sucumbem às práticas de demissão no que tange à flexibilização.

Esta maleabilidade como uma marca da gestão nipônica, em nome da manutenção de uma primazia produtiva que, segundo os administradores japoneses, somente pode ser conquistada com esforços conjuntos _ unicamente inerentes à cultura do *Japan Corporation*_ , parece remeter à idéia de uma edificação, no Brasil, de um sólido e vitalício cume piramidal, estritamente constituído de profissionais nipônicos, em um extremo e de uma flexível base hierárquica, em outro extremo.

Assim sendo, conforme já apontado em linhas anteriores, é fundamental nos submergirmos, primeiramente, em um longínquo período cronológico, quando se originou a corporação *Kaisha*, para que não incorramos no erro de realçarmos vãs especulações.

CAPÍTULO 2: *Kaisha* e suas origens históricas:

Segundo Yamashiro (1989), entre os séculos XVI e XVII, os japoneses travaram os primeiros contatos com os portugueses e, por intermédio destes, foram introduzidos naquele país do Extremo Oriente, além do cristianismo, a Geografia, a Medicina, a Astronomia, entre outras ciências que preponderavam no continente europeu. Até então, no Japão, todo conhecimento acerca da natureza era fortemente influenciado pelos antigos pensamentos chinês e indiano.

Por aquela ocasião, os nipônicos se encontravam em vigorosa crise, fragmentados em inúmeros feudos que se chafurdavam em sangrentas contendidas entre si. Com o *xogunato Ashikaga* inteiramente decadente, já se fazia sentir necessário um poder centralizador capaz de unificar o que estava fracionado. Tal estado de penúria possibilitou a entrada dos portugueses no país sem maiores resistências (2).

Pela primeira vez, os japoneses se deparavam com o “novo”, com o “diferente”, com o “exótico” europeu. Idioma, trajes, costumes distintos daqueles conhecidos pelos nativos causaram profundo impacto no ano de 1543.

Antes da perseguição à religião cristã, adotada pelo *xogunato Tokugawa* (quando Portugal perde o mercado japonês e o porto de Nagasaki abre-se exclusivamente aos holandeses e aos chineses), os lusitanos já haviam transformado enormemente a vida sócio-cultural e a economia nipônicas. O desenvolvimento do comércio, o surgimento de ricos mercadores, o uso da língua portuguesa em proporções gigantescas e a posição de Nagasaki como a capital do catolicismo foram os mais nítidos efeitos surtidos pela presença luso-ibérica naquele país do Extremo Asiático.

Ao mesmo tempo, eram observáveis condutas japonesas naturalmente revestidas de austeridade e rígida disciplina. Eram comportamentos edificados pelo xintoísmo, pelo budismo e, principalmente, pelo confucionismo, apesar de toda uma tolerância quanto ao cristianismo (sendo grande a quantidade de adeptos).

(2) No Japão, entretanto, no decorrer do período *Muromachi*, entre os séculos XIV e XVI, houve uma efervescência cultural, de onde emergiram artes tipicamente nipônicas como a cerimônia do chá, praticada até os dias atuais. Embora chafurdado em turbulências sociais, tal *xogunato* tornou-se sinônimo de propiciador de abundantes atividades exclusivamente locais, paradoxalmente fruto das interações entre as partes em conflito.

Morishima (1989), por sua vez, ressalta o fato de o Japão sempre ter sido símbolo de uma dinastia, de um país comandado por uma família imperial, havendo, contudo, uma lacuna entre os séculos XII e XIX, momento em que predominaram concomitantemente o poder do monarca e o poder do *xogunato*, do *Bakufu*.

Tais poderes teriam atuado paralelamente durante o período histórico mencionado acima. As origens da Corte eram mais antigas do que as do *xogunato* e suas raízes eram chinesas. Ao passo que o comando do imperador tinha alicerces em um sistema de burocracia civil, o *Bakufu* era emoldurado por uma forma de organização primordialmente militar.

Apesar de ter procedência em um modelo chinês de código de leis, a Corte nipônica era dominada pelo xintoísmo nativo, enquanto que o *xogunato Tokugawa*, em especial, seguia o confucionismo. Houve, porém, uma re-configuração dos ideais confucionistas chineses no Japão. ‘Se compararmos a China e o Japão durante o período *Tokugawa*, somos levados a concluir que a China era um país confuciano civil e o Japão um país confuciano militar’ (Morishima, 1989: 31).

O confucionismo nipônico, então, robustecido pelo espírito guerreiro local, implicava o sacrifício, a plena doação a um senhor situado em uma posição hierarquicamente superior. O *Bakufu Tokugawa*, desta forma, reacende um sentimento adormecido entre os japoneses no que tange ao oferecimento das partes pelo todo.

Pinguet (1987) identifica enfaticamente indícios de o Japão, enquanto um Estado-Nação, espelhar resultados de ações coletivas, sendo cada membro da sociedade uma parcela significativa do país. Os Rescritos Imperial de 1882 e sobre a Educação de 1890, em um momento pós-Revolução *Meiji*, por exemplo, retratam o suicídio como uma manifestação da parte constituinte de um único organismo. Em outras palavras, mesmo com o fim do *xogunato Tokugawa*, percebem-se claras influências de seu domínio em longos períodos posteriores.

O *sakoku* (a política de isolamento nacional), por sua vez, não deixou de refletir resquícios da presença lusitana no Japão. De fato, durante este espaço cronológico, os nipônicos combateram as propostas colonialistas ocidentais (incluindo os interesses comerciais de britânicos e de holandeses, povos cuja curta permanência também deixou rastros na vida social local). No entanto, ainda estavam intrinsecamente

conectadas ao cotidiano japonês, marcas desse passado como o alfabeto *katakana* _ um dos três que compõem a língua oficial _, justamente destinado a classificar palavras de proveniência européia (particularmente inglesas e portuguesas) como *keiki* (*cake*) e *pan* (pão).

Confinados em um arquipélago, distanciando-se geográfica e culturalmente de todo um hegemônico bloco europeu, destacando-se em uma “japonidade” originada pelas sobreposições entre especificidades sócio-culturais, macroeconômicas, políticas, educacionais, lingüísticas e, mesmo, religiosas estrangeiras, os japoneses traziam à baila toda uma inesgotável capacidade de assimilação do “novo”, do “externo” para a sua incorporação no “interno”, selecionando-se criteriosamente elementos indispensáveis para a edificação do êxito de uma política centralizadora que se formava na era *Tokugawa* e, simultaneamente, menosprezando-se resíduos considerados irrelevantes.

O período do *sakoku*, pois, resume a centralização política do que antes se encontrava fragmentado em feudos, por intermédio da descoberta do “espírito nipônico”, de um nacionalismo latente.

Morishima (1989) assevera que prevalecia um intenso sentimento de desconfiança no Japão em relação aos demais países vizinhos. Daí, a plausibilidade de re-configuração de um confucionismo humanista chinês em um confucionismo nacionalista nipônico. Pressupunha-se que, para a sobrevivência de um pequeno país em um Extremo Asiático, tornavam-se imprescindíveis coesão e coragem para a sua defesa diante de eventuais ataques.

Não obstante o isolacionismo japonês, um fascínio pelas ciências e pela tecnologia que preponderavam, particularmente, no continente europeu fomentava o desejo de duradoura supremacia *Tokugawa*. A absorção de um cientificismo do Velho Mundo, tendo como combustível o *rangaku* (estudos holandeses), entre os primeiros anos de 1600 e meados da segunda metade do século XIX, _ embora tenha havido uma rígida restrição portuária, no que diz respeito à atracação de navios estrangeiros, de 1639 a 1868 (Revolução *Meiji*) _, já se mostrava como mais um indício da irrefreável capacidade japonesa de re-configuração, de reestruturação de peculiaridades estrangeiras, em um processo que denominaremos “niponização”.

Ao afirmar que “o Japão está apto a receber quaisquer contribuições externas sem risco de perda de identidade porque sua cultura, ao absorvê-las, em lugar de

simplesmente adotá-las, as adapta” (Ferri de Barros, 1988: 49), automaticamente, sublinha-se a idéia da “niponização” destacada acima. Ferri de Barros (1988) observa também que, sob este aspecto, o budismo indiano pode ser abordado no cerne de um terreno fértil que acomoda o *satori*, a iluminação individual em comunhão com o cosmo. Indo mais além, assegura o proeminente papel exercido pelo budismo zen (3) em um espaço territorial onde as partes convergem-se em função do todo.

De acordo com Morishima (1989), o budismo indiano e o confucionismo chinês adentraram na Terra do Sol Nascente por intermédio do território coreano, o que denota uma ininterrupta necessidade de importação de elementos estrangeiros para uma posterior “niponização”.

A trajetória do budismo, em particular, incluía igualmente a China, onde impregnou-se com elementos oriundos do confucionismo e do tauismo antes de chegar ao Japão. Diferentemente do confucionismo que colaborou incomensuravelmente com a militarização nipônica, o budismo atuava como um mecanismo psíquico de inserção do indivíduo no coletivo. Na proporção em que o confucionismo indicava, como caminhos a serem fielmente seguidos, a lealdade incondicional ao supremo e a própria morte, o budismo pregava a misericórdia e a compaixão, contribuindo com uma certa humanização da Corte.

Quando o nível de prestígio do budismo no governo progrediu geometricamente, principalmente no século IX, notava-se um sincretismo, onde os deuses xintoístas confundiam-se com a figura de Buda. O budismo, então, adaptado a toda uma “japonidade” latente, é paulatinamente remodelado de acordo com as exigências governamentais rumo a um ultra-nacionalismo.

No decurso da ditadura *Nobunaga*, na segunda metade do século XVI, momento em que, forçosamente, foi adotada uma praticidade governamental, na tentativa de tornar o povo mais racional, houve uma perseguição aos budistas, considerados

(3) Zen é destacado como um caminho que conduz ao *satori*, o estágio máximo alcançado por Buda. Sendo assim, o budismo não pode ser encarado sob a égide de doutrinas, de construção de palavras, dependendo unicamente dos esforços que brotam do âmago de cada indivíduo, ultrapassando as limitações do próprio consciente e desembocando na reconciliação do homem com o universo, das células com o corpo. Trata-se de algo caracteristicamente nipônico, o que explica a sua rápida incorporação no Japão.

demasiadamente reacionários e, na mesma medida, houve um apoio veemente ao cristianismo. Porém, apesar de terem sido sufocadas resistências, como a seita *Ikko*, *Nobunaga* não obteve sucesso quanto à destruição total da presença do budismo no Japão, já aceito por muitos membros das camadas populares.

De maneira similar, o *Bakufu Tokugawa* não conseguiu aniquilar todo um sentimento cristão enraizado entre muitos japoneses. A revolta agrária de Shimabara, em 1637, liderada por Shiro Amakusa, um católico de dezesseis anos de idade, por exemplo, conquistou muitos simpatizantes e promoveu um enfrentamento direto contra um exército de milhares de homens por alguns meses. A derrota dos rebeldes aterrorizou *Tokugawa* de forma a serem ordenadas caças aos católicos que insistiam em cultuar secretamente as imagens sacras de Jesus Cristo, da Virgem Maria e de outros santos apostólicos romanos. E tais cultos jamais cessaram.

Contudo, cabe-nos realçar a importância do budismo como a síntese da existência japonesa. No instante em que prevaleceram opiniões particulares como a do terceiro *xogun* Iemitsu, em 1639, quando se consolidou o *sakoku* e foi assumida uma postura anti-cristã, estava sendo aceso, gradativa e inconscientemente, um sentimento coletivo de que o cristianismo em si contrapunha-se a uma predominância budista.

Ao contrário do catolicismo, o budismo pressupõe a existência do homem intimamente atado à idéia divina. Na medida em que os cristãos clamam a um ser Onipotente, Onisciente e Onipresente, externo a eles próprios, pela cura de suas mazelas físicas ou sociais, os budistas nada suplicam, mas determinam, com suas mãos espalmadas rumo ao nascer do sol, evocando energias internas, concernentes a cada ser humano.

Resume-se em uma especificidade religiosa que se embrenha vida social nipônica adentro. O contato com o “novo”, o desconhecido modo de ser cristão, em seus primeiros instantes, proporcionou um certo frenesi, impulsionado por sua temporária magnitude. Com o passar dos anos, entretanto, os japoneses notaram falhas naquele Deus Onipotente do cristianismo, conforme salienta Yamashiro (1989), incapaz de conter os intestinos conflitos travados no Velho Mundo, dos quais se tinham as primeiras notícias.

Pouco a pouco, observavam atentamente que aquela divindade externa ao homem era inconciliável com uma sociedade formada preponderantemente por partes

integrantes de um todo homogêneo. Isto, no entanto, de acordo com o já sublinhado anteriormente, não era um sentimento unânime, tendo em vista algumas demonstrações de apreço ao catolicismo.

Porém, é sempre importante termos em mente que o budismo, tomando as palavras de Ferri de Barros (1988), encontrou espaço na vida social japonesa por não favorecer antagonismos, mas uma sociedade coesa, não havendo, portanto, “... divisão entre o sujeito e o objeto, entre o indivíduo e o mundo. Nem mesmo dentro do indivíduo. Os resultados serão _ o que forem _ parte não só do mundo mas igualmente do indivíduo que dele participa” (Ferri de Barros, 1988: 51).

O confucionismo “niponizado” (militarizado), por outro lado, adotado como fonte inspiradora do *xogunato Tokugawa*, consolidou um regime autocrático e centralizador. Assim, o *sakoku* deu início a tempos de paz tão desejados e há muito não presenciados, após os já destacados intensos conflitos entre feudos. Despretensiosamente, a política confucionista fomentou um sentimento budista (igualmente “niponizado”) no que diz respeito à comunhão entre cada átomo com o cosmo, entre cada japonês com o Japão, o que reforça os estudos de Reader (1995).

Contudo, depois de mais de dois séculos de hegemonia *Tokugawa*, a política isolacionista viria a ruir com o advento da Revolução *Meiji*, ocorrida em 1868.

Refutando uma abordagem marxista, assumida por muitos historiadores japoneses, Morishima (1989) mostra-se mais simpatizante de uma historiografia ocidental quanto à Restauração nipônica. Evidencia, pois, que, no bojo do próprio *sakoku*, debatiam-se constantemente sobre a sua manutenção ou sobre a instalação do *kaikoku*, a abertura portuária ao comércio com outros países. Entretanto, muitos ainda resistiam à idéia de uma reaproximação com os chamados “estrangeiros bárbaros” da Europa.

O ano de 1859 assinala o comprometimento do *Bakufu* em abrir três portos japoneses, incluindo o de Nagasaki, para a Rússia, a França, a Inglaterra e os Estados Unidos da América. No caso da Holanda, particularmente, era mais vantajosa a permanência do *sakoku* para a continuidade de seu monopólio comercial com aquela parte do continente asiático.

Ampliavam-se, pois, os elementos culturais, políticos, econômicos e

educacionais estrangeiros do século XIX a serem incorporados à vida social japonesa (processo de “niponização”) e cruciais para a construção de uma hegemonia industrial na Ásia.

Vale salientar que o *xogunato Tokugawa* já havia dado relevo, nos seus dois séculos de supremacia, a uma sociedade vertical nipônica, não sendo, entretanto, permitida uma mobilidade social naquele específico período cronológico. Os *samurais* pertencentes à base piramidal jamais alcançariam o cume, composto por uma nata de privilegiados.

Ainda conforme Morishima (1989), inconformados, portanto, com a impossibilidade de ascensão, estes guerreiros pertencentes à camada inferior da então vigente estrutura social passaram a reivindicar por maior participação no ápice piramidal. Por este motivo, foi atribuído à Revolução *Meiji* o caráter de uma revolução aristocrática, na qual, independentemente de sua posição social, *samurais* que constituíam a base hierárquica de um mesmo sistema de dominação *Tokugawa* rebelaram-se contra os seus superiores.

Pressões externas também exerceram função preponderante neste movimento, porém, indubitavelmente, os fatores internos foram os que mais influenciaram. Havia a robustez da crença de que benefícios oriundos do Ocidente impulsionariam fortemente o desenvolvimento japonês.

Paradoxalmente, a classe guerreira que deu início à revolução foi a mais afetada por suas conseqüências. Houve um certo empobrecimento, uma certa proletarização desta categoria que antes recebia estipêndios, definitivamente abolidos em 1876.

Muitos guerreiros, todavia, não ficaram totalmente desamparados. Com o fim dos estipêndios, foram distribuídos títulos de crédito com os quais foram criadas empresas. Emergiam, desde então, as grandes corporações (*Zaibatsu*) e o Japão já despontava como uma promissora potência econômica no limiar do século XX.

Se, por um lado, o lema da Restauração japonesa era enriquecer e modernizar o país, por outro lado, permanecia sólido o propósito do *xogunato Tokugawa* de se fortalecer o poder bélico. Nascia um Estado-Nação, no qual as tradições confucionistas, xintoístas e budistas seriam intocadas. Sobreporiam o *kokutai* (a política nacional) a qualquer intenção de dominação estrangeira. Os valores japoneses seriam elevados a

uma categoria máxima de valores adotados por um país que se reabria ao comércio mundial.

Não obstante o pensamento que vigorava no período subsequente à Revolução *Meiji* acerca da primordialidade de se preservar um país coeso para a edificação de um Estado-Nação que fizesse presença diante dos abastados países ocidentais, o Japão, em fins do século XIX e no alvorecer do século seguinte, submergia-se em um abismo que se alargava cada vez mais e que separava os ricos dos pobres.

Segundo Morishima (1989), uma elite composta por funcionários do governo e pelas famílias *Zaibatsu* (que surgiram e que se multiplicaram no governo *Meiji*, chegando a controlá-lo politicamente), por algum tempo, fomentou as disparidades sociais nipônicas. Entretanto, um capitalismo industrial robustecia-se na medida em que novos *Zaibatsu*, apoiados pelos militares, impulsionavam a criação de empresas como *Kaisha*. O mercado de capitais abria-se ao público.

Isto reflete algo que já se mostrava marcante no período de dominação *Tokugawa*: o viço de um confucionismo militarizado que, neste instante pós-Revolução *Meiji*, se associava a um sentimento budista de crescimento igualitário. Portanto, os lemas “país desenvolvido” e “Exército poderoso” confluíam -se. Sendo assim, tanto as indústrias ligadas aos antigos *Zaibatsu* quanto as comandadas pelos novos, gradualmente, estariam voltadas para o bem-estar comum e para a prosperidade de um novo Estado-Nação, sob a égide de uma militarizada centralização hierárquica.

Através dos estudos de Henshall (2004), desembocamos na idéia de que o século XIX foi, portanto, o marco da transição de um Japão agrário para um Japão industrializado e se, de um extremo, o taylorismo construía conceitos no pensamento administrativo, no centro do mundo industrial, em um determinado momento histórico, preocupando-se essencialmente com a racionalização e o controle das atividades humanas; de outro extremo, um *savoir-faire* gerencial japonês, que se originava supostamente da “niponização” (reestruturação) deste mesmo taylorismo, conquistaria o vigor já debatido em linhas anteriores.

Contudo, se analisarmos cronologicamente as trajetórias do taylorismo e do fayolismo no mundo dos negócios, verificaremos haver não somente um paralelismo, uma correspondência de idéias no âmbito das hierarquias com a emergência de um estilo gerencial nipônico, mas também, em se tratando de conceitos inovadores para

aquelas décadas do pós-Revolução *Meiji*, a possibilidade de os elementos da administração _ os quais, quando em conjunto, constituem o processo administrativo _ vinculados à Teoria Clássica sempre terem existido, de maneira latente, na estrutura política do *xogunato Tokugawa*.

Não descartamos, com isso, o fato de inúmeros elementos tecnológicos e educacionais, assim como todo um *know-how* de gestão empresarial oriundos dos países hegemônicos (capitalistas) do Velho Mundo e da América do Norte terem exercido incomensurável influência sobre a configuração de um modelo administrativo-operacional japonês. Porém, salientamos a possibilidade de “niponização” de tais especificidades ocidentais, ou seja, de incorporação à realidade social japonesa já piramidalmente estruturada.

Tais argumentos podem ser justificados pelos estudos de Braudel (1985), ao serem elucidadas distinções significativas entre economia de mercado e capitalismo, sendo o segundo considerado uma subversão do mercado ou, talvez, um contra-mercado, não se apresentando, pois, de forma igualitária em todos os pontos do globo terrestre, justamente por não estar vinculado ao mercado.

A relevância das observações do autor reside no fato de levar em consideração especificidades culturais, geográficas, sociais, históricas, políticas e macroeconômicas que forneçam plausibilidade para o avanço do capitalismo em algumas regiões do planeta, em detrimento de outras. Enfatiza a existência de uma hierarquia estreitamente atada às noções sobre centro e periferia, algo que se assemelha enormemente à idéia de desigualdade de forças e de coragem salientada por Smith (1983).

Sob este aspecto, em particular, evidentemente, não se refere à ausência de movimentos circulares, mas admite que centro e periferia podem sofrer alterações porque, na mesma proporção em que o papel do mercado é fazer a ligação entre produção e consumo, o capitalismo depende de condições de expansão da vida material. A hegemonia, por sua vez, vincular-se-ia a um Estado-Nação.

Há, assim, uma flexibilidade do capital, o que o torna elástico e tal ausência de concretude possibilita adaptações a diversos lugares e em diversos períodos cronológicos. Isto fomenta afirmações no sentido de haver um Japão capitalista _ com características próprias _ que difere de uma Inglaterra capitalista ou de uma Alemanha capitalista.

A análise braudeliana, ao comparar transições históricas ocorridas no continente europeu com as que se estabeleceram no Japão, assevera semelhanças concernentes à passagem de uma ordem feudal para a ordem monetária, sublinhando o deslocamento de uma sociedade predominantemente agrária em decadência para uma sociedade capitalista.

Todavia, ao mesmo tempo, auxilia enormemente na compreensão de como o capitalismo se fez presente no Japão e de como outras expressões capitalistas se exibiram diferenciadamente em países como o Brasil ou os Estados Unidos da América, por exemplo.

A necessidade japonesa de conquistar espaço no mundo industrializado, principalmente por meio da busca por uma primazia produtiva, deve ser criteriosamente observada a partir da histórica construção de uma estrutura política *Tokugawa* e, simultaneamente, de toda uma capacidade de absorção de especificidades externas para a solidificação de uma hegemonia capitalista singular ante outras expressões capitalistas.

Aos poucos, o modelo econômico japonês, primordialmente após a Segunda Guerra Mundial, se transformaria no “novo” para uma estrutura fordista já consolidada nos países centrais da América do Norte e da Europa, conforme já debatido.

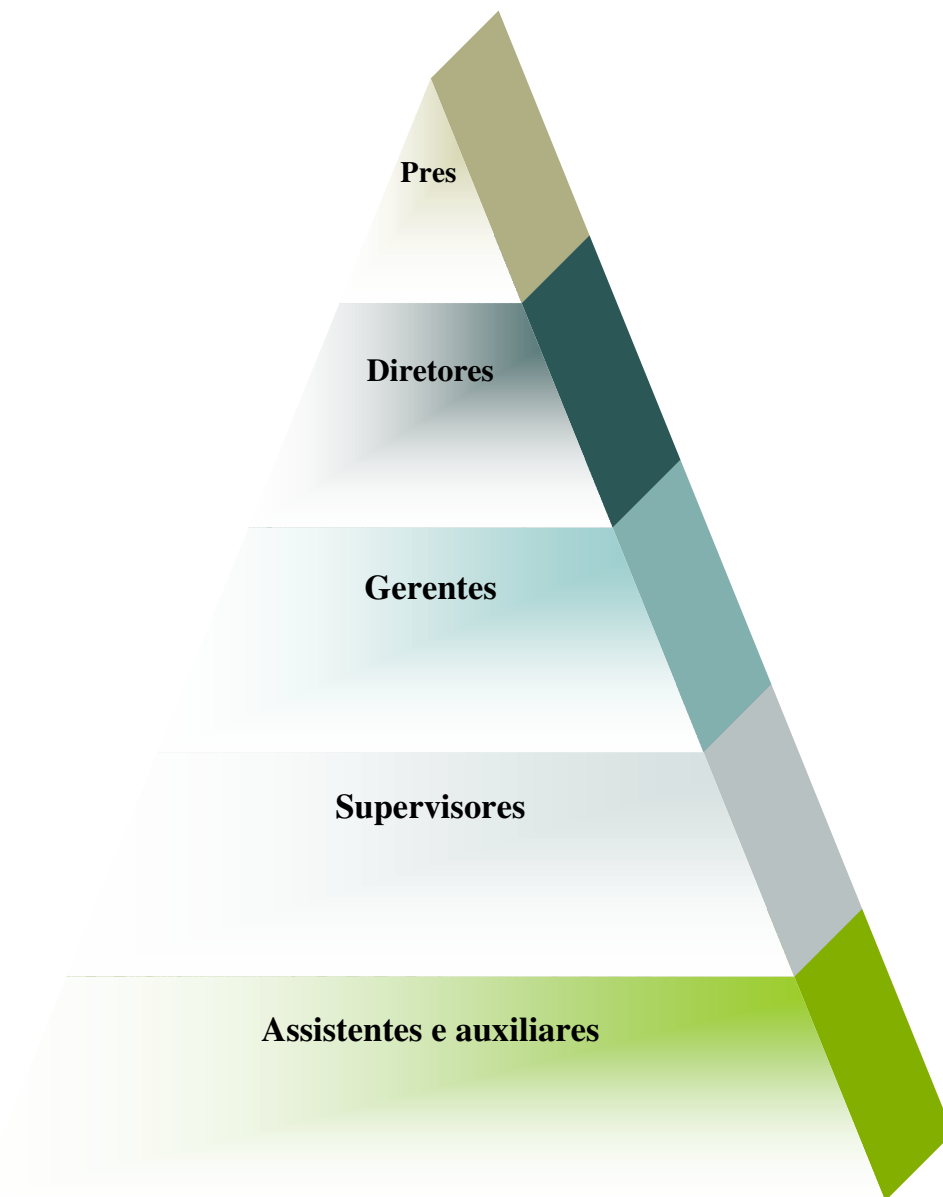
E, como uma manifestação capitalista singular, fruto da Revolução *Meiji*, como uma nova *Zaibatsu*, *Kaisha* paulatinamente ganha vulto no Japão e, posteriormente, década após década, conquista um considerável espaço global, jamais deixando de externar uma hierarquia *samurai*, a qual, segundo Durlabhji (1993), se potencializou historicamente por meio dos ideais confucionistas que promoveram a absorção do indivíduo por uma consciência coletiva pautada em um sistema de ascensão profissional que oferece um status máximo à senioridade e, conseqüentemente, ao domínio pleno do conhecimento (técnico-científico), bem como por meio do significado da disciplina zen que insere a parte no todo, que unifica as diversas performances no bojo do sentido do respeito, do dever, das obrigações de cada membro com o grupo, humanizando e, de modo tautócrono, não permitindo fragilidades que possam desestruturar o coletivo, através do controle sobre sentimentos como o medo e a dúvida.

A composição administrativo-hierárquica de *Kaisha* espelhariá algo que se aproxima de uma estrutura presente na Fábrica Nacional de Motores (FNM), estudada por Ramalho (1989), enquanto sob um comando militarizado. Trabalhar na organização,

portanto, seria o mesmo que atuar em um quartel das forças armadas, encarando como forças inimigas aquelas que, porventura, pudessem desestabilizar a ordem.

Contudo, no caso particular da companhia nipônica, haveria não somente uma constante vigilância exercida pela alta patente (pelo cume piramidal), como igualmente um auto-controle originado de cada célula do corpo empresarial, um processo endógeno que indicaria a inteira concordância das partes envolvidas com a liderança.

Figura 2



Há o compartilhamento de todos no que se refere aos esforços de cada membro do grupo para o aprimoramento das habilidades técnicas e conceituais – demasiadamente valorizado pela firma como indicador que distingue os profissionais “vitoriosos” daqueles classificados como “fracassados” –, como consequência dos melhores resultados conquistados nas universidades e mesmo nos ininterruptos testes aplicados no interior da corporação, visando o alcance do cimo hierárquico (status de líder *samurai*).

Este modelo *Tokugawa* de gestão empresarial, historicamente vertical, se assemelharia, de forma quase integral, à República de Platão (1999). O presidente da companhia passaria por várias etapas de um rígido processo educacional análogo à formação de um Rei-Filósofo no alcance do Bem Universal.

Haveria íntimas similitudes entre a firma japonesa e o Estado Ideal platônico, essencialmente quanto à identificação entre os membros da sociedade na condução rumo a uma inteira coesão e à inexistência de conflitos. Haveria, em síntese, a busca pela unidade.

Para se tornar um “colarinho-branco” bem sucedido, seria primordial atingir a *episteme* (total conhecimento), na proporção em que o “colarinho-azul” permaneceria submerso na *doxa* (opinião pura e simples). Trata-se, portanto, de um processo lento e paulatino, de acordo com a exposição do diretor administrativo da companhia *Kaisha*, em entrevista realizada no dia dez de agosto de 2006 (vide anexos):

(O senhor sempre trabalhou na *Kaisha* ?)

- Desde garoto, desde muito joventinho. É empresa boa. Valoriza profissional.

(O senhor exercia antigamente suas atividades na *Kaisha* em qual cargo ?)

- Eu entregava cartas, entregava documentos.

(*Office-boy* ?)

- Sim. Isso. No Japão, tem outro nome.

(E a ascensão do senhor foi rápida ?)

- Não. Foi devagar. Foi bem devagar. No Brasil, as pessoas têm muita pressa. No Japão, não. Tudo tem seu tempo.

(Como assim ?)

- Lá, a coisa funciona com muita calma. Primeiro, o funcionário começa de baixo. Depois, vai subindo.

(E o que é preciso para subir na empresa ?)

- Estudar muito. Estudar sem parar e se dedicar de corpo e alma à empresa.

Mesmo entre os autores que refutam a existência de uma “japonidade” como Ortiz (2000) que estreita, em seus estudos, as distâncias mitológicas entre o “hós” e o “outro japonês”, é perceptível uma forte ênfase na educação nipônica _ enquanto uma educação ímpar _ como cumpridora de proeminente papel tanto no âmbito interno quanto no contexto externo à escola.

O autor ainda sublinha o fato de a preocupação com a socialização dos indivíduos ultrapassar os portões das instituições de ensino e se ancorar na vigilância de comportamentos adotados nas ruas e nas residências, assim como o mundo externo ao trabalho deve ser igualmente compreendido como uma extensão da firma, no que diz respeito à obediência a certas normas de conduta.

Vale frisar que, indubitavelmente, a formação de um Rei-Filósofo nipônico, de um executivo-chefe *samurai* estaria também intimamente ligada ao que Bourdieu (2002) classifica como uma arbitrária dominação masculina que se naturaliza, que se internaliza gradativamente no inconsciente de homens e de mulheres.

Tornar-se-iam evidentes construções simbólicas inerentes à masculinidade e à feminilidade em um rígido distanciamento social, com alicerces na organização do que pode ser chamado como uma realidade sexual.

Presente nas mentes humanas de maneira invisível, involuntária e atuando de uma forma tênue, o androcentrismo impõe-se, tornando-se natural na ordem social, biologizando corpos.

A mencionada realidade sexual se mostra clara nas palavras da secretária executiva do vice-presidente da empresa *Kaisha*, em entrevista concedida em vinte e sete de julho de 2006 (vide anexos):

(Como funciona a ascensão profissional para mulheres aqui? No teu caso, você almeja um cargo de gerente ou de diretora ?)

- Você começou com uma pergunta bem delicada. Bem, entenda bem como é a nossa cultura. A mulher no Japão conquistou espaço há pouco tempo. A coisa funciona da mesma maneira como funciona nas famílias. O pai, o chefe da família é quem sustenta. A mulher coordena. Pode parecer ultrapassado, mas a coisa funciona assim. A gente incorpora isso desde o momento que nasce e cresce. A gente obedece e executa.

(Então, a relação entre você e teu chefe, o vice-presidente é como uma relação entre pai e filha ?)

- Justamente. A gente costuma brincar aqui dizendo que meu pai está sempre presente: na casa e no trabalho.

(Essa relação de liderança e subordinação se dá mais pelo fato de ele ser homem ou pelo fato de ter uma idade mais avançada ?)

- Os dois. Se dá pelo fato de eu respeitá-lo da forma como respeito meu pai e também pelo fato de ser mais velho. Mais velho, no Japão, significa ter mais experiência. Quem não ouve os mais velhos não consegue avançar na vida. Fica parado no tempo e no espaço.

(...)

- Parece que cada passo é cronometrado. Já estou acostumada. Minha família também é assim. Nasci aprendendo com meus avós que a mulher japonesa sempre deve andar na rua atrás do marido, que a mulher japonesa somente deve começar a comer no almoço ou no jantar depois que o marido come. Enfim, você se acostuma com a cultura. É estranho para os outros. Para mim, é normal.

(É por esse motivo que, para vocês mulheres, torna-se normal se limitar aos cargos de assistente ou de auxiliar em empresas japonesas ?)

- Até quem não é japonesa, aqui dentro, acaba se acostumando com isso. Não que a gente não tenha valor. A gente tem valor. Cada pessoa é uma argola de uma corrente. Quando uma se quebra, a corrente inteira se quebra. É assim que a gente aprende. Mas, cada um tem o seu lugar, a sua posição. Eu acho que não saberia como agir se tivesse que assumir um posto de diretora. Esse nome "diretora" até soa estranho para mim. Só estou acostumada a ouvir "diretor".

(E, em termos de educação, é exigido muito de vocês mulheres ?)

- Não tanto quanto é para os homens, mas sim. Muito é exigido de todos nós japoneses. Quem pára no tempo é mal visto. Hoje em dia tem muito jovem no Japão que se revolta, que acha que é tudo muito rígido, mas a sociedade é mais forte e acaba transformando esses jovens em perdedores.

(Todos precisam ser vencedores, principalmente os homens ?)

- Sem sombra de dúvida. O homem tem que ter fibra, força para enfrentar os obstáculos. E são muitos os obstáculos. Aliás, a história do Japão é cheia de obstáculos. A gente tem que ultrapassar todos para viver, sempre seguindo os homens que vão na frente. A nação japonesa é uma nação guerreira.

O *oyabun* apontado por Nakane (1998) se evidenciaria não apenas por haver atingido a *episteme*, mas igualmente, conforme já desvelado em linhas anteriores, por adequar-se a um perfil de acentuada varonilidade, exigido para a ocupação do posto de líder guerreiro (ápice piramidal). Ao lado dos homens “fracassados”, estagnados na *doxa*, estariam as mulheres _ mesmo aquelas que obtiveram êxito no campo da educação _, exercendo funções bem específicas, restringindo-se aos cargos de auxiliares ou de assistentes.

No que tange à vestimenta, os homens encontram-se vinculados aos signos sociais quanto à posição social ou à posição profissional que ocupam, na proporção em que as mulheres revestem-se de sedução, permitindo que sua feminilidade seja exibida com clareza. De forma esmiuçada, ao passo que o terno e a gravata denotam um compromisso com a tomada de decisões, o *tailleur* sinaliza a subserviência, o suporte.

No âmbito das profissões, em particular, notam-se áreas de conhecimento que reforçam o prestígio da virilidade, em detrimento de outras que estigmatizam a feminilidade.

De acordo com o quadro abaixo, verifica-se que o líder *samurai* japonês, o Rei-Filósofo executivo nipônico, além de incorporar trejeitos e atitudes condizentes com o valorizado perfil de uma masculinidade hegemônica, necessita imperiosamente não meramente atingir a extrema superioridade em uma escala acadêmica qualquer, mas fundamentalmente ter aptidões naturais para cursos de graduação e de pós-graduação vinculados às áreas tecnológica e financeira como as Engenharias, a Informática, a Matemática, a Estatística, entre outras. Por conseguinte, o universo feminino do grupo empresarial *Kaisha* limitar-se-ia, em sua totalidade, às Ciências Humanas.

Entre os homens sem ascendência japonesa, são claros os esforços no campo da educação, no intuito de haver uma equiparação com os nipônicos que almejam cargos hierarquicamente superiores. Todavia, neste caso em particular, estamos nos referindo a uma categoria de masculinidade subordinada (estrangeira) à já mencionada

masculinidade hegemônica japonesa, que é social e profissionalmente valorizada (homogeneamente constituída).

Figura 3

Cargos	Sexo		Áreas de conhecimento	
	Presidente	100% masculino	0% feminino	Pós-Graduação em Engenharia
Vice-Presidente	100% masculino	0% feminino	Pós-Graduação em Engenharia	
Diretores	100% masculino	0% feminino	70% Pós-Graduação em Engenharia ou em Informática	30% Pós-Graduação em Administração, Contabilidade, Economia, Estatística ou Matemática
Gerentes	100% masculino	0% feminino	55% Pós-Graduação em Engenharia ou em Informática	45% Pós-Graduação em Administração, Contabilidade, Economia, Estatística ou Matemática
Supervisores	100% masculino	0% feminino	32% Pós-Graduação nas Engenharias (Civil, Mecânica, Eletrônica ou de Produção)	68% Pós-Graduação em Administração, Contabilidade, Economia, Estatística ou Matemática
Assistentes e demais auxiliares	20% masculino		90% Graduação em Administração, Contabilidade ou Informática	10% nível médio
Assistentes e demais auxiliares	80% feminino		80% Graduação em Letras, Psicologia, Serviço Social, Filosofia e Pedagogia	20% nível médio

Entre os japoneses que ocupam posições no ápice piramidal (presidência, vice-presidência e, em seguida, as diretorias), espelha-se justamente todo um forte fascínio pela supremacia científica e pela excelência tecnológica _ presente provavelmente, como já vimos, desde o *xogunato Tokugawa*, por meio da “niponização” e, posteriormente, da superação de elementos de origem estrangeira.

O líder *samurai*, portanto, necessitaria ter o domínio pleno sobre as ciências (principalmente as ligadas aos cálculos matemáticos) e sobre a tecnologia, o que é incentivado pelas famílias nipônicas como uma meta a ser alcançada pelos jovens estudantes.

Curiosamente, de acordo com o já exposto, os brasileiros sem ascendência japonesa que compõem o centro piramidal (as gerências) mostram-se, em sua amplitude, também engajados neste incessante processo de busca por ascensão profissional, aperfeiçoando suas habilidades matemáticas e tecnológicas, mesmo cientes de que o cimo se restringe aos nascidos no Japão e, em poucos casos, a alguns descendentes de nipônicos que se auto-classificam ou que são classificados pelos dirigentes como igualmente japoneses, algo explícito no relato do gerente de recursos humanos da filial paulistana do grupo empresarial *Kaisha*, em dez de agosto de 2006 (vide anexos):

(Qual a sua nacionalidade ?)

- Japonês.

(O senhor nasceu em Tóquio ?)

- Não.

(Em que cidade o senhor nasceu ?)

- Curitiba.

(No estado do Paraná ?)

- Isso.

(Mas, então, o senhor é brasileiro ?)

- Não, prefiro que me chamem de japonês. (...)

Por fim, vale recapitular que a relação tradicional entre obediência e liderança parece ser mais facilmente assimilada entre as mulheres *niseis* ou *sanseis* que fazem parte da base piramidal (assistentes executivas e demais auxiliares), limitando-se ao aprimoramento profissional no bojo das Ciências Humanas, as quais são consideradas _inconscientemente _ inferiores às demais áreas de conhecimento dominadas pelos hierarquicamente superiores.

É transparente todo um respeito por uma hegemonia androcêntrica no âmbito das decisões administrativas e operacionais. No decurso da entrevista concedida pelo vice-presidente da citada organização (vide anexos) para a composição do presente trabalho, a secretária-executiva sempre se mostrava vacilante ao pronunciar o que quer que fosse diante de seu chefe. Olhares que poderiam significar aprovação ou reprovação eram trocados entre si como uma espécie de semáforo que sinalizava o momento certo de se dar prosseguimento a um determinado assunto e o de se interromper outro tema um pouco mais sigiloso.

O comportamento de submissão feminina também se salientava no que se referia à inteira disposição para esclarecer expressões utilizadas pelo chefe que não dominava fluentemente o idioma português. Sempre atenta para dar um suporte, neste sentido, as pupilas quase imóveis da secretária pareciam encontrar no semblante do vice-presidente um pedido de ajuda para que fossem evitados possíveis embaraços.

Em suma, o que podemos definir como um modelo *Tokugawa* de gestão empresarial como resultado de construções históricas que formataram a estrutura política do *sakoku*, sob a égide de um espírito guerreiro _ de um confucionismo militarizado _ e, paralelamente, de um sentimento budista _ igualmente “hiponizado” _, o qual teve papel principal na interconexão das células (que se auto-identificavam pelos laços culturais e pelos laços de consangüinidade) para a homogeneidade de um único corpo (social, político e econômico), também retrata fielmente as relações familiares que demarcam fronteiras para a atuação de homens e de mulheres.

Trata-se, portanto, de uma verticalidade histórica que sobrepõe o status de pai (símbolo máximo da senioridade e da *episteme*) ao status de filho (base hierárquica de um duradouro processo de aperfeiçoamento educacional), na qual predomina uma abrangente coesão, uma participação geral em que muito é delegado aos colarinhos-azuis.

A concepção de time provém da auto-disciplina que brota das responsabilidades das partes atadas ao todo, onde o grupo inteiro assume os feitos de cada membro seu, sob um rígido controle exercido por um líder com quem o corpo empresarial se identifica.

Se, por um lado, cada célula internaliza as responsabilidades de todo o time e as decisões são oriundas de um consenso entre presidente, vice-presidente, diretores, gerentes, supervisores, assistentes, operários e demais auxiliares, sendo estabelecidos amplos canais de comunicação; por outro lado, há uma centralização de poder no ponto mais alto de uma estrutura vertical (piramidal).

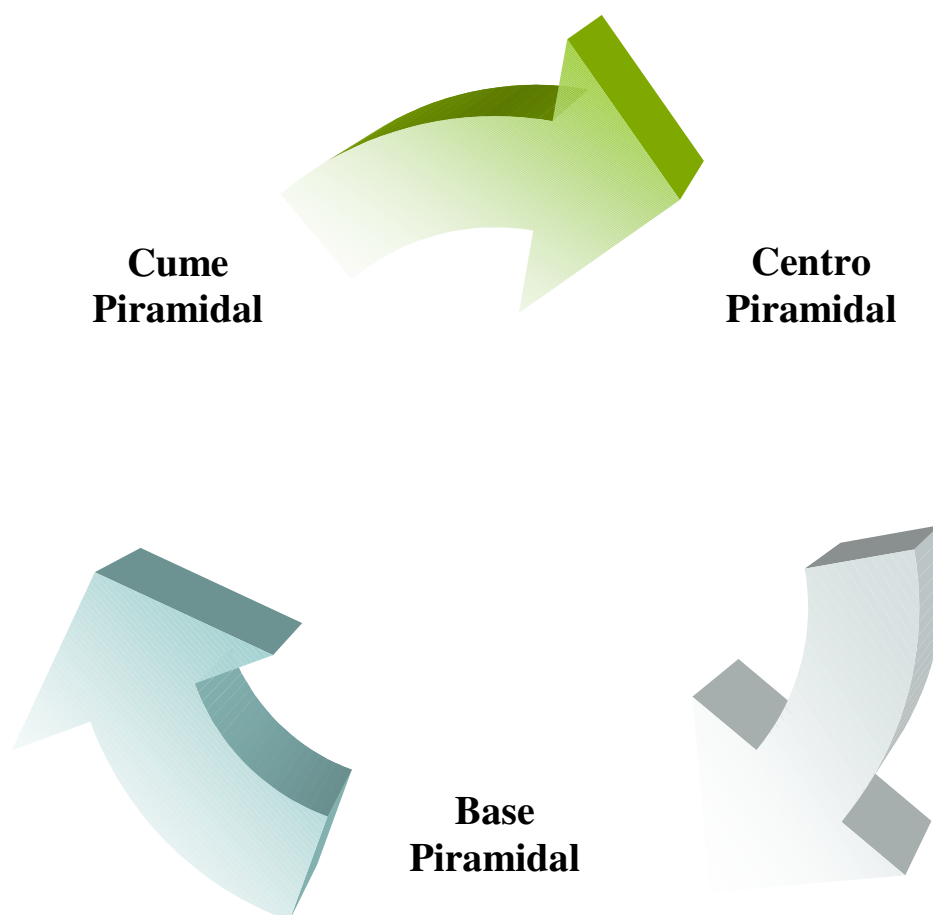
A identificação de traços de uma possível horizontalidade estrutural nas organizações nipônicas, como o exemplo de *Kaisha*, pode estar ligada ao fato de a verticalidade *Tokugawa* se diferenciar, em alguns aspectos, de uma verticalidade fayolista, passando, desta maneira, a ser encarada como o ‘hovo’ e, conseqüentemente, como algo que se contrapõe ao usualmente aplicado.

A verticalidade japonesa, pois, em oposição a uma verticalidade ocidental, passaria a ser classificada como horizontal.

CAPÍTULO 3: O organograma da empresa *Kaisha*:

A firma é caracterizada como uma longa corrente sem extremidades, em que cada argola representa um membro seu, havendo uma interligação sem um fim preciso, o que constitui uma circunferência de ações e de decisões. Desvela-se, segundo o que já foi realçado anteriormente, o reflexo de uma sociedade de círculo fechado, homogeneamente composta, onde a traição, a violação de informações organizacionais secretas, enriquecimentos ilícitos, transferências indevidas de recursos financeiros da empresa para contas bancárias particulares ou algo do gênero da parte de uma célula da corporação são considerados atos inconcebíveis e, até mesmo, inimagináveis.

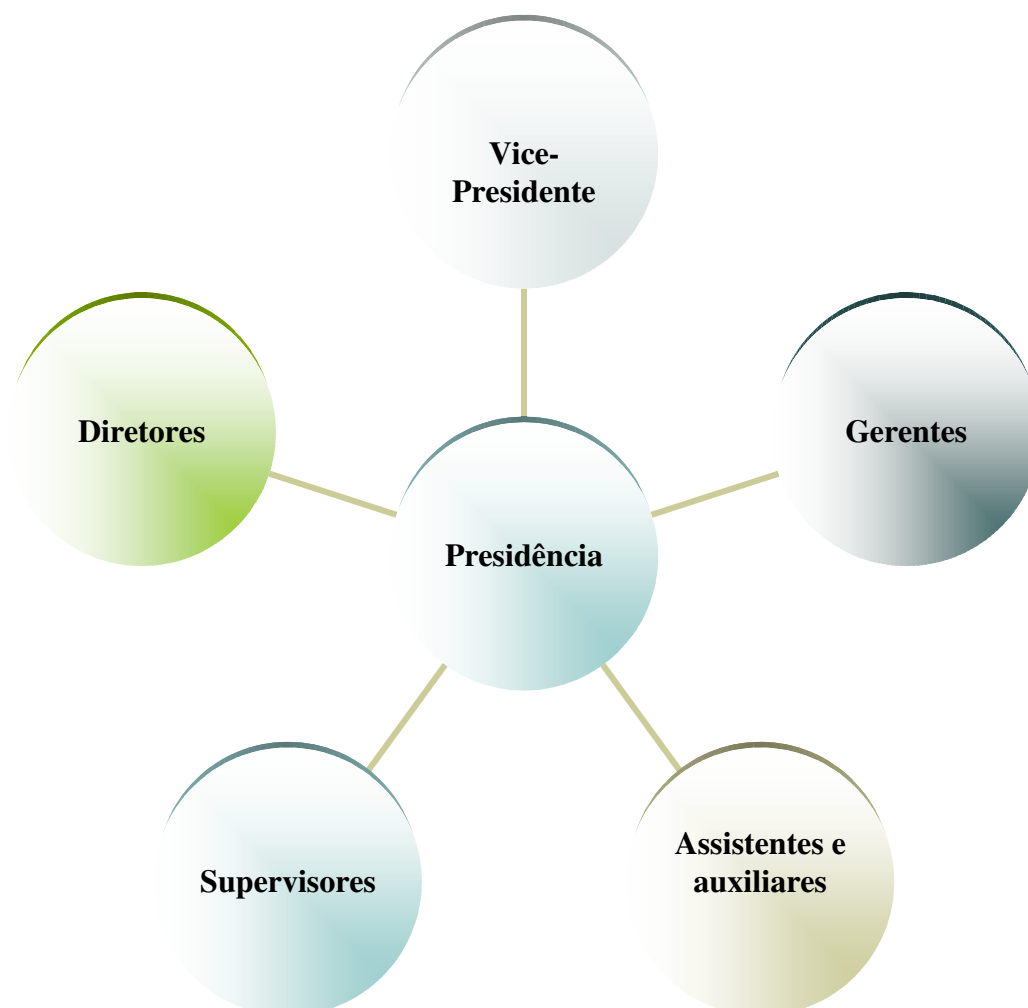
Figura 4



Mostra-se nítido um *feedback*, uma espécie de retroalimentação, onde predomina um fluxo de conhecimentos teóricos e práticos, de habilidades técnicas e conceituais, de ações recíprocas em função de um todo organizacional, sem que deixe de imperar a consciência coletiva acerca de um comando central presente no ápice hierárquico.

Sempre se verifica no “outro” o “eu” refletido. Esperam-se, de modo espontâneo, similitudes de ações no corpo empresarial por inteiro, trazendo à baila estreitas relações de confiança.

Figura 5



Não obstante seja transparente a já apresentada estrutura vertical *Tokugawa*, os mecanismos de interação entre os diversos cargos e as diversas funções inerentes à citada firma parecem seguir um movimento circular, situando a presidência no centro dos acontecimentos internos, em derredor da qual orbitam as demais posições hierárquicas.

Ao retomarmos Nakane (1998), presenciemos novamente a formação deste Rei-Filósofo nipônico como algo peculiarmente local. De acordo com as figuras 1 e 3, exibidas respectivamente nas páginas 26 e 44 deste trabalho, entre os anos de 1986 e de 2006, não houve variação dos percentuais médios no que tange à idade, ao sexo, ao grau de escolaridade, às áreas de conhecimento e, principalmente, à nacionalidade de quem ocupou o cargo de presidente do grupo *Kaisha*, em território brasileiro.

Assim como ocorre no Japão, o líder *samurai* deve assumir uma postura varonil, condizente com o status de um comandante guerreiro; deve possuir Pós-Doutorado (preferencialmente) na área tecnológica, realizado em uma das melhores universidades nipônicas; e, primordialmente, deve ser japonês.

Em minúcias, deve ter se inserido na companhia por intermédio de um rígido processo de seleção de pessoal que envolve uma seqüencial bateria de testes e de exercícios, constantemente observados, de forma a ser identificado como um eventual profissional de excelência.

Ao demonstrar o quanto é capaz técnica e conceitualmente, já no interior da organização, o funcionário é incentivado a perseguir a ascensão. Atingindo a diretoria na matriz (Tóquio), o indivíduo que dominar fluentemente outros idiomas estrangeiros, além do inglês e que provar, por meio de raciocínio concludente, seus plenos conhecimentos acerca da cultura, da geografia, da história e dos cenários político e econômico de países onde o grupo *Kaisha* se encontrar instalado, terá chances de assumir a presidência de algumas destas filiais.

Portanto, a preparação de um Rei-Filósofo nipônico se daria exclusivamente no Japão, onde, para o comando central da empresa, se localizaria a supremacia global da educação básica e da formação acadêmica. Daquele Extremo Asiático, partiriam, pois, os líderes *samurais* que administrariam as sucursais de *Kaisha* ao redor do planeta.

Em todo período cronológico de existência da companhia, apenas as presidências da filial italiana e da filial da Dinamarca foram assumidas respectivamente por um

italiano e por um dinamarquês. Mesmo assim, estes líderes obtiveram êxito acadêmico em universidades japonesas.

No caso brasileiro, bem como ocorre na grande maioria das sucursais, todos os presidentes nasceram e estudaram no Japão.

Estes comandantes *samurais*, na verdade, se mostram como intrinsecamente ligados à matriz, em Tóquio. Todas as decisões estão centralizadas na capital nipônica e são, posteriormente, transmitidas aos presidentes das filiais que, por sua vez, as aplicam e as coordenam com o auxílio dos vice-presidentes e dos corpos diretórios.

Cabe ressaltar, mais uma vez, que, quanto mais abrangentes forem os conhecimentos geográficos, históricos, culturais, políticos e econômicos concernentes aos mais diferenciados ambientes externos, maiores serão as oportunidades de um alto executivo da empresa em ocupar comandos de outras sucursais, nos sete continentes do planeta. E tais deslocamentos também são assentes pela matriz. O melhor líder é permanentemente avaliado pela capacidade de adaptação às amplamente diversificadas atmosferas estrangeiras.

De forma habitual, todo presidente e todo vice-presidente permanecem em uma filial por aproximadamente três anos e, logo após este espaço de tempo, são transferidos para outras. Os motivos destas deliberações não são propalados pelo comando central (Tóquio) e tampouco são questionados pelas partes envolvidas.

Explicações para tal podem ser encontradas nas perscrutações de Itoh (2000), pois, assim como no bojo da política externa japonesa, apesar de aparentemente preponderar o *kaikoku* _ a abertura comercial, sob a égide da globalização, sofrendo apelos para uma mais vasta internacionalização (*kokusaika*) _, em muitos aspectos, ainda vigora, com bastante intensidade, uma mentalidade *sakoku* _ de isolamento no âmbito das negociações _ entre as companhias nipônicas. Desde então, há toda uma plausibilidade para o sigilo, para a extrema cautela no tocante às decisões administrativas e operacionais centralizadas pela matriz do grupo *Kaisha*.

Assim sendo, a figura do presidente passa a ser o ponto crucial de contato da sede da empresa em Tóquio com o restante do mundo. Por isso, é exigida uma perfeita consonância entre o líder *samurai* e as questões políticas, sócio-econômicas, ecológicas, jurídicas, culturais, religiosas, afora outras que fazem parte do espaço territorial onde está instalada a filial que será direcionada por ele.

Trechos da entrevista realizada com o vice-presidente da companhia *Kaisha* podem ser novamente destacados de modo elucidativo, conforme abaixo (vide anexos):

(O senhor é vice-presidente e atua no Rio de Janeiro. O presidente atuaria em São Paulo?)

- Sim, o presidente fica em São Paulo.

(Então, todas as decisões administrativas e operacionais provêm de São Paulo?)

- Não, todas as decisões estão centralizadas no Japão para um controle da marca *Kaisha*.

(Em que local do Japão? Tóquio ?)

- Sim, Tóquio.

(O senhor mencionou que cada filial brasileira possui um departamento administrativo. Esses departamentos estão sob o controle direto da presidência e da vice-presidência ?)

- Não. (...)

(Mas, qual é a relação entre as filiais do Rio de Janeiro e de São Paulo ? Elas são independentes ? Todas as duas seguem direções provenientes da matriz em Tóquio ?)

- Não. Vai tudo de Tóquio para São Paulo. O presidente é quem responde pela empresa no Brasil.

(Então, a empresa opera de acordo com um organograma ? Com uma estrutura hierárquica ?)

- Sim. Toda empresa tem um organograma.

(E esse organograma também é elaborado pela matriz em Tóquio ?)

- Tudo o que tem a ver com a empresa, a organização, o controle do que fazemos, tudo está de acordo com as decisões tomadas por Tóquio.

Detalhadamente, ao mesmo tempo em que é sublinhada uma rija estrutura interna, distribuída em níveis hierárquicos, a apresentar-se como constituída por um nível institucional (o ponto mais elevado da empresa e elo de relacionamento com a centralização das decisões localizada na matriz) que se sobrepõe a um nível intermediário (o centro piramidal) que, em seqüência, se mostra como superior a um

nível operacional (execução de tarefas básicas da firma); há uma maleável ligação muito bem focalizada com os cenários externos, observando-se atentamente o comportamento da concorrência, os movimentos sociais, as decisões políticas, as disposições dos fornecedores de matéria-prima, a demanda por seus produtos, as previsões meteorológicas, as crises econômicas, as guerras, entre uma infinidade de outros fatores.

Tal maleabilidade parece estar intimamente vinculada ao que já foi demonstrado como uma construção histórica de uma inesgotável capacidade de absorção de elementos externos à cultura japonesa para uma posterior “niponização”. Contudo, as sucursais se adaptam à realidade de onde estiverem produzindo bens para o atendimento às necessidades de um específico mercado consumidor, sem se desviarem de diretrizes inerentes à sua estrutura administrativo-operacional.

Sob a direção do presidente de uma determinada filial, há o cumprimento de um planejamento produtivo determinado pela sede principal do grupo *Kaisha* (Tóquio), o qual se apresenta como estritamente coordenado por fluxogramas _ gráficos que representam o fluxo (como o próprio nome revela) das rotinas internas da organização, indicando etapas congruentes a serem seguidas para que todo o sistema operacional obtenha o máximo sucesso _, bem como por um organograma _ outro gráfico que demarca e que estrutura as disposições hierárquicas de uma empresa, tratando-se de algo particular de acordo com o meio pelo qual a companhia pretende agir para atingir os seus objetivos (4).

Por este motivo, os presidentes são alvo do que podemos classificar como “bajulações” de vice-presidentes e de diretores que almejam, através de indicações, assumir postos mais altos em outras sucursais.

Tomando como exemplo o caso da *Kaisha* Brasil, conforme o demonstrado na figura 1 deste trabalho, na página 26, nos últimos vinte anos, todos os vice-presidentes e 98% dos diretores eram e são japoneses. Trata-se de uma média estatística geral, levando-se em consideração os profissionais que ocuparam os cargos em evidência, a partir do ano de 1986.

(4) Tais fluxogramas e organograma introduziram-se, possivelmente, em território japonês, no período pós-Revolução *Meiji* e foram incorporados a um estilo *Tokugawa* de gestão empresarial que germinava, na ocasião, com o surgimento das novas *Zaibatsu*. Inseriram-se, supostamente, através do já debatido processo de “niponização”.

Podemos admitir outrossim que todos, irrefutavelmente, passaram pelas mesmas constantes avaliações técnicas e conceituais que qualquer presidente, no Japão, diferenciando-se, efetivamente, pelos graus de sucesso conquistado.

E todos cursaram graduação e pós-graduação nas mais bem conceituadas instituições de ensino nipônicas, onde se submeteram a um minucioso acompanhamento de desempenho acadêmico. Desde então, foram recrutados pela sede da empresa (Tóquio) para exercerem funções a partir da chamada base piramidal.

No Brasil, no entanto, as avaliações não cessam e, de acordo com o parecer do presidente local, estes profissionais ainda podem receber convites da matriz para uma ascensão profissional em outras filiais.

Muitos vice-presidentes que já atuaram, no passado, na sucursal do Rio de Janeiro são hoje presidentes da *Kaisha* México, da *Kaisha* África do Sul e da *Kaisha* Argentina. Da mesma forma, inúmeros diretores se tornaram vice-presidentes da *Kaisha* Austrália, da *Kaisha* Chile e, até mesmo, da *Kaisha* Estados Unidos da América.

Para uma compreensão maior acerca das interações que se estabelecem no âmago da mencionada companhia, torna-se necessária uma alusão ao pensamento de Elias (2001) no que tange exclusivamente a uma robusta rede de interdependências, em um período cronológico que percorre a corte francesa de Luís XIV, sendo esta meticulosamente elucidada desde uma análise sobre os seus sujeitos sociais até abocar nas relações entre tais agentes.

Permitindo estudos comparativos mais amplos que se iniciam com os acontecimentos que se davam no interior das cortes inglesa, prussiana e a própria francesa, o autor fornece dados relevantes que viabilizam uma visão extremamente abrangente acerca das sociedades contemporâneas. Exemplos de acirradas competições que ocorriam entre os diversos níveis hierárquicos, nos quais o status e o prestígio eram altamente preponderantes, podem, sob este aspecto, ser facilmente transportados para todo um ambiente empresarial atual.

Desta maneira, do mesmo modo que, na França de Luís XIV, o visconde precisaria imperiosamente manter um bom relacionamento com o conde, estando este último conectado ao que pode ser denominado como um ‘jogo de interesses’ com o marquês, o qual, automaticamente, encontrar-se-ia atado a excelentes relações de boa convivência com o príncipe; no grupo *Kaisha*, o diretor operacional de máquinas

visitaria regularmente a residência do vice-presidente que, por sua vez, participaria do clube de golfe freqüentado pelo presidente.

Assim como o líder *samurai* da corporação *Kaisha*, o rei francês governava vigiando constantemente as ações de seus subordinados, ora protegendo, ora formando grupos de nobres socialmente prestigiados ou desprestigiados. O privilégio de um nobre favorecido pela sua aproximação com o monarca, tornando-se um aliado leal, no entanto, poderia ruir caso fosse abruptamente abandonado pelo rei.

No caso particular da firma japonesa, não bastaria apenas fazer parte do clube de golfe freqüentado pelo presidente ou torcer pelo mesmo time de *baseball*, mas demonstrar interesse em se licenciar do trabalho para realizar algum curso de aperfeiçoamento ou atualização profissional em uma instituição de ensino nipônica.

Não raramente, os diretores também são avaliados pelo que chamam de “sucesso na vida familiar”. Em muitas ocasiões, os executivos necessitam exibir uma bela e submissa esposa que conheça minuciosamente cada etapa da tradicional cerimônia do chá, bem como filhos que tenham interesse em seguir uma carreira acadêmica no Japão. É fundamental, pois, constituir uma família com alicerces em valores nipônicos.

Na sociedade de corte, não eram incomuns as oscilações na ordem hierárquica. A posição dos indivíduos variaria de uma apropinuação com o prestígio até o seu total distanciamento. Entretanto, independentemente da ascensão ou da queda, cada um deveria ater-se ao comportamento que porventura competisse ao seu posicionamento na escala social.

No grupo empresarial *Kaisha*, porém, não são detectadas quedas, mas somente ascensão ou estagnação. Na eventualidade bem peculiar de haver uma célula que não se adapte aos esforços coletivos para a perfeita manutenção do corpo organizacional ou que aja de maneira irregular, ora transmitindo informações administrativas ou operacionais secretas para companhias concorrentes, ora se enriquecendo ilicitamente, fatalmente poderá ser desligada da firma.

Ao recuperarmos o que foi mencionado quanto à imagem da empresa observada como uma longa corrente sem extremidades, podemos afirmar que é imprescindível que cada argola seja suficientemente rígida, robusta para suportar as pressões do cotidiano. A fragilidade de uma única parcela poderá comprometer o vigor do todo.

Isto se faz retratar em uma espécie de conjuntos de rituais que devem ser respeitados por todos os membros que compõem a estrutura piramidal da organização.

Seguindo as regras de etiqueta da França de Luís XIV, os privilegiados que estavam engajados nos cerimoniais tinham todo um comportamento voltado para a consolidação do poder. Entre os nobres relativamente prestigiados neste contexto firmavam-se atitudes, códigos gestuais, posturas que poderiam identificar quem era superior e quem era inferior hierarquicamente. Elias (2001) enfatiza que quem participava da primeira *entrée*, ou seja, os príncipes e as princesas unidos ao rei por laços de consangüinidade, filhos legítimos, entre outros, olhavam com desdém para quem participava da *grande entrée*, os nobres que mais se aproximavam do rei _ os que eram honrados pela vontade soberana do monarca _ e estes, por sua vez, destacavam-se como socialmente superiores aos membros da terceira *entrée*.

O ritual se dava ao alvorecer, no momento em que o rei era despertado por um criado. As cerimônias do quarto de Luís XIV tinham uma funcionalidade. Costumeiramente, de imediato, as portas eram abertas aos pajens e cada um exercia uma tarefa específica. Dentre eles, havia o que permanecia à entrada, permitindo o acesso daqueles que tinham uma autorização prévia. Daí, surgiam as *entrées* que se organizavam hierarquicamente, conforme já verificado no parágrafo anterior, em uma rija ordem de prestígios.

Funcionalidade semelhante pode ser identificada em cerimônias concernentes à companhia *Kaisha* no Brasil. Inicialmente, é medida a importância econômica do local onde a empresa está instalada. A filial da organização em São Paulo tem uma relevância superior à sucursal do Rio de Janeiro por estar localizada na capital financeira de nosso país, de acordo com as exposições do diretor administrativo da sucursal paulistana (vide anexos):

(E a diretoria administrativa em São Paulo se difere da diretoria administrativa do Rio de Janeiro ?)

- Sim. Sim. Sim. Aqui a gente tem a gerência de recursos humanos que tem a supervisão de recrutamento e seleção de pessoal, a supervisão de treinamento de pessoal e a supervisão de cargos e salários. A gente também tem a gerência de finanças e a gerência de marketing.

(E no Rio de Janeiro ?)

- A gente tem somente a gerência de recursos humanos.

(Por quê ?)

- Porque é óbvio. Como eu disse, São Paulo é o centro financeiro do Brasil. Então, não é nada mais óbvio do que a gerência de finanças ficar em São Paulo. São Paulo também tem as maiores e as melhores agências de propaganda e de publicidade.

As decisões administrativo-operacionais, centralizadas em Tóquio, são direcionadas posteriormente, de maneira igualitária, a todas as filiais do globo terrestre. Porém, no Brasil, são canalizadas primeiramente para São Paulo, onde atua a presidência e, em seguida, são transmitidas à vice-presidência, na capital fluminense.

As comunicações entre a presidência e os agentes externos à companhia (pesquisadores, jornalistas, clientes, concorrentes, fornecedores, negociadores em geral, entre outros) praticamente inexistem. O vice-presidente, considerado o “braço direito” do líder *samurai* das sucursais brasileiras, atua como elo de ligação. E isto se observa ora no estabelecimento de um contrato comercial, ora na divulgação de informações ao público que exija a presença da autoridade máxima da firma. Nos demais casos, as diretorias respondem diretamente por seus setores.

Os diretores da empresa têm contato direto com a presidência a qualquer hora, entretanto a vice-presidência é notificada com antecedência acerca de todas as reuniões, participando ativamente de cada uma delas.

O mesmo acontece quando as presidências de todas as filiais do mundo necessitam se comunicar com a matriz (Tóquio). Nenhuma decisão é tomada e nenhum fato importante inerente à empresa é discutido sem a presença marcante da vice-presidência geral.

Nas reuniões entre os membros do ápice piramidal das sucursais brasileiras, o idioma predominante é o japonês. A primeira *entrée* se dá quando, antes de cada reunião, o presidente e o vice-presidente se trancafiam em uma sala para debaterem a respeito de uma pauta de prioridades, previamente minudenciada.

A segunda *entrée* diz respeito ao momento da inserção dos diretores na sala de reuniões. Mesmo os poucos membros da diretoria não japoneses, mas descendentes diretos destes, são classificados como igualmente nipônicos por dominarem fluentemente o idioma nativo do presidente e do vice-presidente, por terem absorvido

plenamente a visão empresarial japonesa e por serem oriundos de um rígido sistema educacional nipônico. Conseqüentemente, também fazem parte do cume piramidal.

Neste instante, a segunda *entrée* discute os pontos essenciais da reunião com a primeira *entrée*, da forma mais sucinta possível. Habitualmente, todas as negociações e todas as exposições das decisões provenientes da matriz são realizadas por meio de um estilo conciso, próprio dos homens de negócio japoneses. Qualquer redundância, qualquer entropia e qualquer ruído na comunicação, para os nipônicos, podem ocasionar atrasos nas soluções de problemas e, por conseguinte, atrasos no alcance dos objetivos organizacionais.

A entrevista concedida pelo gerente de recursos humanos da filial paulistana do grupo empresarial *Kaisha*, no dia dez de agosto de 2006 pode esclarecer o acima destacado (vide anexos):

(As reuniões com a presidência não se limitariam aos diretores ?)

- Não. Não. Somos um único corpo, uma única família. Todos participam da reunião. Primeiro, os dois líderes maiores se reúnem. O presidente e o vice-presidente discutem pontos principais. Depois, entram os diretores. Depois, vão os gerentes. Até os supervisores participam.

(O senhor falou: “até os supervisores”? Isso não soa estranho em se tratando de um único corpo, de uma única família ?).

(...)

- Sim, mas existem separações.

(Assim como existem entre diretores e gerentes, não acha ?)

- Concordo. Foi uma maneira meio cruel de me referir a um cargo inferior ao meu. Tenho que admitir. Mas isso acontece também porque na reunião, normalmente, se fala em japonês.

(Por quê ?)

- Não, não é uma exigência. É porque a conversa flui com maior rapidez.

No que se refere especialmente à terceira *entrée*, há a necessidade de uma distinção entre o modo como se exhibe no cenário japonês e o modo como se apresenta no contexto organizacional brasileiro.

Em Tóquio, as gerências e os supervisores têm o momento apropriado para o ingresso nas reuniões. Normalmente, são convocados para externarem passo a passo cada procedimento adotado em seus setores ou cada novo episódio no âmbito da execução das tarefas administrativas ou operacionais, embora a diretoria competente já tenha ciência sobre tudo o que será esclarecido, preponderando o estreitamento das relações entre todas as esferas que compõem a estrutura empresarial.

Sob este aspecto, em particular, podemos, mais uma vez, citar a comparação entre a companhia *Kaisha* e uma longa corrente unida em circunferência.

No Brasil, a terceira *entrée* também é operacionalizada como uma parcela significativa da corrente sem extremidades, contudo sempre se limitou aos 30% e aos 15% dos *niseis* ou *sanseis* que, nestes últimos vinte anos, fizeram parte respectivamente do corpo gerencial e do grupo de supervisores dos escritórios de São Paulo e do Rio de Janeiro.

Estabelecem-se relações de desconfiança com os profissionais brasileiros sem vínculos familiares com nipônicos pelo simples temor de serem vazadas informações confidenciais no que concerne a metas de investimentos operacionais ou ao lançamento de um novo produto no mercado consumidor. Alegam-se, para tanto, a falta de comprometimento com os esforços da companhia rumo ao alcance de um objetivo comum _ o que, para os dirigentes da firma no Brasil, já é apreendido cognitivamente pelos japoneses e por seus descendentes, desde a infância _ e o “jeitinho malandro” de se “obter vantagem” nas mais diversas ocasiões.

A explicação mais mencionada para a não participação destes profissionais na maioria das reuniões é a não fluência da língua japonesa, empregada com o intuito de as discussões fluírem com maior rapidez.

Na proporção em que, no Japão, o grupo empresarial *Kaisha* impregna-se com interações que são o produto do que Tsuru (1999) denominaria como um capitalismo corporativo peculiar; no Brasil, as relações de confiança entre as diversas camadas hierárquicas restringem-se às partes que se atam através de íntimos laços culturais e de consangüinidade.

É dado vulto, em nossas análises, a um estilo de gestão organizacional ímpar, negado por Abegglen e Stalk, Jr. (1985) que admitem, em contrapartida, o extremo aprimoramento nipônico quanto às capacitações profissionais e quanto à elaboração de

novas estratégias de marketing como cooperador no processo de arquitetura de um projeto japonês de supremacia no campo da competitividade industrial.

Asseverando ou não a existência de um modelo administrativo singular, irrefutavelmente, abocam nas questões ressaltadas neste trabalho. Ou seja, para os nipônicos, haveria, de fato, a primazia do *savoir-faire* japonês. O *know-how* ocidental, por si só, não seria suficiente para manter-se hábil nas negociações e na produção com qualidade total, em um mundo industrializado.

A equação se resumiria ao adicionar os métodos de fabricação, a tecnologia e a ciência desenvolvidos em território japonês, após a Revolução *Meiji*, por intermédio da “niponização” de elementos estrangeiros ou, em outras palavras, de sua incorporação às peculiaridades locais para resultarem em uma excelência na qualidade produzida não observada, com a mesma intensidade, em transnacionais norte-americanas e européias.

Para os empreendedores japoneses da companhia *Kaisha*, portanto, trata-se de um *savoir-faire* que somente pode ser compreendido por nipônicos, gerando o que podemos definir como um “choque entre verticalidades”.

De um lado, notamos o ápice piramidal (presidência, vice-presidência e diretorias) formado por indivíduos provenientes de relações familiares, de sistemas educacionais e de relações de trabalho emoldurados a partir de princípios inerentes à estrutura política do *xogunato Tokugawa*.

De outro, percebemos grupos de trabalhadores brasileiros, igualmente pós-graduados em suas respectivas áreas de conhecimento, cuja vivência acadêmica os condicionou à aceção sobre escalas de ascensão profissional intrinsecamente ligadas a uma idéia parsoniana vigente entre as transnacionais norte-americanas.

Estes grupos, no decorrer de anos dedicados ao aperfeiçoamento e à atualização profissionais em salas de aula, apreenderam, assim como os nipônicos, a sociedade enquanto legitimadora de uma diversificação de posições, onde os indivíduos, dentro de um processo de mobilidade, procurariam se inserir.

Todavia, ao passo que, para Parsons (1967), nem todos poderiam ser engenheiros, economistas ou administradores de empresas, sendo o sistema educacional a primeira plataforma na qual os indivíduos construiriam o futuro; para Nakane (1998), haveria uma igualdade plena de recursos que a sociedade japonesa ofereceria a todos os

cidadãos, sem exceção e não relacionados meramente a distintos parâmetros que a educação pudesse proporcionar.

De fato, estamos lidando com duas teorias funcionalistas, nas quais são apontados modelos classificatórios hierarquizados, duas escalas de posições. Entretanto, enquanto uma se direciona rumo a trajetórias diversas, a outra se ancora em uma única, canalizada simultaneamente pelo sucesso na vida acadêmica e pelo sucesso na vida profissional.

Segundo a concepção parsoniana, o prestígio e o status fariam parte da etapa final de uma longa escala a ser percorrida pelos indivíduos, tonificando a idéia de uma diferenciação entre graus de conquistas sociais, no cerne de uma esfera acumulativa que definiria quem exerceria uma certa autoridade sobre os demais membros de um grupo. Cada um teria a sua própria posição que se legitimaria como superior ou como inferior às demais.

Na verticalidade japonesa, há um único caminho que se inicia na base piramidal e se encerra no cimo. Assim sendo, todos os profissionais parecem esforçar-se para o alcance do *oyabun*, apesar de ser impossível a inserção de todos no ápice.

Deste modo, na medida em que há a dispersão, sob a ótica parsoniana, havendo um abismo hierárquico que separa o diretor de marketing do *office-boy*, por exemplo; em uma firma do porte de *Kaisha*, verifica-se o que pode ser classificado como uma coesão que sublinha a necessidade imperiosa de deslocamento da categoria *kobun* para a de um Rei-Filósofo nipônico.

Todos os japoneses são vistos como células gêmeas fundamentais para a composição de um bloco homogêneo. A despeito de haver diferenças significativas entre “vitoriosos” e “fracassados”, o processo de ascensão é viável a todos os seus membros (unidos por laços culturais e consangüíneos) e se dá como uma “via de mão única” (do piso diretamente para o topo de uma hierarquia *Tokugawa*).

Conforme já elucidado em linhas anteriores, o bom estudante nipônico se insere na base e, gradualmente, ao externar suas habilidades técnicas e conceituais, pode alcançar o ápice ou pode estagnar-se.

E mesmo ocorrendo a estagnação, esta não é observada como uma inércia definitiva, mas como uma espécie de pausa em uma exaustiva seqüência de etapas rumo ao ponto mais alto de uma hierarquia *samurai*.

Tal processo também se exhibe em paralelo com o envelhecimento do profissional, acarretando a valorização da senioridade (5), bem como com o êxito na formação da família com sólidos alicerces nas tradições nipônicas (casamento e geração de filhos bem sucedidos em suas carreiras) e, por conseguinte, com o sucesso na construção de uma varonilidade no contexto de representações sociais adequadas à figura de um líder guerreiro, segundo o mencionado em linhas anteriores.

Desta maneira, levando-se em consideração tudo o que já foi exposto até este momento, podemos admitir as marcantes dessemelhanças entre a ética protestante e as éticas budista e confucionista “niponizadas”, no bojo do capitalismo global.

O que está em jogo é a necessidade da íntegra doação de cada parte pelo todo, o que não é notado entre os profissionais brasileiros sem vínculos familiares com japoneses.

Inúmeros membros deste específico grupo de trabalhadores foram auxiliares ou assistentes administrativos no passado e, posteriormente, foram promovidos a supervisores de diversos departamentos.

A maioria dos gerentes, dando prosseguimento a esta tendência, também já ocupou cargos na supervisão.

Contudo, há um impedimento para o acesso destes brasileiros que fazem parte do centro piramidal rumo ao cimo hierárquico. É algo perceptível, porém, não apenas em território brasileiro, como também em todas as filiais da companhia *Kaisha* localizadas nos mais distintos países dos sete continentes.

Muito do que foi apresentado acima pode ser melhor esclarecido pelo conteúdo da entrevista realizada com o gerente de produção, submetido à diretoria operacional de petróleo e gás, localizada no Rio de Janeiro, em dezenove de setembro de 2006 (vide anexos):

(Você almeja alcançar um cargo de diretor?)

- Impossível.

(Como assim ?)

(5) Por este motivo, a senioridade aparece como indicativo máximo da vitaliciedade nas companhias japonesas.

- Não sou japonês.

(Isso é fundamental ?)

- Isso é tudo.

(É tão essencial assim ?)

- Cara, não ser japonês é como não ser homem aqui, você fica parado, estacionado em um cargo até a aposentadoria.

(Você pretende se aposentar aqui ?)

- Estou com cinquenta anos e não posso me dar o luxo de ficar pulando de galho em galho. Afinal de contas, tenho uma certa estabilidade aqui.

(O emprego aqui é vitalício ?)

- Para quem trabalha corretamente, sim.

(Então, você permaneceria aqui até a aposentadoria neste mesmo cargo de gerente ?)

- Não vou dizer que não seja frustrante. É muito frustrante. Na verdade, é bastante frustrante, mas, como eu disse, se eu sair daqui hoje, ficarei sem emprego pelo resto de minha vida. A gente vive em um país louco, onde o jovem, por ser muito jovem e sem experiência, não consegue emprego e onde o velho, por ser muito velho também não consegue. É impossível entender essa dinâmica.

(Mas, imagino que seja normal essa estrutura de preservação de uma diretoria japonesa nas demais empresas japonesas, assim como deve ser compreensível uma diretoria repleta de alemães em uma empresa alemã, não acha ?)

- Não, rebato isso com bastante força. Antes de atuar aqui, trabalhei nos Estados Unidos, em uma empresa de petróleo, quando eu tinha vinte e poucos anos. Lá, você via diretor alemão, diretor coreano e até diretor cubano.

Durante toda a trajetória histórica da empresa, somente dois europeus assumiram as presidências das sucursais onde atuavam profissionalmente. Um italiano alcançou o posto de líder *samurai* da filial de seu país por dois anos _ precisamente entre meados de 2004 até os primeiros meses de 2006 _ e, atualmente, um dinamarquês comanda a organização com instalações em Copenhague.

A explicação para a saída do presidente italiano do grupo *Kaisha*, em Roma, tendo como sucessor um japonês, aparece envolta por uma espécie de segredo

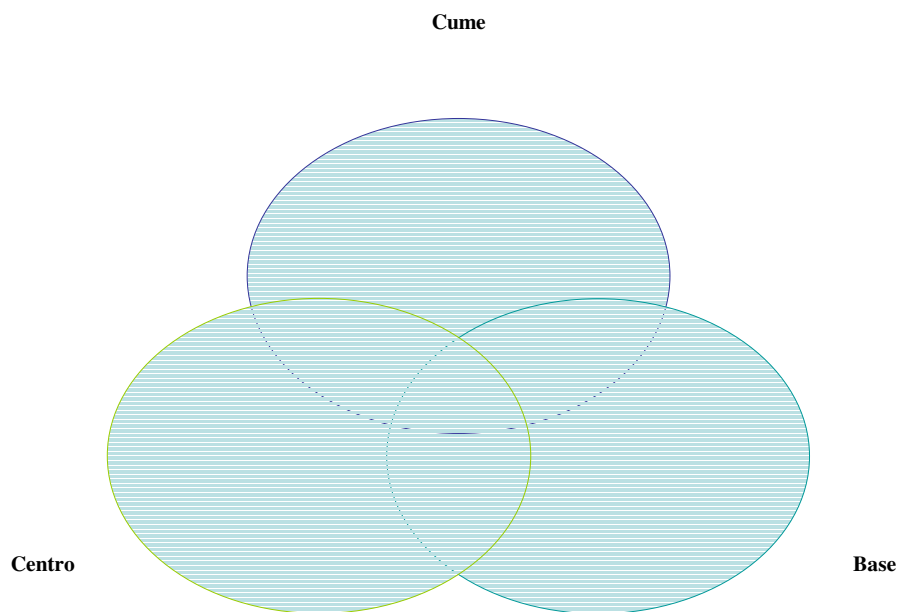
empresarial, o que é plausível, tendo em vista a já destacada centralização das decisões de cunho administrativo e de cunho operacional na matriz (Tóquio).

No limiar do século XXI, a corporação parece ensaiar o estabelecimento de relações de confiança com uma mão-de-obra não nipônica, mas também classificada como altamente qualificada. Todavia, ainda esbarra em certas dissonâncias no tocante às díspares vivências no âmbito das relações de trabalho e no âmbito dos sistemas educacionais, as quais a fazem recuar em suas tentativas.

Entretanto, o que já foi aplicado na Europa, sob um caráter experimental, ainda não pôde ser notado no Brasil, onde aqueles funcionários sem ascendência japonesa sequer conseguiram ultrapassar as barreiras que separam o centro hierárquico (supervisão e gerências) do ápice.

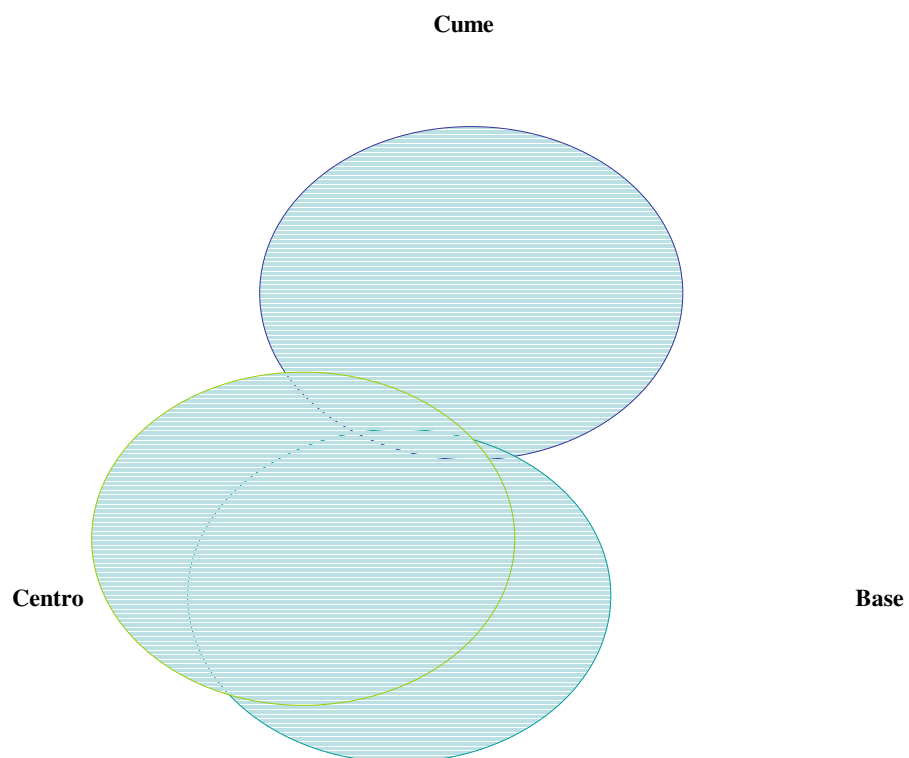
Podemos concluir, então, que há um ponto de convergência entre as três camadas hierárquicas da companhia *Kaisha*, no Japão, de acordo com o quadro abaixo:

Figura 6



No Brasil, segundo o que foi anteriormente apresentado, não há a exatidão plena do produto formado por meio do conjunto de todos os elementos que pertençam concomitantemente às três camadas piramidais. De modo esmiuçado, podemos afirmar que a interseção entre as partes que constituem o todo se dá com uma certa imperfeição.

Figura 7



As participações nos debates acerca das estratégias de marketing, das programações orçamentárias ou de eventuais mudanças nas políticas internas de recrutamento e seleção de pessoal atêm-se aos membros das equipes de gerentes e de supervisores que dominem fluentemente o idioma japonês e que estejam familiarizados com o que pode ser chamado de estilo nipônico de administrar e de produzir.

Há claros empecilhos para brasileiros sem ascendência nipônica transitarem livremente entre as três camadas hierárquicas, tanto no que tange à ascensão pura e simples quanto no que se refere à presença em reuniões onde são discutidas as metas definidas pela matriz, diferentemente do que ocorre em relação aos profissionais *niseis* ou *sanseis* que ocupam os mesmos cargos.

Até mesmo os encontros sociais fora dos domínios da companhia se fecham em torno daqueles que se identificam por laços de consangüinidade e culturais. Os campos de golfe freqüentados pelo presidente, pelo vice-presidente e pelos diretores são igualmente freqüentados por gerentes e, eventualmente, por supervisores *niseis* ou *sanseis*.

Finalmente, é possível identificarmos a existência de uma quarta *entrée* na firma em evidência, formada primordialmente por indivíduos que constituem a parte inferior da pirâmide, onde se apóia toda a estrutura organizacional.

Nas corriqueiras reuniões, esporadicamente, alguns assistentes administrativos ou alguns técnicos de montagem podem ser convidados para esmiuçarem determinados incidentes que, porventura, tenham sucedido inopinadamente nos galpões de produção ou em algum específico departamento burocrático.

Habitualmente, copeiras oferecem xícaras de chá ou de café e água potável para todos os participantes com intervalos de poucos minutos, afora as secretárias que anotam dados relevantes a serem amplamente discutidos por seus superiores em um momento oportuno.

Nestes dois últimos exemplos, frisa-se novamente a protagonização da virilidade no cenário empresarial em detrimento de uma força de trabalho feminina que conquistou espaço na firma somente em 1985, jamais deixando, desde então, de assumir papéis coadjuvantes, submersos na base piramidal.

A princípio, parecem tratar-se de uma espécie de ritual seguido por toda e qualquer companhia do porte de *Kaisha*. No entanto, as *entrées* verificadas na organização japonesa sintetizam integralmente os movimentos de jovens *samurais* que buscavam a mobilidade em uma estrutura social, econômica e política que deixava de ser estática, com o advento da Revolução *Meiji*, mas que, ao mesmo tempo, ainda trazia vigorosos resquícios de uma rígida hierarquia *Tokugawa*.

O Japão *Meiji* refletido nas empresas que germinavam a partir de 1868 _ como o caso de *Kaisha* _ pode ser resumido no que Henshall (2004) considera como um darwinismo social nipônico ou a procura pela evolução social através da ascensão no terreno da educação e, ao mesmo tempo, no espaço dominado pelas relações de trabalho.

Para tanto, seria privilegiada a raça japonesa no âmago dos esforços rumo ao alcance de uma hegemonia étnica na competitividade industrial. O fundador do grupo *Kaisha* pode ser apontado como um dos maiores promotores desta concepção ao ter emergido de uma visão *samurai* vigente naquela segunda metade do século XIX e que representava o espírito da iniciativa em ação.

O que movia a estrutura social na corte francesa de Luís XIV eram as possíveis e ininterruptas conquistas ou derrotas na luta por status e prestígio, em uma competição constante pelo poder, o que se iguala, em muitos aspectos, a todo um conjunto organizacional que rege muitas empresas nipônicas como *Kaisha*.

Neste específico caso, há toda uma estrutura enraizada na hierarquia política do *xogunato Tokugawa* que se fez espelhar igualmente nas relações familiares e nas demais relações sociais japonesas, tornando-se paulatinamente um estilo de ser e de viver puramente nipônico, o qual, ao entrar em contato com outras culturas de trabalho, empresariais ou mercadológicas, provoca atritos por justamente trazer à tona visões administrativas e operacionais díspares e, em alguns casos, completamente divergentes.

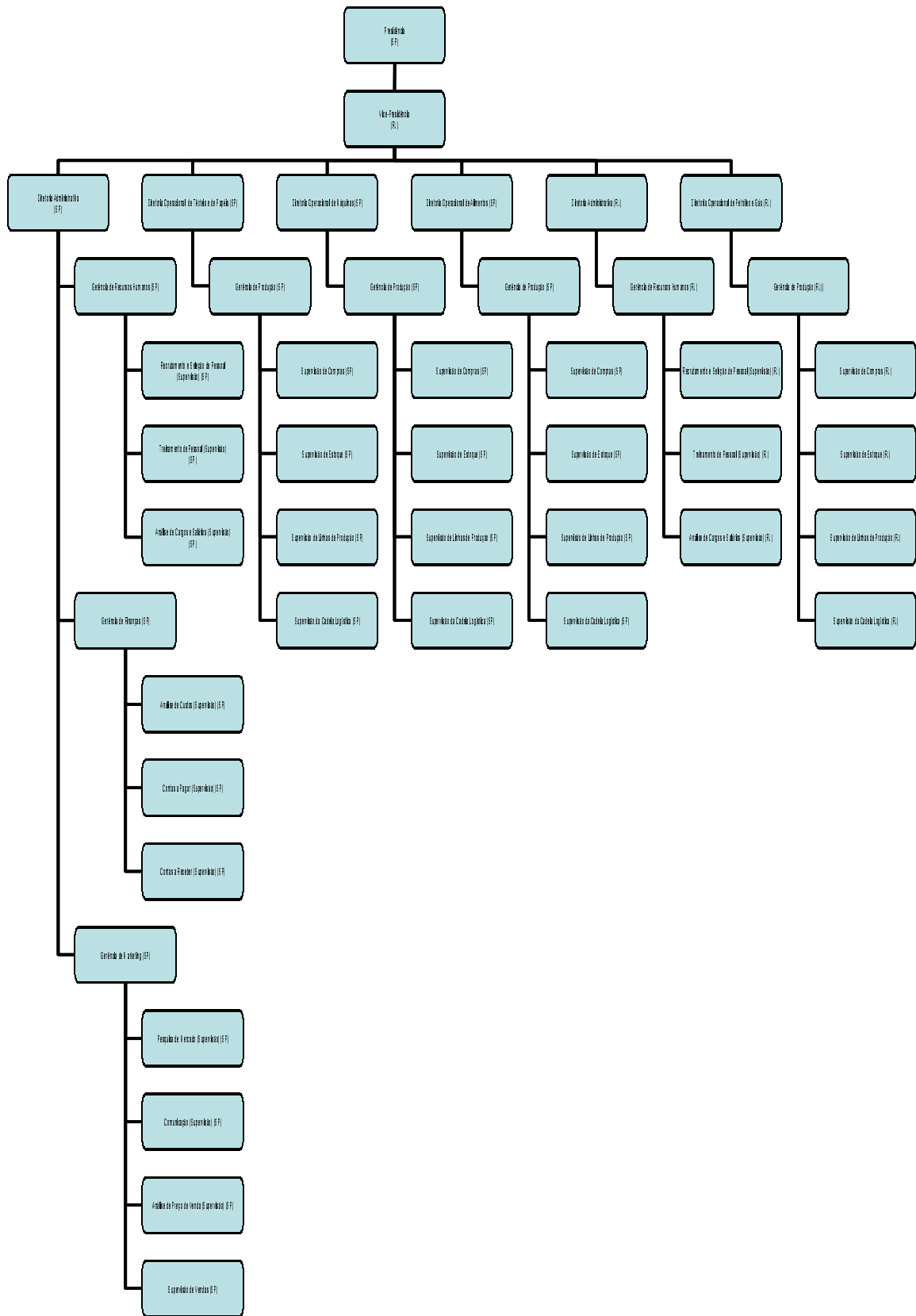
Não há um gráfico próprio que possa ilustrar esta pirâmide organizacional *Tokugawa*. Portanto, foi adotado pelos dirigentes da corporação *Kaisha* um organograma fayolista que pudesse esclarecer as disposições hierárquicas da companhia. Assim sendo, foram encontrados pontos convergentes entre uma representação gráfica em vigor em grandes transnacionais norte-americanas e européias e a que se exibia como produto do *sakoku*.

Desta maneira, os princípios da divisão do trabalho, da autoridade e da responsabilidade, da unidade de comando, da cadeia escalar, da departamentalização e da coordenação referentes à Teoria Clássica esclareceriam, mesmo que superficialmente, as características nipônicas pertinentes às parcelas gêmeas que se interconectam, homogeneizando-se para a formação de um corpo único, monocultural.

Consequentemente, demonstraremos abaixo o organograma das filiais brasileiras de *Kaisha*, a partir da abordagem anatômica e estrutural de uma empresa, elaborada por

Henri Fayol (1841-1925), que mescla os departamentos instalados no Rio de Janeiro e em São Paulo, apresentando as sucursais de uma forma conexas, como se fossem apenas uma única.

Figura 8



Nota-se que somente adquirem visibilidade no organograma os cargos e as funções atinentes ao centro e ao cimo hierárquicos. Observa-se também, de acordo com o desvelado anteriormente, uma vigorosa ênfase sobre a supremacia econômica de São Paulo. As gerências de finanças e de Marketing se concentram exclusivamente na capital paulista pelo fato de esta acomodar um número expressivo de agências de propaganda e publicidade e por ser o núcleo financeiro do país.

A importância do Rio de Janeiro reside essencialmente na extração e no refino do petróleo realizados nos municípios de Macaé e de Duque de Caxias. Daí, a instalação do departamento de petróleo e gás na capital fluminense.

Cronologicamente, o grupo empresarial *Kaisha*, ao se instalar pela primeira vez em solo brasileiro, o fez na cidade de São Paulo, na segunda metade da década de 1950. Entretanto, um mês depois, inaugurou a sucursal do Rio de Janeiro.

Naquele momento, a estrutura da organização era diferente. As atividades que se iniciaram no Brasil foram as associadas ao departamento de máquinas mecânicas. Em virtude da Segunda Guerra Mundial, alguns espaços territoriais diretamente envolvidos no conflito como os Estados Unidos da América e o próprio Japão aderiram a uma espécie de pacote tecnológico, começando assim a “Revolução Verde” que visava o aprimoramento de técnicas agrárias a ser aplicado em países periféricos para o atendimento às necessidades básicas de alimentação daqueles países centrais, em uma ocasião em que se “reerguiam das cinzas”. O Brasil, pois, se tornava um mercado promissor.

Portanto, logo após o princípio da produção de máquinas agrícolas, nosso país passa a ser examinado por investidores nipônicos no bojo de sua potencialidade agrária, sendo reforçada a categoria de “celeiro do mundo”, o que fez germinar o departamento de alimentos da companhia *Kaisha*.

Se antes a produção de máquinas mecânicas voltada para o cultivo de produtos alimentícios no Brasil, objetivando o abastecimento do Japão _ carente de recursos naturais _, se concentrava nas capitais de São Paulo e do Rio de Janeiro; já na década de 1960, solidificava-se o setor de alimentos, privativamente no interior paulista, com a cultura do café e, em menor escala, com a cultura do arroz, provenientes de áreas rurais dominadas por famílias de nipônicos.

Nos anos de 1970 e de 1980, a produção se expande para Minas Gerais, para a Região Sul e para parte da Região Nordeste, quando o controle administrativo passa a ser centralizado unicamente no escritório de São Paulo _ não havendo mais uma divisão gerencial com a filial do Rio de Janeiro, onde deixa de existir o departamento de alimentos _ e o número de bens agrícolas progride em direção ao cultivo e à colheita de laranja, de soja e de milho.

Neste ínterim, surge o departamento de têxteis e de papéis, quando vastos terrenos são adquiridos para a plantação de diversas espécies de árvores, evitando-se o desmatamento de mata virgem. Contudo, na década de 1990, a empresa se limitará ao cultivo de eucaliptos para este mesmo fim.

Com o término da Guerra do Golfo, nestes anos de 1990, é inaugurado o departamento de petróleo e gás, que faz com que os demais setores ainda comandados pela sucursal carioca _ em parceria com a paulistana _, isto é, os de máquinas e de têxteis e papéis passem definitivamente para o domínio do escritório de São Paulo.

Isto, indubitavelmente, implica afirmar que se regulam criteriosamente os resultados das estratégias, das políticas e das diretrizes elaboradas no nível institucional da matriz (Tóquio), havendo um processo de informações realimentadoras que chegam do ambiente externo à empresa.

Ou seja, estabelecidos os objetivos a serem atingidos e arquitetados os planos para alcançá-los, parece haver um meticuloso controle que envolve diretamente a aferição das condições reais e uma intensa realimentação utilizada para a coordenação da ação empresarial, o que significa a existência de uma ampla maleabilidade direcional na busca de oportunidades de mercado a ser explorado.

Deste modo, se hoje o departamento de petróleo e gás se localiza exclusivamente na cidade do Rio de Janeiro, no futuro, é possível que outros setores deste mesmo segmento se instalem na Região Nordeste ou no estado do Espírito Santo, por exemplo. Porém, para que o sigilo dos dados enviados pelas filiais brasileiras para a tomada de decisões na capital nipônica se mantenha firme, torna-se imprescindível, segundo os dirigentes da companhia, que sejam intensificadas as relações de confiança entre as células gêmeas que formatam o corpo organizacional, homogeneizando ao máximo o cume piramidal das sucursais de São Paulo e do Rio de Janeiro.

A partir de então, verificaremos, no âmago das discussões sobre a “transferabilidade”, como procede a aplicação de um modelo *Tokugawa* de gestão empresarial _ que reproduz elementos de uma sociedade vertical japonesa estudada por Nakane (1998) _ em um ambiente étnica e culturalmente heterogêneo como o Brasil.

Em outras palavras, analisaremos com profundidade como se dá uma singular visão organizacional nipônica, construída historicamente, em um espaço territorial onde supostamente vigora uma estrutura administrativo-operacional dissimilar.

CAPÍTULO 4: Monoculturalismo X multiculturalismo:

O discurso da horizontalidade estrutural se confunde com as afirmações inerentes à abrangência de um multiculturalismo nas relações de trabalho, em território nipônico. Mouer e Kawanishi (2005) assinalam a decadência de um forte entusiasmo do mundo dos negócios pelo estilo gerencial japonês clássico _ classificado como etnicamente homogêneo e que alcançou o seu auge nas décadas de 1970 e de 1980 _, com o advento da recente crise econômica nipônica, sendo percebidas insatisfações entre executivos de grandes corporações com longas horas diárias dedicadas unicamente ao trabalho e, simultaneamente, a gradual aceitabilidade de mão-de-obra estrangeira na execução de tarefas que exijam o pleno domínio de habilidades técnicas e conceituais.

Hudson e Morris-Suzuki (2001), do mesmo modo, contestam as convencionais observações sobre a sociedade japonesa como monocultural. Tomando como ponto de partida a Pré-História para desembocarem na pós-modernidade, argumentam que a diversidade cultural sempre esteve permanentemente presente no amplo percurso histórico nipônico. Trata-se, no entanto, de algo que se assemelha ao que já foi frisado como a inesgotável capacidade de assimilação do “novo” ou, em outras palavras, como uma dependência de exemplos bem sucedidos em terrenos estrangeiros para a confecção de um próprio (uma remodelação).

Assim sendo, ressaltando o que já foi acrescentado nos capítulos anteriores, há ainda a possibilidade de a horizontalidade ohnista e o que denominamos como uma verticalidade *Tokugawa* serem um único modelo japonês de gestão empresarial, tendo em vista apresentarem as mesmas características funcionais, distinguindo-se apenas por uma questão classificatória, pois ao se constituir “... em citação obrigatória em qualquer debate sobre processo de trabalho, tecnologia e terceira revolução industrial” (Torres Filho, 1999: 225), o estilo nipônico de administrar uma companhia passa a ser notado como inovador diante do predomínio de uma verticalidade fayolista, sendo-lhe atribuído um caráter horizontal como um meio de defini-lo como oposto à estrutura dominante.

Embora prepondere a “administração pelos olhos”, salientada por Ohno (1997), nas linhas de produção de montadoras automobilísticas, não deixa de haver, concomitantemente, uma centralização das decisões no ponto mais alto de uma

hierarquia, composto por profissionais que possivelmente obtiveram sucesso no campo da educação.

Realçando o que foi mencionado pela secretária executiva do vice-presidente da companhia *Kaisha* (vide anexos):

(Na última vez em que estive aqui, pude perceber que há uma centralização das decisões em Tóquio e tudo acaba se concentrando no ponto mais alto da hierarquia aqui no Brasil. Como você considera a estrutura hierárquica da empresa ? Horizontal ou vertical ?)

(...)

- Uma vez um dos diretores falou uma coisa que achei interessante. Agora sei do que você está falando. Ele disse que, para os ocidentais, a empresa japonesa é como aquela piada de japonês, aquela que fala que “tudo igual” é um caminhão cheio de japonês, sabe ? O problema é que quem está de fora vê “tudo igual”, todo mundo fazendo a mesma coisa, aí pensa que é horizontal. Mas, na verdade, tem regras, tem um organograma, tem respeito pela autoridade do chefe, tem obediência.

(...)

(Então, você considera a estrutura administrativa da *Kaisha* como vertical ?)

- Sem sombra de dúvida. Eu não considero, ela é simplesmente vertical. Não tem como negar. Ela é, como você disse, uma pirâmide.

E ao aprofundarmos os debates promovidos pela presente pesquisa, o monoculturalismo, por sua vez, ainda parece estar sublinhado pelas demandas por uma excelência na qualidade das operações produtivas. Evitam-se, desta maneira, o que pode ser definido como uma incompatibilidade entre dirigentes japoneses e a força de trabalho brasileira, por exemplo (considerada como étnica e culturalmente heterogênea) e uma inconciliabilidade entre o sistema educacional brasileiro (apontado como inoperante na qualificação de mão-de-obra) e os programas de primazia produtiva adotados pelo grupo organizacional *Kaisha* instalado no Brasil.

Os japoneses imigrantes, bem como seus filhos e netos nascidos em terras brasileiras estariam atados aos seus antepassados por laços de consangüinidade e por tradições transmitidas de geração para geração e apreendidas cognitivamente, o que se torna um facilitador no ajustamento às políticas internas aplicadas pela companhia *Kaisha*, minimizando os riscos de relações de desconfiança

entre chefes de linhas de montagem, supervisores, gerentes e diretores e, paralelamente, reduzindo eventuais falhas na qualidade produzida.

O estado de São Paulo, que concentra um contingente significativo de imigrantes nipônicos e de seus descendentes, abrigou a mais relevante das filiais da destacada organização japonesa no Brasil, onde atua a presidência e três dos quatro segmentos produtivos (têxteis e papéis, máquinas e alimentos).

A proeminência do estado do Rio de Janeiro parece se limitar única e exclusivamente à alta rentabilidade proporcionada pelo vigor da produção e da comercialização de petróleo, na atualidade e de gás, que poderá acarretar a independência brasileira do produto boliviano, a partir de 2009.

Conforme aponta o diretor administrativo da filial paulistana da empresa *Kaisha* (vide anexos):

(E qual a importância do Rio de Janeiro ?)

- Petróleo e gás.

(Somente ?)

(...)

- O que movimenta a economia do Rio hoje é o petróleo. O negócio cresce muito. Em 2009, a expectativa é que o país de vocês seja independente do gás da Bolívia. A confusão com o governo da Bolívia vai ter vida curta.

Estudos recentes apontam rumo a uma forte intenção de criação de mais uma sucursal brasileira, no estado do Paraná, onde são registrados os maiores agrupamentos de famílias japonesas de todo o nosso país.

Entretanto, as pretensões dos dirigentes do grupo empresarial *Kaisha* no tocante à busca por uma concentração ainda mais expressiva de outros atores sociais com os quais possam consanguineamente ou culturalmente se identificar não somente se atêm à preocupação quanto a uma simples desqualificação técnica ou conceitual da mão-de-obra brasileira _ sem vínculos com antepassados japoneses _ que possa eventualmente desestruturar políticas internas de primazia na qualidade produzida, como também se ancoram nos esforços para que o que classificam como “jeitinho malandro” brasileiro

jamais encontre espaço no comando geral (ápice piramidal das filiais brasileiras) das decisões provenientes da matriz (Tóquio).

Retomemos novamente trechos da entrevista concedida pelo diretor administrativo da sucursal de São Paulo (vide anexos):

- Aqui no Brasil tem gente boa, mas também tem a “malandragem”. Brasileiro quer chegar rápido nos lugares.

(Como assim ? Quer ascender rápido ?)

- Sim. É o “jeitinho malandro”. Para tudo, tem um “jeitinho”. Não tem calma para chegar no lugar que merece.

(O senhor fala de merecimento como se a busca pela ascensão fosse árdua, dolorosa, penosa. É, de fato, dolorosa ?)

- Para quem é japonês, não é doloroso. Persistência e calma são muito importantes. Japonês já está acostumado a esperar. Esperou muito para sair das cinzas depois da guerra. Até hoje, se espera muito no Japão. É preciso ter paciência, ter perseverança, mostrar que sabe fazer.

(...)

(O cume, a parte de cima da estrutura é formada unicamente por japoneses ?)

- Por outros também.

(*Niseis e sanseis* ?)

- Sim.

(Brasileiro comum, como o senhor disse, não ?)

- Não.

(Para se evitar o “jeitinho brasileiro” ?)

- Sim.

(Mas, a cidade do Rio de Janeiro não tem um número tão considerável assim de descendentes de japoneses, não concorda ?)

- A maioria é formada no Japão, vem do Japão. Muitos *niseis* e *sanseis* também saem de São Paulo para o Rio.

(Por que não o estado do Paraná ? Lá se concentra um número ainda mais considerável de descendentes de japoneses do que São Paulo)

- A gente já pensou nisso. A gente ainda estuda a possibilidade de estar no Paraná.

(Então, o que prende vocês no Rio de Janeiro é o setor de petróleo e gás ?)

- Já disse isso. Sim.

Recorremos, pois, a Misse (1999) que nos remete aos fantasmas sociais que se metamorfoseiam no decorrer de uma longa trajetória histórica de nosso país. Identifica, por exemplo, as transformações ocorridas com o “malandro”, enquanto uma categoria classificatória, se deslocando de um tipo negativo ante o “trabalhador honesto”, na passagem do século XIX para o século XX, para se consolidar como um padrão de conduta nos dias atuais.

O “malandro” passa, pouco a pouco, a ser valorizado socialmente, embrenhando-se normalização adentro, se apresentando como sinônimo do sagaz, do astuto, do esperto. Se antes, porém, era marginalizado, desviante _ cabendo-nos salientar que, para Ogien (1995), todo desvio nasce da transgressão a uma norma _ agora não é mais exceção e sim a regra, opondo-se veementemente à figura do “otário”, o outro extremo, socialmente depreciado.

Torna-se, por conseguinte, transparente a necessidade imperiosa de o indivíduo se fazer “malandro”, ter “jogo de cintura” no ato de uma negociação comercial, por suposição, apresentando um “jeitinho” todo especial de convencer, um alto poder de barganha.

Assim como, segundo análises de Carvalho (2004), em fins do século XIX, o “bilontra” tirava proveito da ingenuidade do “bestializado”, o “malandro” _ metamorfoseado na atualidade _ identifica quaisquer oportunidades para “levar vantagem”. Obtém êxito em suas manobras, sonega impostos, se enriquece ilicitamente, dribla leis e normas sociais, ao passo que o “otário” as cumpre e não colhe os mesmos “bons frutos”.

Nesta infinda disputa hierárquica onde se busca a hegemonia do “malandro” em detrimento da desvalorização social do “otário”, acentuam-se as relações de

desconfiança entre os indivíduos. Tudo é realizado de forma a que ninguém seja “passado para trás”, seja ludibriado, enganado, feito de “trouxa”, de “Zé Mané”.

Estreitam-se, portanto, todos os “orifícios” por onde a “malandragem” sorrateiramente possa deslizar. E os empreendedores japoneses do grupo empresarial *Kaisha*, no Brasil, parecem ter assimilado integralmente o que pode ser definido como a necessidade de não serem classificados como “otários” diante das manobras dos “malandros”. Denota-se, neste comenos, não o desejo de se tornarem os “malandros nipônicos”, mas sim o desejo de não serem “passados para trás”, de não serem enganados.

Recrutam-se e selecionam-se profissionais que não estejam inseridos nesta “malandragem” brasileira para a composição do cume piramidal da firma nipônica em nosso país. Este é o principal motivo que leva ao prestígio daqueles nascidos, pós-graduados e com vasta experiência em território japonês, para a ocupação de cargos de diretores, de vice-presidente e de presidente no Brasil.

Assim como Kowarick (1994) ressalta a indolência, a preguiça e a “vagabundagem” da mão-de-obra nacional metamorfoseando-se paulatinamente de uma aversão social, no âmago de um discurso dominante, para a dignidade, para o brio _ diante das manifestações anárquicas da mão-de-obra estrangeira em terras brasileiras _, pelo fato de pouco a pouco estarem em concordância com as expectativas dos empregadores, passando o gosto popular pelas brigas a ser observado como uma característica essencial para a execução de serviços considerados arriscados; de modo tautócrono, podemos notar que, lentamente, o astuto (o sagaz, o velhaco) na figura do “malandro” analisado por Misse (1999) se desloca de um estigma para um prestígio, transitando historicamente da categoria de fantasma social para a normalização.

Todavia, sob os olhares dos dirigentes japoneses da organização *Kaisha*, não é encarada a mesma valorização identificada por Kowarick (1994) na preguiça, na indolência e no desleixo que se exibem como características bem nítidas da força de trabalho brasileira. Indo mais além, aquele que “tira vantagem” de quaisquer oportunidades para o alcance de seus objetivos é fortemente estigmatizado como desqualificado em um processo de formação de Rei-Filósofo nipônico, para a ocupação do cume piramidal da empresa.

Desta maneira, podemos assegurar que o comportamento dos investimentos destinados às filiais brasileiras da companhia *Kaisha* revela o que pode ser classificado como uma “fuga de capital” cada vez mais considerável para países definidos como mais promissores economicamente, pois uma das explicações apresentadas pelo comando da firma para que isto tenha acontecido com maior freqüência nos últimos dez anos é justamente a incompatibilidade entre as realidades das relações de trabalho de nipônicos e de brasileiros.

Figura 9

Continentes e países	Número de filiais (2006)	Total de empregados das filiais (2006)
América do Norte e América Central	7	407
América do Sul	8	469
Europa	19	484
Rússia	2	84
Oriente Médio	2	194
África	2	120
Leste Asiático	12	2.424
Oceania	2	76
Japão	16	6.047
TOTAL	70	10.305

A figura 9, a princípio, mostra uma participação ainda mais expressiva dos países da América do Sul no que se refere à distribuição de filiais da corporação japonesa, comparativamente com outros continentes como América do Norte e América Central. Contudo, se analisarmos, na figura 10, as variações ocorridas no bojo das transações operacionais, entre 1996 e 2005, nas instalações da empresa em diferenciados pontos do globo terrestre, perceberemos seqüenciais crescimentos nos chamados países emergentes, com exceção de nosso país e da Venezuela.

Figura 10

Países emergentes	Número de filiais / total de empregados por país									
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Rússia	1 / 14	1 / 14	1 / 27	1 / 27	2 / 76	2 / 76	2 / 80	2 / 84	2 / 84	2 / 84
China	1 / 110	1 / 119	2 / 451	2 / 466	3 / 960	3 / 960	3 / 965	3 / 977	3 / 989	3 / 1004
Índia	1 / 97	1 / 113	2 / 466	2 / 470	2 / 580	2 / 588	3 / 793	3 / 800	3 / 810	3 / 810
Argentina	1 / 42	1 / 42	1 / 37	1 / 35	1 / 33	1 / 24	1 / 19	1 / 19	2 / 88	2 / 92
Venezuela	1 / 55	1 / 52	1 / 52	1 / 50	1 / 50	1 / 44	1 / 36	1 / 36	1 / 32	1 / 28
Chile	1 / 27	1 / 32	1 / 44	2 / 70	2 / 77	2 / 77	2 / 77	2 / 77	2 / 80	2 / 80
Brasil	2 / 96	2 / 96	2 / 96	2 / 96	2 / 96	2 / 96	2 / 96	2 / 96	2 / 96	2 / 96

Quanto à Rússia e à Argentina, notamos uma participação maior da companhia, na proporção em que são registrados índices de crescimento econômico que giram em torno de 7 e 8 pontos percentuais ao ano, respectivamente, entre o final do século XX e os primeiros anos do atual.

Neste caso específico, tanto em um quanto em outro país, houve um aumento altamente significativo de investimentos destinados ao segmento de petróleo e gás. No entanto, alimentos e máquinas também progrediram, mas em menor grau.

No Chile, desde princípios da década de 1990, houve uma intensa presença da corporação *Kaisha* na exploração e na comercialização do cobre, além da criação de uma nova filial, em 1999 (afora a já existente na capital Santiago), na cidade portuária de Valparaíso, para o controle do escoamento de toda a produção realizada na América do Sul diretamente para o Japão, pelo Oceano Pacífico, reduzindo o tempo de chegada ao destino e conseqüentes gastos.

Somente no Japão, na China e na Índia, há galpões de produção próprios, ao passo que, nos demais países, são terceirizados e administrados pelas gerências de produção de cada segmento.

Os avanços da China e da Índia no *ranking* das maiores economias mundiais, nestes últimos dez anos, também pesaram vigorosamente na triplicação dos empreendimentos da mencionada corporação japonesa naqueles países asiáticos.

Porém, provavelmente, o que mais se destacou como atração de investimentos foram as confluências culturais e religiosas, as quais, em um passado distante, formataram as éticas confucionista e budista do capitalismo nipônico. Embora, conforme já vimos anteriormente, o pensamento confucionista chinês e o pensamento budista indiano se diferenciem enormemente do pensamento confucionista militarizado e do pensamento budista humanizado japoneses, alguns pontos de convergência entre si se tornaram cruciais para a presença de *Kaisha* naqueles dois países.

A despeito de todo um recente crescimento econômico de aproximadamente 8% anuais (média), verificado nesta última década na Venezuela, houve uma drástica redução dos empreendimentos no país comandado por Hugo Chavez. A possibilidade de nacionalização de empresas estrangeiras e de instabilidade política afugentaram os investimentos já realizados em anos anteriores, naquela localidade.

Figura 11

Países	Varição anual do PIB (Produto Interno Bruto) (De 1997 a 2002)	Varição anual do PIB (Produto Interno Bruto) (De 2003 a 2005)
China	7,9%	8,5%
Argentina	- 1,3%	8,0%
Rússia	3,7%	7,1%
Índia	5,3%	6,8%

Figura 12

Países	Crescimento do PIB (Produto Interno Bruto) em 2003	Crescimento do PIB (Produto Interno Bruto) em 2004	Crescimento do PIB (Produto Interno Bruto) em 2005
Japão	1,4%	2,6%	0,8%
França	0,5%	2,3%	2,0%
Itália	0,3%	1,3%	2,0%
Venezuela	- 7,7%	17,3%	4,6%
Chile	3,3%	6,0%	6,1%

O caso brasileiro, em particular, não pode ser analisado apenas por sua estagnação econômica nestes últimos dez anos e tampouco pode ser compreendido por sua baixa competitividade ao apresentar uma das mais altas cargas tributárias do planeta. Se verificarmos o movimento ascendente da empresa *Kaisha* em países como França e Itália, onde há um amálgama entre recessão econômica e elevados impostos sobre o setor produtivo, concluiremos que não há relação direta entre a ausência de crescimento econômico substancial e a redução dos investimentos oriundos da organização nipônica.

Figura 13

Locais	Taxa de expansão econômica do ano de 2005	Taxa de expansão econômica do período 1996 / 2005
Brasil	2,3%	22,4%
Mundo	4,3%	45,6%

Conforme nos exhibe o quadro abaixo, a carga tributária brasileira _ em relação ao Produto Interno Bruto (PIB) _ é a quinta maior do planeta. No entanto, em países como Suécia, Noruega, França e Itália, não houve a mesma estabilização dos empreendimentos provenientes da companhia *Kaisha* como tem ocorrido em solo brasileiro, nestes últimos dez anos.

Figura 14

Países	Percentual da carga tributária sobre o Produto Interno Bruto (PIB) - 2004
Suécia	50,7%
Noruega	44,9%
França	43,7%
Itália	42,2%
Brasil	36,8%
Alemanha	34,6%
Turquia	31,10%

Figura 15

Países	Número de filiais / total de empregados por país									
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Suécia	1 / 33	1 / 33	1 / 37	2 / 52	2 / 52	2 / 52	2 / 56	2 / 56	2 / 58	2 / 58
Noruega	1 / 27	1 / 27	2 / 45	2 / 46	2 / 46	2 / 46	2 / 46	2 / 47	2 / 48	2 / 48
França	1 / 27	1 / 33	1 / 33	1 / 33	2 / 40	2 / 40	2 / 40	2 / 43	2 / 43	2 / 44
Itália	1 / 24	1 / 24	1 / 27	2 / 35	2 / 35	2 / 44	2 / 44	2 / 44	2 / 47	2 / 47
Brasil	2 / 96	2 / 96	2 / 96	2 / 96	2 / 96	2 / 96	2 / 96	2 / 96	2 / 96	2 / 96
Alemanha	2 / 72	2 / 72	2 / 72	2 / 72	3 / 88	3 / 89	3 / 93	3 / 93	3 / 96	3 / 96
Turquia	1 / 39	1 / 39	1 / 45	1 / 46	1 / 46	1 / 46	1 / 46	1 / 46	2 / 52	2 / 56

Robustecem-se novamente os debates sobre o aprimoramento da “malandragem”, no contexto de uma linearidade histórica, desaguando em sua plena aceitação como padrão de conduta. O “malandro”, no topo de uma hierarquia social brasileira, passa a ser valorizado por não se engajar na ordem social, na ordem política ou na ordem econômica e, conseqüentemente, por não se submeter a elas.

Trata-se de alguém que evidencia “...as possibilidades de realizar um caminho criativo, mas invertido, dentro da estrutura social” (DaMatta, 1997: 334).

Sob este aspecto, a rejeição à “corrupção”, sublinhada pelo vice-presidente da empresa japonesa, pode ser enfatizada como sinônima da rejeição ao “jeitinho malandro”, destacada pelo diretor administrativo (vide anexos):

(Então, há políticas centralizadas de recrutamento e seleção de pessoal ?)

- Sim, temos políticas para escolher que tipo de profissional deve trabalhar com a gente. Não posso especificar, mas (...). Devemos evitar a corrupção.

(...)

(Corrupção ?!)

- A gente não quer pessoa que viola lei, direito. Isso é proibido na empresa. (...) O funcionário contratado se compromete a respeitar as leis e a manter em bom estado o nome da empresa.

Ao analisar práticas designadas como corruptas e corruptoras, Bezerra (1995) nos conduz diretamente a “princípios de ação associados à lógica pessoal que, apesar de não oficialmente incorporados às representações oficiais ou às análises sobre o Estado, estão, todavia, presentes, orientam e regulam, tanto quanto os procedimentos formais e em combinação com estes, as ações daqueles que são responsáveis pelo seu funcionamento e das pessoas que com ele interagem” (Bezerra, 1995: 186).

O autor ainda se refere às práticas corriqueiras quanto aos favorecimentos de familiares em empregos públicos, à agilização de processos judiciais de aliados políticos, à concessão de privilégios mediante pagamento, à própria transferência de recursos públicos a determinadas empresas privadas, havendo uma reciprocidade no que concerne ao apoio político-eleitoral, entre tantos outros exemplos de ações inerentes à nossa formação histórico-social.

Seriam, na verdade, comportamentos que não se reduziriam unicamente ao campo político, mas que teriam assumido uma amplitude por toda a esfera social. Poderíamos, até mesmo, admitir a existência de uma “corrupção sistêmica”, acarretando uma disputa por uma sólida posição em uma rija escala hierárquica onde a figura do “malandro” se sobrepõe fortemente à do “bótar”.

O audacioso, o sagaz, o astuto, o “malandro” edificaria, pois, gradativamente, a sua supremacia em uma escala social que se estruturava historicamente. Portanto, este agente social sempre foi um padrão de conduta na sociedade brasileira, porém ofuscado por atributos primordiais que se configuraram no cerne de representações sociais condizentes com um cenário formal que – retomando Carvalho (2004) – era motivo de escárnio.

Ao ressaltarmos Goffman (2002), partiremos do pressuposto de que todos os indivíduos desempenham papéis na sociedade e as chamadas “intromissões inoportunas” causam embaraços e dissonâncias que podem atrapalhar os planos ou *script* destes atores sociais. Deste modo, um indivíduo que negocia o suborno com um guarda de trânsito para a invalidação de uma multa, o fará de forma que não seja flagrado, pois necessita transmitir socialmente a imagem de um cidadão incorruptível.

O “malandro” que sonega ou mesmo que declara despesas que jamais existiram no imposto de renda de pessoa física, mediante a apresentação de comprovantes falsos, comprados por um específico valor, no intuito de receber uma quantia razoável na restituição, pode facilmente, sob o ponto de vista dos dirigentes da organização *Kaisha*, tomar atitudes semelhantes, na empresa, para a obtenção de vantagens pessoais.

O deslocamento do “malandro” já metamorfoseado na normalização para o interior da empresa é visto como uma ameaça, intensificando, conseqüentemente, as relações de desconfiança entre o comando da firma nipônica e a mão-de-obra brasileira.

Em larga escala, o “malandro” exaustivamente estaria em busca de “orifícios” ou “brechas” jurídicas, políticas e econômicas para alcançar os seus objetivos, em um curto espaço de tempo. Haveria, portanto, uma inconciliabilidade entre o “jeitinho brasileiro” e o trabalho árduo, defendido pelos japoneses como uma característica honrosa da mão-de-obra de seu país.

Inevitavelmente, por conseguinte, surgem atritos entre grupos de trabalhadores brasileiros classificados como étnica e culturalmente heterogêneos e o cume piramidal

da corporação *Kaisha* composto por nipônicos e por aqueles ligados a eles por laços consangüíneos e por tradições culturais.

Percebe-se que a consangüinidade não se limita a uma linearidade que conecta diretamente o pai ao filho e, posteriormente, ao neto. Entretanto, todos os japoneses se sentem como pertencentes a uma mesma família chamada Japão. Assim sendo, não raramente muitos daqueles nipônicos que não têm entre si qualquer grau de parentesco se identificarão como atados por vínculos consangüíneos.

Desta forma, os brasileiros que não são descendentes de nipônicos ascendem profissionalmente, no máximo, aos cargos de gerentes, onde não deixam de ser vigiados constantemente por seus superiores hierárquicos. Os profissionais responsáveis pela compra de matéria-prima, por exemplo, são corriqueiramente monitorados de molde a adquirirem produtos com qualidade máxima e pelo menor custo possível. Tudo isto acontece para que sejam evitadas transações escusas entre funcionários da organização japonesa e fornecedores por comissões pagas reconditamente.

Esta vigilância parece ser facilitada por uma estrutura organizacional baseada em uma autoridade linear como decorrência de algo que se aproxima do princípio de unidade de comando presente no fayolismo. Porém, em um modelo de gestão empresarial *Tokugawa*, não há linhas retas de autoridade e de responsabilidade entre o hierarquicamente superior e seus subordinados, mas linhas circulares de interação que propiciam uma plena sincronia e, conseqüentemente, uma retroalimentação de informações capaz de favorecer a conquista dos objetivos previamente planejados com um elevado percentual de eficácia.

Tal sincronia, todavia, é apontada como perfeita somente quando envolve uma homogeneidade étnica e uma homogeneidade cultural nipônicas. As partes que não se enquadram na “japonidade” passam a atuar como coadjuvantes. Desta forma, os protagonistas de todo este conjunto organizacional _ que, na verdade, são os pertencentes à família chamada Japão _ passam a minimizar ou a tentar eliminar todas as possibilidades de atuação da “malandragem” entre os profissionais brasileiros, observando ocultamente os contatos telefônicos e as comunicações via *internet* por estes efetuados.

Parece haver um esforço concentrado no cume piramidal e mesmo entre os membros *niseis* e *sanseis* do centro hierárquico no tocante a um constante

monitoramento que proporcione a imediata detecção do surgimento de novas formas de manobras oriundas da sofisticação, do aprimoramento da “malandragem”. Especialmente, no que se refere à prevenção contra possíveis vazamentos de informações confidenciais ou quaisquer outros atos considerados ilegais cometidos através de envios de mensagens eletrônicas e através de sítios eletrônicos de relacionamento virtual, por exemplo, há uma única senha em um sistema *intranet* implantado pela empresa *Kaisha* que faz com que as ações de uma única célula sejam compartilhadas por todo o corpo organizacional.

Desde então, podemos retomar o que já foi discutido em linhas anteriores no que tange à possibilidade de instalação de mais uma filial do grupo empresarial *Kaisha* em território brasileiro. As prováveis intenções da matriz podem ter alicerces no discurso potencializado não apenas a partir de incentivos fiscais _ o principal benefício oferecido pelo programa “Paraná Mais Empregos”, criado, na década de 1990, pelo governo estadual _ como também pela disponibilidade de mão-de-obra considerada qualificada e pela marcante presença de povos provenientes do Japão em Curitiba, em São José dos Pinhais e em outros municípios localizados nas cercanias como Ponta Grossa, Colombo, Piraquara, Castro, Rio Branco do Sul, São Mateus do Sul e Lapa.

Guedes e Faria (2002) observam o terreno paranaense como extremamente fértil na promoção de profissionais altamente gabaritados para a composição de quadros funcionais de corporações estrangeiras que intencionam instalar-se no Brasil.

Ainda podemos sublinhar a probabilidade de haver o fim das transações ocorridas na sucursal do Rio de Janeiro, acarretando supostamente uma transferência para o Paraná ou de haver a sua transformação em uma filial subordinada à nova instalação a ser inaugurada na Região Sul _ ou seja, em uma espécie de sub-filial.

Isto possivelmente acontecerá em função de a sucursal localizada na capital fluminense controlar o setor da empresa que mais cresce mundialmente em termos de expansão da produção e de ampliação da lucratividade. Supõe-se que, para os dirigentes da organização *Kaisha*, o departamento de petróleo e gás poderia situar-se no Paraná, mesmo estando distante das operações realizadas na Bacia de Campos, as quais se submeteriam a um escritório na cidade do Rio de Janeiro ou na cidade de Macaé que, por sua vez, estaria subordinado à nova filial.

Havendo uma base burocrática no Paraná, seria facilitado o escoamento da produção pelo Paraguai e, posteriormente, pela Argentina até abocar no Chile e ser destinada ao Japão pelo Oceano Pacífico, o que resultaria em um custo de distribuição e transporte muito menor em relação ao escoamento pelo Oceano Atlântico. Entretanto, de acordo com o que já foi apontado nos parágrafos acima, o que mais poderia influenciar em tal decisão seria a mencionada concentração da chamada “japonidade” em algumas cidades paranaenses. Seriam, desta forma, reduzidas as relações de desconfiança e, concomitantemente, seria intensificada uma valorizada coesão entre as partes que interagem no cumprimento dos objetivos estipulados pelo todo organizacional.

Estas eventuais mudanças, no entanto, ainda fazem parte de um projeto em estudo e, possivelmente, devem depender de alguns anos para a concretização. Porém, o aumento na produção e na exportação de bens vinculados ao setor de petróleo e gás, nos últimos anos, não deixa de ser permanentemente examinado em minúcias, o que pode apressar a tomada de decisões no tocante à transferência do comando das ações administrativas e operacionais referentes ao citado departamento para o Paraná.

Os recursos destinados anualmente pela matriz para o desenvolvimento e para a expansão dos diversos setores pertencentes à corporação *Kaisha*, em todo o globo terrestre, retratam o avanço de alguns segmentos em detrimento de outros:

Figura 16

Ano	Transações no setor de petróleo e gás (Em ienes)	Transações no setor de alimentos (Em ienes)	Transações no setor de metais (Em ienes)	Transações no setor de máquinas (Em ienes)	Transações no setor de têxteis e papéis (Em ienes)
2005	4,449,626 milhões	4,332,271 milhões	3,440,071 milhões	2,768,777 milhões	1,904,165 milhões
2004	4,008,004 milhões	4,330,200 milhões	3,440,071 milhões	2,768,000 milhões	1,801,001 Milhões
2003	3,777,220 milhões	4,297,198 milhões	3,333,890 milhões	2,700,500 milhões	1,800,000 milhões

Conforme pudemos notar no organograma da firma, exibido na página 68 deste trabalho, no Brasil, não há o departamento de metais. Há, contudo, o setor de petróleo e

gás, controlado pela filial do Rio de Janeiro, que acompanha o acréscimo anual de investimentos destinados pela sede da empresa em Tóquio, o que, inegavelmente, reforça discussões internas acerca da necessidade de uma administração e de uma operacionalização mais intensas deste segmento nas mãos de quem esteja inserido em uma visão gerencial *Tokugawa*.

Este acréscimo nos investimentos anuais sobre o setor de petróleo e gás, todavia, se faz quantitativamente visível em países como a Rússia e como a Argentina, de acordo com a figura 10, demonstrada na página 79 desta pesquisa, principalmente em termos de expansão das instalações e do número de empregados, o que não acontece em relação ao caso brasileiro. Aqui, segundo o que já vimos, há uma estagnação tanto na quantidade de funcionários quanto na de filiais, entre 1996 e 2005.

Como um modo de tornar transparentes as tentativas de manutenção de um ápice piramidal formado preponderantemente por um bloco monocultural nipônico, podemos destacar o projeto da companhia, ainda em análise, sobre a produção de biodiesel no Brasil para o atendimento à demanda japonesa, com recursos financeiros provenientes do Banco de Cooperação Internacional do Japão (JBIC).

Embora uma relevante parcela dos R\$ 1.290.000.000,00 (um bilhão e duzentos e noventa milhões de reais) previstos já esteja comprometida com o desenvolvimento de pesquisas, com a expansão de lavouras e com a construção de unidades agroindustriais, estão sendo elaborados programas de alocação de uma outra parcela expressiva para a formação, para o recrutamento, para a seleção e para o treinamento de mão-de-obra que realizará o processo de transformação da matéria-prima em produto acabado.

Inicialmente, os empréstimos se dariam por intermédio do Banco de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e priorizariam produtores de cana-de-açúcar, de soja, de algodão, de mamona, de girassol e de palma no Brasil, bem como investidores interessados na edificação de novas unidades produtoras de biodiesel, sendo um deles o grupo empresarial *Kaisha*.

Desta maneira, o coordenação de tais atividades ficaria sob a responsabilidade do departamento de petróleo e gás, ainda instalado na capital fluminense, o que robustece a hipótese de seu deslocamento para um outro ambiente onde houvesse uma maior concentração de indivíduos que se identificassem cultural e consanguineamente com a chamada ‘japonidade’.

Torna-se nítida a preocupação com a formação de trabalhadores que seja eficaz na tarefa de transformá-los em profissionais de excelência, capazes de produzir bens com qualidade total para o atendimento pleno às necessidades consumidoras nipônicas. Sob este ponto de vista, presumivelmente, considerando o que já foi exposto até agora, a tarefa de comando desta formação profissional recairia sobre o cume piramidal composto exclusivamente por elementos oriundos de uma mentalidade de gestão *Tokugawa*.

Sob a vertente analítica de Koyama (1980) a respeito da presença japonesa na Amazônia, em particular na colônia de Tomé-Açu, onde prosperou a cultura da pimenta-do-reino, observamos claramente, além da organização de turmas de *baseball* (esporte popular no Japão) e da introdução de festas típicas nipônicas, uma preocupação com a formação de jovens japoneses ou dos filhos e netos de nipônicos, nascidos em território brasileiro, deslocando-os para as mais conceituadas escolas paulistas ou contratando os melhores profissionais da educação para ensiná-los, na própria região amazônica, com o intuito de ser mantida a excelência quanto à capacitação de trabalhadores vigente no Japão para a geração de produtos compatíveis com uma tradicional superioridade qualitativa japonesa.

Percebe-se a expansão das já mencionadas especificidades nipônicas, realçando-se as homogeneidades cultural e étnica, o que é igualmente transparente nos estudos de Butsugan (1980), ao salientarem a ocorrência de casamentos interétnicos em Presidente Prudente, no estado de São Paulo, de forma a unir grupos de parentescos formados por cidadãos nascidos no Japão (ou descendentes diretos destes).

No caso peculiar da organização *Kaisha*, os operários a serem capacitados profissionalmente não necessariamente deverão ter uma ligação cultural ou uma ligação consanguínea com japoneses, mas, como já ocorre nos setores tradicionais das filiais brasileiras da empresa, formarão a maioria não nipônica de uma base piramidal treinada para uma produção com primazia qualitativa.

Ou seja, não sendo possível contratar somente profissionais que se identifiquem diretamente com a “japonidade”, devido aos impedimentos presentes na legislação trabalhista brasileira, os dirigentes da companhia eventualmente buscarão dar continuidade ao que já se encontra em vigência em suas sucursais localizadas em São

Paulo e no Rio de Janeiro, preservando um modelo de gestão empresarial *Tokugawa*, no bojo das relações *oyabun-kobun*, sublinhadas por Nakane (1998).

Porém, é importante asseverar que quanto mais próximos de um espaço físico onde predomine a “japonidade”, maiores serão as facilidades encontradas pelos líderes de *Kaisha* no que concerne à formação de um centro piramidal e de uma base estrutural compostos por um número mais significativo de *niseis* e de *sanseis*.

A valorização do meio-ambiente, no âmbito da responsabilidade social das organizações industriais ou agroindustriais, conectando-se a um mundo dos negócios com base em projetos, defendido por Boltanski e Chiapello (1999), parece adquirir vitalidade quando se transporta para os anseios coletivos nipônicos inerentes à transformação do espaço social em algo ecologicamente saudável.

Os japoneses buscariam ampliar a oferta dos biocombustíveis no Brasil para torná-los novas *commodities* energéticas. Interessados em garantir o abastecimento futuro daquele país do Extremo Asiático, ante a possibilidade de sucessivas crises do petróleo, governo e investidores nipônicos tentam encontrar soluções pouco poluentes.

Frisa-se o papel da agricultura como cada vez mais imprescindível nos mercados mundiais, assinalando a crescente integração em complexos agroindustriais, assim como o processo de desregulamentação avigorado na última década e, conseqüentemente, a re-articulação dos interesses agrários para a adaptação a essa nova realidade. O papel das autoridades políticas brasileiras residiria, portanto, na angariação de investimentos estrangeiros para a criação de novos postos de trabalho em nosso país e, concomitantemente, no incremento dos agronegócios como impulsionadores das taxas de crescimento econômico.

Ao nos aprofundarmos em exemplos estritamente japoneses no tocante ao cultivo de grãos, como os destacados nas análises de Ando (2002), percebemos que há pesquisas científicas que indicam uma grande atenção voltada para a descoberta de genes resistentes a doenças e pragas, extinguindo-se, por conseguinte, eventuais danos provocados ao meio-ambiente. Ao ser tomado como modelo o projeto “A Biologia de Populações de Quatro Espécies Selvagens Brasileiras do Gênero *Oryza*”, de 1988, desvelamos sucessivos passos dados na direção de soluções naturais para o cultivo de arroz, sem o risco de pragas e, em decorrência, sem a utilização de agrotóxicos.

E uma das metas do Banco de Cooperação Internacional do Japão (JBIC) é justamente a produção de biodiesel no Brasil, respeitando não somente a legislação de proteção ao meio-ambiente de nosso país, como também a nipônica que prevê punição por prejuízos à natureza provocados por programas japoneses do gênero, mesmo fora dos limites do Japão.

As intrínsecas relações entre a cultura e a natureza, no Japão, potencializam o pensamento de Sahlins (2003), no instante em que este assegura que "... a ação da natureza se desdobra nos termos da cultura, isto é, sob uma forma que não é mais a sua própria, mas sim incorporada como significado" (Sahlins, 2003: 208). Em outras palavras, o contato com a natureza japonesa _ sintetizando o contato com a terra, com a vegetação típica, com uma fauna bem peculiar, sublinhada igualmente por Ortiz (2000) como uma especificidade formadora de comportamentos humanos singulares _ estreita os vínculos de intimidade entre o nipônico e o seu espaço geográfico, transformando o ator social japonês em uma forma de extensão do meio-ambiente.

Por tudo o que já foi exposto nestes últimos parágrafos, podemos admitir que, para os líderes da organização *Kaisha*, torna-se mais viável o controle exercido sobre a produção de biocombustível por uma filial que não encontrasse dificuldades em admitir mão-de-obra classificada como qualificada e que já fizesse parte de um contexto produtivo nipônico para a execução de peculiares tarefas técnicas e conceituais, mesmo estando distante de prováveis pólos de transformação de matéria-prima em produto acabado como Minas Gerais, Bahia ou Tocantins.

Desta maneira, a transferência da administração das atividades referentes ao departamento de petróleo e gás, atualmente no Rio de Janeiro, para o Paraná passa a tomar um vulto muito mais abrangente, mesmo que implique uma longitude maior em relação à Bacia de Campos.

Tendo em vista este projeto de ampliação dos negócios administrados pela companhia *Kaisha*, além dos conflitos existentes entre profissionais brasileiros sem ascendência nipônica que se mantêm estagnados no centro piramidal, sem chances de ascensão rumo ao ápice hierárquico e aqueles atores sociais unidos pela chamada "japonidade", tanto na filial de São Paulo como na do Rio de Janeiro; na capital fluminense, em particular, passaram a predominar sensações de desconforto e de mal-estar, geradas pelas incertezas em relação ao futuro profissional, ante a possibilidade de

deslocamento da gestão das atividades realizadas no estado do Rio de Janeiro para uma eventual sucursal ainda a ser instalada no estado do Paraná, onde, supostamente, seria aumentado o quadro funcional composto por japoneses, *niseis* e *sanseis*.

Passam a ser cada vez mais evidenciadas a singularidade cultural e a homogeneidade étnica como combustível para o sucesso de um modelo empresarial nipônico no mundo industrial e no mundo agroindustrial.

Em se tratando, pois, de uma sociedade de círculo fechado como a japonesa, em que os altos graus de confiabilidade se dão unicamente entre si, evita-se que o “jeitinho malandro” não acarrete obtenção de vantagens pessoais e, simultaneamente, exige-se que alguém que exerça funções referentes a um alto cargo executivo (posição hierarquicamente superior) esteja diretamente envolvido com a cultura nipônica de otimização de resultados, fazendo estreitar ainda mais os laços de convivência entre outros iguais, de forma que o elo que une todos aqueles que compartilham e direcionam as decisões oriundas da matriz sempre avigore os mecanismos da denominada Corporação Japão.

CAPÍTULO 5: O global X o local: relações entre economia e cultura:

Magee (2003) anuncia o fim das Corporações Japão em um cenário macroeconômico que, segundo ele, requer uma maior flexibilização das ações administrativas e operacionais, tendo como resultado alguns programas de revitalização organizacional, rompendo com certas tradições presentes no bojo do que podemos definir como um estilo conservador de gestão empresarial.

Seguindo uma linha de pensamento similar, Boltanski e Chiapello (1999) observam tal processo sob a ótica da prosperidade do capitalismo _ renunciando, gradativamente, aos princípios do fordismo quanto à organização hierárquica de trabalho _, na mesma proporção em que há a degradação da sociedade do trabalho.

De uma forma precisa e sucinta, sob esta mesma vertente, Ramalho e Santana (2004) afirmam que o mundo do trabalho se encontra em mutação, complementando, com isso, que as empresas estariam sofrendo ajustes em suas respectivas estruturas, passando por um processo de “desverticalização” hierárquica e mesmo por uma descentralização nas tomadas de decisões.

Desta maneira, podemos admitir que as questões concernentes às pressões exercidas pela globalização encaixam-se no discurso da pós-modernidade. Neste caso, contribuições como as de Kumar (1997) tornam-se fundamentais.

O autor nos abre um vasto caminho para considerarmos a modernidade como um fim nela mesma, pois, ao romper com uma tradição, estabilizou-se e acabou por favorecer o surgimento de uma neo-tradição ou a tradição do novo.

Aperfeiçoando-se na leitura de outros pós-modernistas, portanto, revela a pós-modernidade como a era dos pluralismos, da paridade entre os “ismos”, dos “neo-ismos”, onde a ortodoxia não tem vez, tratando-se de um evento infinitamente elástico, sem limites, sem restrições definidas.

Assim como Jameson (2002), admite retomadas, renovações. O marxismo, por exemplo, poderia ressurgir re-configurado, adequado ao novo estado das coisas, o que significaria haver mudanças radicais. A pós-modernidade, pois, proporcionaria uma nova atmosfera, atuaria sobre um novo ambiente que se modifica constantemente. Tudo no mundo seria temporário, momentâneo, mutável.

O multiculturalismo como o caráter uno atribuído às singularidades ou como a tentativa de se equiparar diferenciadas especificidades, indubitavelmente, dá relevo à cautela no pronunciamento do termo “pluralismo”, no contexto da pós-modernidade, pois incorreríamos na incongruência de apontarmos o predomínio de algumas peculiaridades sobre outras, o que fragmentaria justamente aquilo que se pretende afirmar como a unidade formada pela paridade entre as diferenças.

De fato, enfocando as análises braudelianas, não há como negar que o capitalismo se desenvolveu de uma maneira no Japão e de uma outra forma no Brasil, do mesmo modo como a estrutura vertical nipônica, irrefutavelmente oriunda de especificidades únicas, contrapõe-se a uma verticalidade organizacional norte-americana. Sendo assim, podemos conjecturar que, no bojo dos debates da Sociologia Econômica e da Sociologia Industrial e do Trabalho, tornam-se inviáveis as paridades entre os abrangentemente desiguais.

Na medida em que não é possível definir o suicídio no Japão e o praticado em qualquer outra parte do mundo, sob a égide de uma única categoria classificatória, sendo essencial descontextualizar para a condução ao pleno entendimento; analisar a organização nipônica requer, inevitavelmente, um exame profundo a respeito das tradições culturais e de fatos históricos que formataram as relações sociais, as relações de trabalho e o próprio cenário político-econômico daquele país do Extremo Asiático.

Ao apartarem de si mitos contrários ou favoráveis à idéia da globalização, Hirst e Thompson (2001) expressam-se de maneira pragmaticamente isenta de valores ao reiterarem que a economia mundial, de fato, movida por forças do mercado global não controláveis, evidencia-se como composta por agentes cujos interesses financeiros (ou simplesmente especulativos) opõem-se à idéia de Estado-Nação. Todavia, de modo concomitante, salientam que as bases da globalização não se exibem de uma forma sólida, ao ser questionada a incompatibilidade de se desenvolver um conceito congruente de economia mundial, no qual agentes supranacionais sejam decisivos e ao serem refutadas as idéias de que as transnacionais realmente globais sejam a maioria, bem como as idéias de que há uma inter-relação entre a internacionalização das relações econômicas, estabelecida desde os anos de 1970 e a formação de uma estrutura global sustentada na atualidade.

É, portanto, nítido o seu propósito de assegurar a importância da visibilidade da internacionalização aos olhares de economistas, sociólogos e cientistas políticos no âmbito de questões que envolvam a formação dos blocos comerciais, por exemplo. Então, barreiras protecionistas ou subsídios agrícolas são, irrefragavelmente, indicativos de fronteiras para a preservação de especificidades locais.

Involuntariamente, Mouer e Kawanishi (2005), ao se engajarem na busca por explicações quanto aos equívocos empresariais e governamentais cometidos quando da “transferabilidade”, envolvendo um estilo gerencial nipônico, em meados da década de 1970, no instante em que foi demonstrada uma certa “timidez” _ segundo os autores _ ao invés de uma “maior agressividade competitiva” rumo à sua difusão global de uma forma muito mais ampla, acabam trazendo à baila algo que Uehara (2003) já havia definido como uma “falta de maturidade” na expansão econômica japonesa, sem que um passo fosse dado para além das cooperações bilaterais nipo-americanas.

O grupo empresarial *Kaisha* se exhibe, pois, como uma singularidade no ramo dos negócios que não se “pluraliza”, mas que cria permanentemente mecanismos para a manutenção de especificidades históricas e culturais que colaboraram com a edificação de sua vertical estrutura organizacional.

De fato, a expansão da companhia *Kaisha* pelos sete continentes se deu de maneira a não buscar a competitividade em relação às corporações do ramo provenientes de outros blocos hegemônicos _ em especial, dos Estados Unidos da América _, mas visando principalmente o atendimento às demandas consumidoras japonesas e algumas outras asiáticas. Este não enfrentamento direto com firmas estrangeiras concorrentes se apresenta como uma característica peculiar de empreendedores que almejam, de uma certa forma, “pacificar” as relações comerciais _ embora sejam líderes no mercado mundial _, estabelecendo um duplo canal de comunicação, o que se mostra eficaz desde a sua inauguração, como uma nova *Zaibatsu*, após a Revolução *Meiji*.

Logo, esta “ausência de maturidade”, definida assim por alguns autores, na verdade, pode ser classificada como uma singularidade empresarial que tem acompanhado os dirigentes da companhia por um longo percurso histórico. Isto, no entanto, não significa admitir que outros grupos empresariais não ajam de modo distinto. Há indústrias nipônicas do ramo automobilístico, por exemplo, que procuram uma

competição mais acirrada com concorrentes norte-americanas, européias e coreanas no intuito de alcançarem a liderança mercadológica mundial.

De uma maneira geral, vale ressaltar que não se tratam, pois, de metáforas da “japonidade” ou de mitos dos sucessos tecnológico e econômico nipônicos. São outrossim exemplos de uma realidade distinta, no mundo dos negócios, uma outra forma de manifestação do capitalismo, sob a ótica braudeliana.

E, por mais abundantes que sejam os estudos tonificados por um viés não culturalista, irrefragavelmente, relacionarão especificidades, as quais, de forma paradoxal, reforçarão os trabalhos de cunho culturalista.

Destacando um amálgama entre aspectos histórico-políticos, religiosos e sócio-culturais, no intuito de se compreender o que chama de anti-individualismo japonês, Hirata (2002) inquire uma incorporação de desempenho pessoal em uma escala hierárquica, no que se refere à relação entre obediência e autoridade mencionada por Nakane (1998), muito mais intensa entre operários japoneses do que entre operários brasileiros. Daí a relevância de enfatizarmos as diferenças histórico-culturais e, por conseguinte, sociais, ou seja, as singularidades nipônicas.

Quando a autora realça dissimilaridades entre as formações profissionais de mulheres _ uma espécie de extensão da socialização familiar japonesa, tendo inclusive a figura do diretor, do chefe associada à figura paterna _ e de homens, automaticamente focaliza _ embora de maneira indireta _ uma estrutura vertical e, de modo simultâneo, homogênea, onde há uma plena convergência entre os departamentos de uma fábrica e as características concernentes a toda uma vida social nipônica.

Por intermédio das linhas schumpeterianas, nas quais elucida-se que a lógica capitalista de competição, em expansão, fertilizou um terreno do qual emergiriam a classe trabalhadora, um modo de vida peculiar a tal classe já politicamente enraizada e um nível econômico desenvolvido por ações coletivas _ “também o arrendatário, o beneficiário do empréstimo industrial, é uma criatura do capitalismo” (Schumpeter, 1961: 89) _ podemos assegurar que, de um Japão capitalista, brotaram um exclusivo modelo empresarial e ímpares relações de trabalho.

O modo de produção capitalista japonês, deste modo, pode ser compreendido como distinto do modo de produção capitalista alemão ou do modo de produção capitalista norte-americano. Afirmações sustentadas por Gorz (2003), no que se refere

à ruína da utopia que serve de apoio para as sociedades industriais, gerando a crise de toda uma “...circulação de valores que regulam a dinâmica social e o sentido de suas práticas...” (Gorz, 2003:20) parecem não se adequar a uma sociedade vertical nipônica, não apoiada nos ideais de um industrialismo sobre o fim das injustiças sociais ou do mal-estar coletivo, mas com alicerces na concepção de que o desenvolvimento japonês refletiria diretamente os anseios das mentes sociais quanto ao progresso de todo um Estado-Nação, a partir do alvorecer da Revolução *Meiji*.

Apesar de sublinharem o modelo japonês como horizontal, Ramalho e Santana (2004) também dão vulto às peculiaridades de um estilo nipônico de gestão organizacional ao apontarem como característica própria a rápida velocidade das etapas de transformação da matéria-prima em produto acabado, através de esforços coletivos rumo à excelência na qualidade, auxiliados pela “... redução de estoques com a implementação do *just in time* (controle do estoque, que tem a peça certa, na hora e quantidade certa), sistema *kan-ban* (controle de produção baseado em indicações visíveis do material necessário à produção JIT) e organização celular da manufatura” (Ramalho e Santana, 2004:31).

Então, ao ser-nos possível estudar esta expressão capitalista como algo preponderantemente local, também torna-se viável entrelaçarmos os argumentos sobre o “local” e o “global” com os que envolvem temas pertinentes à cultura e à economia. Sob este ângulo, inegavelmente, as perscrutações de Throsby (2001) auxiliam no esclarecimento de pontos considerados essenciais.

Ao passo que, habitualmente, a economia protagoniza debates e pesquisas, no campo científico, a cultura assume um papel meramente coadjuvante. Nos estudos deste autor, contudo, verifica-se a tentativa de que o conceito de cultura seja devidamente operacionalizado.

A cultura, pois, passa a ser constitutiva, passa a ser trazida para o âmbito das discussões. Analisa-se, desde então, de que maneira pode influenciar comportamentos de atores sociais quanto a eventuais investimentos, quanto a possíveis compras ou à capacidade de poupança em momentos de crise financeira, entre tantas outras circunstâncias.

Observamos, desta maneira, o papel regulador da cultura sendo recuperado pelos economistas contemporâneos e, ao mesmo tempo, os notáveis esforços de sociólogos e

de antropólogos atribuindo-lhe um caráter coletivo (considerando-a como fruto da vida coletiva).

Admitindo, portanto, a cultura enquanto padronizadora da ação coletiva, passa-se a indagar se as instituições não seriam emolduradas e adornadas pelas peculiaridades culturais de seu local de origem. Indo mais além, no momento em que se apresentam ao “global”, manteriam tais especificidades ou se ajustariam a uma provável demanda economicamente hegemônica ?

A resposta, no caso específico do grupo empresarial *Kaisha*, no Brasil, parece indicar a sobreposição das particularidades nipônicas monoculturais a uma espécie de *hegemon* multicultural. As relações de confiança mútua se dariam estritamente entre os japoneses e seus descendentes, propiciando a certeza de haver a otimização dos resultados produtivos e a defesa do meio-ambiente.

Percebemos, pois, toda uma tentativa de adequação da empresa ao ambiente estrangeiro onde se encontra instalada, no tocante, por exemplo, à busca por fontes promissoras de lucratividade, proporcionadas pela vasta e diversificada agricultura brasileira, onde pode ser implantado o programa de produção de biodiesel que visará a satisfação das demandas japonesas no que diz respeito à oferta de combustíveis alternativos pouco poluentes _ fazendo-nos lembrar da inesgotável capacidade nipônica de absorção do “novo”, defendida por autores como Morishima (1989) _ , entretanto permanecendo inalterada a composição hierárquica nos moldes de uma estrutura política *Tokugawa*, sendo notadas a indolência, a preguiça e a “malandragem” de profissionais brasileiros como empecilhos para a primazia no campo da produção.

De acordo com o diretor administrativo da filial paulistana do grupo *Kaisha* (vide anexos), “... o brasileiro se queixa muito, reclama muito, reivindica muito. Adora quando tem feriado. Só fala em férias. É uma coisa cultural. No Japão, é só trabalho, trabalho, trabalho. O japonês vive mais no ambiente de trabalho do que em casa com a família”.

Então, a primordialidade da revitalização de uma visão interdisciplinar sobre as atividades econômicas, em Bourdieu (2003), em contraste com o seu monopólio, até então, no cerne da Economia, serve de valioso instrumento para entendermos a importância do “local” ante a robustez dos recentes debates sobre o “global”.

Emerge a questão do *habitus*, da maneira de ser no mundo, do “eu” no coletivo ou, simplesmente, da socialização, dando relevo a uma mescla entre a Sociologia _ e mesmo a Antropologia _ e a Economia, no instante em que são minudenciados processos de compra e venda de propriedades imobiliárias em Val-d’Oise e é, simultaneamente, apontada a dinâmica social do mercado.

O *habitus* nipônico, por assim dizer, asseveraria o seu significado enquanto o ajustamento, a coesão das expectativas individuais, intermediando a estrutura social e seus agentes.

Através de Bourdieu (2003), que se insere em discussões acerca do sistema educacional francês, analisando o papel da cultura em seu sentido mais amplo, podemos ser levados a realizar uma abordagem que seja capaz de sinalizar o campo econômico e as relações de trabalho japoneses como resultados de esforços coletivos (endógenos) na construção de um Estado-Nação, na era pós-Revolução *Meiji*, que atuasse como condutor, como promovedor do acesso dos indivíduos à vida econômica de seu país, justificando o que já foi elucidado, nesta pesquisa, sobre as íntimas relações nipônicas entre a vida familiar, a vida social e o êxito no campo acadêmico e no campo profissional.

Fundamentam-se, portanto, as construções simbólicas pautadas no capital econômico, no capital político, no capital cultural e no capital social japoneses. Assim, haveria não simplesmente o engajamento do indivíduo nipônico na sociedade, por meio de uma consciência ético-social, como Simmel (2006) definiria, tendo a valoração social não vinculada diretamente a uma específica natureza intrínseca, mas dependente das ações, das participações de todos os indivíduos; como também a possibilidade de afirmarmos a existência de um consenso entre todas as células sociais japonesas _ como uma herança do *sakoku* _ para a edificação de um corpo homogêneo, hábil na tarefa de constringer as individualidades em função da generalidade (6).

Como uma especificidade organizacional, o emprego vitalício em um grupo empresarial como *Kaisha* estaria estreitamente conectado a uma alta qualificação

(6) Para Georg Simmel, no entanto, a sociedade criaria uma medida média de ações, de comportamentos, de atitudes de seus indivíduos, constringendo tanto a extrema individualidade quanto a extrema generalidade.

profissional e à “jap onidade”. Para tanto, haveria um canal de comunicação direto entre as contratadoras de mão-de-obra nipônicas e as mais bem conceituadas universidades japonesas. Contudo, em um rígido processo de seleção de pessoal, a partir da detecção de jovens recém-formados, altamente gabaritados, nem todos os melhores alunos seriam contemplados pela conquista de uma vaga promissora.

Por outro lado, quando estas mesmas políticas internas de recrutamento e seleção de pessoal se deslocam para um terreno estrangeiro, para o seio de uma cultura distinta, surgem os atritos entre as singularidades.

Podemos então admitir que a “transferabilidade” necessita ser observada a partir dos eventuais impactos por ela provocados. Conforme observamos no decurso desta pesquisa, estranhamentos entre um espaço empresarial homogêneo como a firma nipônica *Kaisha* e um ambiente considerado culturalmente heterogêneo como o Brasil são constantes.

O que se mostra claro como uma incompatibilidade entre um modelo japonês de gestão empresarial e uma heterogeneidade cultural marcante na força de trabalho brasileira, de acordo com o que já foi assinalado em linhas anteriores, acaba favorecendo intensas relações de desconfiança, as quais se fazem sentir diretamente nas relações de trabalho, ocasionando atritos entre funcionários da organização nipônica no Brasil.

E tais conflitos, por vezes, podem inviabilizar operações que requeiram incorporações de um todo homogêneo pelas partes integrantes do processo produtivo.

Para que sejam minimizados ou mesmo aniquilados os desperdícios, planejam-se criteriosamente, na companhia, todo um controle de qualidade no processo produtivo e toda uma eficaz linha logística _ incluindo reduções nos custos com transportes e com o estoque _ proporcionando a otimização dos resultados administrativos e operacionais. Para que isto ocorra, no entanto, torna-se imprescindível uma perfeita sintonia entre todas as partes envolvidas no processo, o que, para os líderes da organização, somente é possível entre aqueles que possuam vínculos culturais ou consanguíneos com nipônicos.

Por intermédio das colocações do gerente de produção do grupo empresarial *Kaisha*, podemos confirmar o acima exposto (vide anexos):

- Cara, não adianta se revoltar em uma economia em recessão como a nossa. Nosso país cresce a taxas medíocres. Não se pode esperar muito do futuro.

(E o que pode acontecer com os que se revoltam ?)

- Ser substituído por japoneses ou por alguém que compreenda a maneira de pensar deles.

(Algum *nisei* ?)

- Sim. É o que aconteceu uma vez. O cara começou a esbravejar e a diretoria observa calmamente. Japonês é tranqüilo em suas atitudes. Dá o bote quando menos se espera. Por trás de um sorriso, tem sempre uma ação inesperada. Então, o cara foi embora. Foi o único caso de demissão de gerente que já vi aqui. Juro. Estou aqui há dezenove anos e nunca vi um único assistente ser demitido. Foi a primeira e única vez.

Sob outro ângulo, de fato, são incontestáveis as mutações ocorridas no mundo do trabalho, nestas últimas décadas, no âmbito do “global”. Diversos autores como Ramalho e Santana (2003) externam, em seus estudos, questões ainda sem respostas definitivas a respeito dos efeitos e das causas da globalização no que concerne ao destino de uma sociedade com alicerces sólidos de sua sociabilidade nas relações de trabalho ou no tocante à formulação de novos direitos inclusivos no bojo de uma sociedade capitalista em intensas modificações.

Beck (1999), por sua vez, sustenta a idéia de que os atores sociais, no contexto da globalização, se descobrem como indivíduos independentes, reflexivos, como aqueles que analisam criteriosamente quais os caminhos deverão ser tomados, que direção deverá ser seguida. Sublinha que não há mais espaço para o amparo dos sindicatos constituídos ou para as lutas de classe. Torna-se, pois, fundamental que as instituições voltem suas atenções para a nova realidade que se faz presente.

Ou seja, se antes a construção de um projeto no campo do trabalho partia dos sindicatos, dos partidos políticos, agora é apontado um rumo a algo novo que surge, que brota nos tempos atuais.

Na proporção em que a sociedade se torna mais complexa, o grau de previsibilidade deixa de se acentuar ou se anula por completo, em alguns casos e, conseqüentemente, notam-se fragmentações que impulsionam os indivíduos na condução de um novo processo que se apresenta.

Há um esforço contínuo, a partir daí, no sentido de reunir o que se fragmentou. Em um período anterior, os indivíduos nada direcionavam. Atualmente, tomam as

rédeas de seu próprio destino, assumem o comando de suas ações. Trata-se de um funcionalismo que implica na tomada direta das decisões, na definição de caminhos a serem trilhados por eles próprios.

Emerge, portanto, a idéia de que o Estado do bem-estar social já cumpriu a sua função, o seu papel de incluir seus cidadãos, de amparar, de prover, cabendo, neste instante, aos indivíduos a chance, a oportunidade de serem refeitas suas vidas. A individualização, então, proporcionaria ganhos, virtudes.

A empresa, assumindo um novo papel, indicaria que o sucesso da carreira de seus empregados estaria em suas próprias mãos. Este seria um dos efeitos deste processo de individualização como consequência da globalização. A velha política ainda ater-se-ia à questão do pleno emprego, ao passo que a atualidade realçaria toda uma liberdade no sentido de se fazer marcante o desligamento com os fortes laços empregatícios e, ao mesmo tempo, no sentido de se incentivar o investimento maciço na carreira individual ou de ser fundado o próprio negócio.

De um modo mais abrangente, o momento presente propicia abundantes argumentos provenientes de variadas maneiras de se interpretar a globalização. Alguns asseguram que a tecnologia da informação ultrapassa os anacrônicos processos burocráticos e outros contestam a irreversibilidade da revolução da informação. De uma forma ou de outra, indubitavelmente, estamos inseridos em um processo de mudanças tecnológicas, políticas, jurídicas, econômicas e, por conseguinte, sociais que se espalha por todo o planeta.

O peculiar *modus faciendi* japonês, gerando um altamente competitivo *modus operandi*, definitivamente, cooperou intensamente com as mutações nas relações de trabalho destas últimas décadas, de acordo com o que sinalizamos nas páginas iniciais deste trabalho.

Nos estudos de Beynon (1992) sobre o domínio das indústrias britânicas de computadores e automobilística nas mãos dos alemães, dos norte-americanos e dos japoneses, bem como sobre a redução do número de trabalhadores sindicalizados em território inglês, admitindo transformações no mundo do trabalho e algumas consequências de tais mudanças, há uma clara acentuação em torno da decadência da Inglaterra como uma superpotência econômica _ frisando os museus históricos

retratando as opulentas fábricas britânicas de outrora _ ante a emergência de outros países industrializados como o Japão.

No entanto, no contexto do que foi denominado como ‘terceira revolução industrial’, proporcionando uma densa atmosfera nas relações de trabalho em todo o globo terrestre, ressurgem as colocações de Offe (1991) quanto à inexistência de instituições capazes de substituir o Estado social na promoção do bem-estar coletivo. E, ainda prosseguindo neste mesmo tema, percebemos a força da terceira arena, a que vota, a que se mobiliza, a que reivindica, seja no âmago do processo de individualização desvelado por Beck (1999), seja sob o vigor de uma luta de classes revisada, promovendo a manutenção de antigos direitos trabalhistas ou o direito à greve, influenciando diretamente no campo de atuação da primeira arena, a dos ‘processos políticos das decisões no interior do aparato estatal’ (Offe, 1991: 128) ou a própria política formal.

Este, talvez, seja o principal motivo que leva Beynon (1992) a não admitir o fim da classe operária.

Mas, estariam as empresas japonesas imunes a este processo de mudanças no mundo do trabalho ? Estariam sofrendo o revés de um processo de transformações com o qual colaboraram, em uma gradual construção que se iniciou nos anos de 1970 e de 1980 ?

No Japão, presenciam-se também exemplos de flexibilização. Se, de um extremo, é notável uma tradicional readaptação do grupo empresarial *Kaisha* no que diz respeito às velozes mudanças de linhas de produção, transferindo-se de um segmento para outro, diversificando com o mesmo nível de qualidade ofertada, em nome da preservação do que é, de fato, nipônico; de outro extremo, verificam-se modelos de reestruturação organizacional cada vez mais evidentes como o anúncio da *TDK Corporation*, fabricante de produtos eletrônicos e de vídeo cassete, em 2002, sobre a demissão de funcionários ou como o destaque jornalístico acerca da dispensa de alguns milhares de profissionais das empresas *NEC*, *Hitachi* e *Fujitsu*, no mesmo ano.

Deve ser igualmente realçado o exemplo da posse do brasileiro Carlos Ghosn como presidente da *Nissan* (a mesma *Nissan* que, assim como *Kaisha*, emergiu como uma nova *Zaibatsu*), em 1999 e o conseqüente corte de vinte e três mil postos de

trabalho. Em poucos anos, de uma situação de prejuízo, a companhia divulgou um lucro de quase cem bilhões de ienes. (7)

Tais reestruturações, no Japão, por outro lado, podem ser estudadas sob o ângulo da já destacada capacidade de absorção do “novo”, como a aceitação de soluções bem sucedidas de fora (*soto*) para o sucesso do todo nipônico.

Ser-nos-ia ainda viável relacionarmos a posse de Carlos Ghosn como presidente mundial da organização *Nissan* com o histórico processo de “niponização”. Embora não tenha transitado por um sistema educacional japonês de formação de Rei-Filósofo local, o executivo brasileiro adquiriu uma ampla experiência nos grupos empresariais franceses *Michelin* e *Renault*, apresentando-se, por conseguinte, como uma espécie de salvador de corporações em dificuldades financeiras.

Apesar de não ter se configurado como um *samurai*, por intermédio de êxitos obtidos no campo acadêmico nipônico, foi incorporado à realidade social japonesa, figurativamente, como um guerreiro de *mangá*.

Todavia, ao reforçarmos a conjectura sobre a possibilidade de as companhias *Kaisha* e *Nissan* terem tomado caminhos opostos, mesmo possuindo uma única origem histórica, surgindo no mundo dos negócios como duas novas *Zaibatsu*, intensificamos, simultaneamente, a idéia sustentada por Granovetter (2001) no que se refere à coexistência da verticalidade e da horizontalidade estruturais entre as empresas japonesas.

Esta diversidade no campo dos negócios, no Japão, é igualmente salientada por Iida (1984), no momento em que esclarece que, se de um lado, a vitaliciedade e a senioridade se abrangem nas grandes organizações e no setor público; de outro lado, nas pequenas firmas, os empregos não são vitalícios e os salários estacionam-se quando os funcionários completam trinta e cinco anos de idade.

(7) O brasileiro Carlos Ghosn nasceu em Porto Velho, capital de Rondônia e passou sua infância no Líbano e sua juventude na França onde concluiu a graduação em Engenharia e iniciou sua carreira de executivo, precisamente na fabricante de pneus *Michelin*. Acumulando uma vasta experiência no ramo dos negócios, ingressou no grupo *Renault*, participando ativamente de sua reestruturação em meados dos anos de 1990. Poucos anos depois, seria incumbido de recuperar a deficitária empresa japonesa *Nissan*, como presidente, transformando-a na montadora com maior margem de lucro operacional do mundo, em 2001. Em 2005, assumiu a presidência mundial da *Renault*, sem abandonar o comando da companhia nipônica. Hoje, lidera o quarto maior conglomerado automotivo do planeta, sendo conhecido como o “exterminador de custos” por ter cortado despesas operacionais da *Nissan*, em 1999, se tornando um herói de *mangá* (história em quadrinhos) no Japão, em 2002, com a função de salvar as organizações da falência, o que gerou uma tiragem de mais de quinhentos mil exemplares na ocasião de seu lançamento.

Portanto, distintas são as suposições concernentes à busca por uma definição de como as companhias japonesas se estruturam administrativa e operacionalmente, assim como diferenciadas são as categorias nativas, cujas características se distanciam umas das outras com a mesma intensidade com a qual se convergem, em muitas ocasiões.

Quando Coriat (1994) sintetiza o papel do administrador como o intermediador entre os interesses dos operários e os interesses dos donos dos meios de produção, atuando como um ponto de equilíbrio entre a execução de tarefas e a tomada de decisões, automaticamente nos conduz à concepção de coesão nas ações organizacionais, uma participação geral em que muito é compartilhado entre "colarinhos-brancos" e "colarinhos-azuis" e, concomitantemente, realça-se a noção de time que desemboca na adesão geral para o cumprimento de metas, onde há um controle exercido por um líder, o que parece enquadrar-se nas observações de Nakane (1998) inerentes a uma verticalidade empresarial nipônica, como reflexo de uma sociedade vertical.

Finalizando, cabe-nos dar vulto a duas evidências que requerem uma maior atenção para analisarmos os graus de influência da presença do grupo empresarial *Kaisha* no mundo dos negócios e, especificamente, nas relações de trabalho brasileiras.

Primeiramente, levando-se em consideração o modo como os membros da companhia, em território brasileiro, classificam sua estrutura administrativo-operacional, bem como as interações que se estabelecem em seu âmago, trazendo à baila uma hierarquia nos moldes do *oyabun-kobun*, podemos assegurar a predominância de uma verticalidade *Tokugawa*.

Em segundo plano, vale frisar que a empresa não se apresenta de maneira estática desde o momento de sua fundação, acompanhando as mutações nas relações de trabalho globais, tentando adequá-las a uma realidade vertical e monocultural (cume piramidal) e, por vezes, buscando a flexibilização do trabalho, contratos por um prazo previamente determinado que barateariam os custos com mão-de-obra operária (base piramidal) e que, simultaneamente, não ofereceriam as mesmas garantias verificadas nos vínculos formais, como tem ocorrido em alguns países do Leste Asiático.

Neste mesmo debate, podemos ainda nos defrontar com a robustez de uma terceira arena _ para retomarmos o pensamento de Offe (1991) _ ou, particularmente, com os movimentos feministas japoneses, nos anos de 1980 e de 1990, que

contribuíram com a aceitação _ ainda que tímida até os dias atuais _ de profissionais do sexo feminino no quadro funcional de corporações como *Kaisha*.

Também não podemos deixar de mencionar outros exemplos que modificaram antigas estruturas que preponderavam no mundo dos negócios japoneses, principalmente com o advento da recessão de 1992, momento em que inúmeras pequenas e médias companhias nipônicas, bem como algumas grandes corporações passaram a depender de trabalhadores estrangeiros para o preenchimento de vagas de operários.

Segundo Fukasawa (2002), ante o agravamento da crise econômica e com a reforma da Lei de Sub-Contratação de Mão-de-Obra _ em paralelo com a Lei de Controle de Imigração de 1990 _, vários empregadores japoneses (visando a manutenção da lucratividade em períodos de queda nas vendas) desrespeitavam a autoridade do Ministério do Trabalho e admitiam imigrantes ilegais para atuarem nos galpões das fábricas.

Neste ínterim, trabalhadores legais eram demitidos. Coreanos e chineses refugiados significavam, pois, mão-de-obra barata e sem qualquer tipo de amparo trabalhista.

Na defesa do emprego, por outro lado, reacende-se um nacionalismo que ampliava o abismo entre nipônicos e não nipônicos nas relações de trabalho no Japão. A modificação da Lei de Mão-de-Obra Temporária foi, sem sombra de dúvida, uma resposta governamental às demandas populacionais japonesas para que houvesse uma abertura do mercado de trabalho que proporcionasse o emprego de nipônicos em serviços temporários não-especializados.

Se a terceira arena nipônica tem, nos últimos anos, atuado de forma veemente no contexto das relações de trabalho local, indagamos se o mesmo não poderia acontecer entre os funcionários brasileiros da empresa *Kaisha*, sem vínculos consangüíneos e culturais com japoneses, o que, eventualmente, conduziria a reivindicações por uma maior participação no cume piramidal, acarretando, por conseguinte, mudanças na estrutura organizacional da companhia.

As transformações no mundo do trabalho ultrapassaram os limites meramente geográficos que separavam a empresa de todo o contexto social no qual se inseria para tomar vulto no cotidiano dos indivíduos e, de acordo com Sainsaulieu e Kirschner (2006), ‘às empresas contemporâneas, que, mais que antes, se deparam com a mudança

de suas estruturas sociais internas para responder às pressões do ambiente, não podem impedir a dimensão cultural de suas relações organizadas” (Sainsaulieu e Kirschner, 2006: 175).

Trata-se de um movimento contínuo, que não se submerge no encerramento em si mesmo, mas que, ao contrário, se ancora _ como Jameson (2002) afirma _ na reflexão sobre eventuais saídas, não descartando as mutações em derredor e, ao mesmo tempo, não menosprezando a divisão de classes sociais.

Por este caminho, as mobilizações sociais poderiam promover a viabilidade da reestruturação de conceitos, a possibilidade de se pôr novamente em questão as lutas de classe, no contexto da atualidade, sob uma nova configuração.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisar sociologicamente a estrutura administrativo-operacional do grupo empresarial *Kaisha*, no espaço geográfico brasileiro, assim como as interações humanas nela inseridas, envolvendo células componentes de um sistema singular que ordena hierarquicamente cargos e funções com base nas relações familiares japonesas e, primordialmente, na composição do *xogunato Tokugawa* exigiu proeminentemente a adoção de um viés historicista e, paralelamente, de um viés culturalista, remetendo à concepção objetificada da cultura, onde esta se exhibe com autonomia, independente dos indivíduos que a experimentam e que dela façam parte.

A partir de então, surgiu a idéia de uma expressão capitalista peculiar, o que conduziu à análise sobre a cultura não mais isoladamente, mas associada à economia, tornando possível a ambas a ultrapassagem dos limites da abstração para se constituírem em algo substantivo.

Tornava-se, portanto, mais transparente a noção de uma companhia nipônica como resultado de sobreposições entre especificidades culturais, sociais, históricas, políticas e econômicas construídas durante uma vasta linha cronológica.

Desta forma, também se mostravam compreensíveis as influências exercidas pelo *sakoku* na edificação de uma escala de graduação entre autoridade e obediência que se fazia vigente no grupo empresarial, desde o momento de sua fundação, privilegiando os iguais, os ligados por laços de consangüinidade e de tradições culturais e separando o “eu” japonês do “outro” estrangeiro _ embora necessitasse da absorção de elementos tecnológicos e técnico-educacionais externos para a arquitetura de um projeto de emergência em um mundo industrializado.

Em meio a outros modelos de gestão empresarial, *Kaisha* passou a se legitimar no universo dos negócios, face a face com outras ações organizacionais que, principalmente após a Segunda Guerra Mundial, se justificavam no campo da eficácia produtiva e da racionalização do trabalho.

Conquistando visibilidade no mercado global, participou ativamente da re-institucionalização das atividades econômicas, cooperando com a consolidação do domínio da economia como sinônimo de um processo de qualificação máxima de tudo o que era produzido e comercializado.

Tal visibilidade se ancorava, no âmago das já destacadas especificidades, em diferenciais notáveis quanto à predisposição para longas horas de trabalho diárias, em decorrência de um elo que indicava a empresa como uma extensão do lar _ elo este construído histórica e culturalmente no Japão _; quanto à solidificação de um sistema educacional que intencionava, desde o princípio, formar profissionais para a conquista do êxito máximo no campo do trabalho, após sistêmicas e ordenadas avaliações; e quanto à constituição da firma nipônica como um grande contrato comunitário _ reflexo de uma sociedade de círculo fechado _, onde se definiriam o comando, as responsabilidades, a delegação de autoridades e as respectivas áreas de atuação que se interconectavam por intermédio de linhas de comunicação suficientemente elásticas para a inclusão de todas as células humanas pertencentes ao corpo organizacional.

Porém, este estilo nipônico singular de administrar e de operacionalizar, ao passo que se introduzia na esfera das mudanças tecnológicas e econômicas de fins do século XX e do limiar do século XXI, se deparava com uma sociedade em rede, com um novo formato de organização sindical e de relações de trabalho.

Era o momento em que as redes sociais assumiam o poder sobre as atividades econômicas e a dinâmica estrutural japonesa, consolidada na companhia *Kaisha*, necessitou ser pormenorizada em paralelo com a versatilidade do capitalismo.

A sociedade e a economia em redes fariam prevalecer, pois, uma pluralidade de valores que determinaria a ação social e atuaria como alicerce para todo um sistema de informação a ser compartilhado neste processo de mutações que se evidenciava no campo do trabalho.

Entretanto, enquanto as demandas do “global” sinalizavam a inexistência de uma homogeneidade na ação social _ havendo, portanto, uma variedade de classificações de ações e uma infinidade de valores legitimados pela sociedade que conduziriam os indivíduos a distintos posicionamentos _, *Kaisha* se mostrava como uma expressão econômica “local”, tomando rumos aparentemente opostos e buscando conseqüentemente a preservação de um bloco étnica e culturalmente homogêneo (monocultural).

Encerramos nossa pesquisa questionando até que ponto a globalização modificaria as relações industriais ou des-regulamentaria e deslocaria linhas de produção para territórios estrangeiros que oferecessem mão-de-obra mais barata.

Se admitirmos não ser viável a pluralidade entre as diversas singularidades sem que determinadas ações se sobreponham ou se contraponham a outras, havendo, em algumas ocasiões, a necessidade da presença do Estado social atuando como um limitador de ações; não seria igualmente viável uma consensualidade de estruturas organizacionais ou de *modus operandi*.

Deste modo, torna-se possível também imaginarmos o futuro da firma *Kaisha* como uma continuidade do que é no presente. Isto é, na mesma medida em que se adaptou, na década de 1980, às demandas da sociedade japonesa por uma presença efetiva das mulheres nas relações de trabalho, não deixando de prestigiar uma hegemonia androcêntrica; supostamente, encontraria meios de se “pluralizar”, mantendo uma supremacia monocultural como tem feito no Brasil, desde meados de 1950, denotando uma maleabilidade como produto de uma histórica capacidade de absorção de elementos externos para a posterior incorporação.

BIBLIOGRAFIA

ABEGGLEN, James C. and STALK, JR., George. *Kaisha, the Japanese corporation*. Chicago: BasicBooks, 1985.

ANDO, Akihiko. O arroz cultivado e o selvagem no Brasil. In: Nobue Myazaki (Org). *A cultura japonesa pré-industrial*. São Paulo: EDUSP, 2002.

BECK, Ulrich. *O que é globalização?: equívocos do globalismo: respostas à globalização*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

BEYNON, Huw. The end of the industrial worker?. In: Nicholas Abercrombie and Alan Warde (Orgs). *Social change in contemporary Britain*. Cambridge: Polity Press, 1992.

BEZERRA, Marcos Otávio. *Corrupção: um estudo sobre poder público e relações pessoais no Brasil*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1995.

BOLTANSKI, Luc et CHIAPELLO, Ève. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Éditions Gallimard, 1999.

BOURDIEU, Pierre. *A dominação masculina*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

BOURDIEU, Pierre. *Las estructuras sociales de la economía*. Barcelona: Editorial Anagrama, S.A., 2003.

BRAUDEL, Fernand. *La dynamique du capitalisme*. Paris: Les Éditions Arthaud, 1985.

BUTSUGAN, Sumi. Participação social e tendência de casamentos interétnicos. In: Hiroshi Saito (Org). *A presença japonesa no Brasil*. São Paulo: T.A. Queiroz, 1980.

CARVALHO, José Murilo de. *Os bestializados: o Rio de Janeiro e a República que não foi*. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

CORIAT, Benjamin. *Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização*. Rio de Janeiro: Revan: UFRJ, 1994.

DAMATTA, Roberto. *Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro*. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

DURLABHJI, Subhash and MARKS, Norton E. *Japanese business*. New York: State University of New York Press, 1993.

ELIAS, Norbert. *A sociedade de corte*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.

FERRI DE BARROS, Benedicto. *Japão: a harmonia dos contrários*. São Paulo: T. A. Queiroz, Editor, 1988.

FUKASAWA, Masayuki. *Um mundo paralelo: a vida da comunidade brasileira de Oizumi, Japão*. Rio de Janeiro: Topbooks, 2002.

GOFFMAN, Erving. *A representação do eu na vida cotidiana*. Petrópolis: Vozes, 2002.

GORZ, André. *Metamorfozes do trabalho: crítica da razão econômica*. São Paulo: Annablume, 2003.

GRANOVETTER, Mark and SWEDBERG, Richard. *The sociology of economic life*. Colorado: Westview Press, 2001.

GUEDES, Ana Lúcia e FARIA, Alexandre. Globalização e investimento direto estrangeiro: um estudo exploratório da indústria automotiva brasileira. *Revista de Sociologia e Política*. Curitiba: 2002, n.19, nov.

HENSHALL, Kenneth. *História do Japão*. Lisboa: Edições 70, 2004.

HIRATA, Helena. *Nova divisão sexual do trabalho?: um olhar voltado pra a empresa e a sociedade*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2002.

HIRST, Paul e THOMPSON, Grahame. *Globalização em questão*. Petrópolis: Vozes, 2001.

HUDSON, Mark and MORRIS-SUZUKI, Tessa. Afterword: diversity and identity in the twenty-first century. In: Donald Denoon and others (Orgs). *Multicultural Japan*. Cambridge: Cambridge University Press, 2001.

IIDA, Itiro. *Pequena e média empresa no Japão*. São Paulo: Editora Brasiliense, 1984.

ITOH, Mayumi. *Globalization of Japan: japanese sakoku mentality and U.S. efforts to open Japan*. New York: St. Martin's Press, 2000.

JAMESON, Fredric. *A cultura do dinheiro: ensaios sobre a globalização*. Petrópolis: Vozes, 2002.

KAST, Fremont E. e ROSENZWEIG, James E. *Organização e administração: um enfoque sistêmico*. São Paulo: Pioneira, 1992.

KOWARICK, Lúcio. *Trabalho e vadiagem: a origem do trabalho livre no Brasil*. São Paulo: Paz e Terra, 1994.

KOYAMA, Tsuguo. Japoneses na Amazônia: alguns aspectos do processo de sua integração sócio-cultural. In: Hiroshi Saito (Org). *A presença japonesa no Brasil*. São Paulo: T.A. Queiroz, 1980.

KUMAR, Krishan. *Da sociedade pós-industrial à pós-moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1997.

MAGEE, David. *Turbinado: como Carlos Ghosn salvou a Nissan*. Rio de Janeiro: Record, 2003.

MILLS, C. Wright. *A nova classe média (white collar)*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1969.

MISSE, Michel. *Malandros, marginais e vagabundos: a acumulação social da violência no Rio de Janeiro*. (Tese de Doutorado em Sociologia). Rio de Janeiro: IUPERJ, 1999.

MORISHIMA, Michio. *Por que triunfou o Japão?: a tecnologia ocidental e o espírito do povo japonês*. Lisboa: Gradiva, 1989.

MOUER, Ross and KAWANISHI, Hirosuke. *A sociology of work in Japan*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2005.

NAKANE, Chie. *Japanese society*. Berkeley and Los Angeles, California: University of California Press, Ltd., 1998.

OFFE, Claus. *Trabalho & sociedade: problemas estruturais e perspectivas para o futuro da sociedade do trabalho*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989. (*A crise*; v.1).

OFFE, Claus. *Trabalho & sociedade: problemas estruturais e perspectivas para o futuro da sociedade do trabalho*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1991. (*Perspectivas*; v.2).

OGIEN, Albert. *Sociologie de la déviance*. Paris: Armand, 1995.

OHNO, Taiichi. *O sistema Toyota de produção: além da produção em larga escala*. Porto Alegre: Bookman, 1997.

ORTIZ, Renato. *O próximo e o distante: Japão e modernidade – mundo*. São Paulo: Brasiliense, 2000.

PARSONS, Talcott. *Ensayos de teoria sociológica*. Buenos Aires: Paidós, 1967.

PINGUET, Maurice. *A morte voluntária no Japão*. Rio de Janeiro: Rocco, 1987.

PLATÃO. *A República*. São Paulo: Editora Nova Cultural Ltda, 1999.

RAMALHO, José Ricardo. *Estado-Patrão e luta operária: o caso FNM*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989.

RAMALHO, José Ricardo e SANTANA, Marco Aurélio. *Além da fábrica: trabalhadores, sindicatos e a nova questão social*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2003.

RAMALHO, José Ricardo e SANTANA, Marco Aurélio. *Sociologia do trabalho*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2004.

READER, Ian, ANDREASEN, Esben and STEFÁNSSON, Finn. *Japanese religions: past & present*. Honolulu: University of Hawaii Press. 1995.

SAHLINS, Marshall. *Cultura e razão prática*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2003.

SAINSAULIEU, Renaud e KIRSCHNER, Ana Maria. *Sociologia da empresa: organização, poder, cultura e desenvolvimento no Brasil*. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2006.

SCHUMPETER, J. A. *Imperialismo e classes sociais*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1961.

SENNETT, Richard. *A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2003.

SIMMEL, Georg. *Questões fundamentais da sociologia*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2006.

SMITH, Adam. *A riqueza das nações*. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

SUGIMOTO, Yoshio. *An introduction to Japanese society*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2003.

THROSBY, David. *Economía y cultura*. New York: Cambridge University Press, 2001.

TOBIN, Joseph J. *Re-made in Japan: everyday life and consumer taste in a changing society*. New Haven and London: Yale University Press, 1992.

TORRES FILHO, Ernani Teixeira. Japão: da industrialização tardia à globalização financeira. In: José Luís Fiori (Org). *Estados e moedas no desenvolvimento das nações*. Petrópolis: Vozes, 1999.

TSURU, Shigeto. *El capitalismo japonés: algo más que una derrota creativa*. Madrid: Akal Ediciones, 1999.

UEHARA, Alexandre Ratsuo. *A política externa do Japão no final do século XX: o que faltou?*. São Paulo: Annablume: Fundação Japão, 2003.

WEBER, Max. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo: Centauro, 2001.

WEBER, Max. *Economia e sociedade*. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, 1999.

YAMASHIRO, José. *Choque luso no Japão dos séculos XVI e XVII*. São Paulo: IBRASA, 1989.

A N E X O S

ANEXO 1

ENTREVISTA CONCEDIDA PELO VICE-PRESIDENTE EXECUTIVO DO GRUPO *KAISHA*, COM A PARTICIPAÇÃO DE SUA SECRETÁRIA, NO DIA 15 DE FEVEREIRO DE 2006 (ESCRITÓRIO DO RIO DE JANEIRO).

ENTREVISTADOR: Jorge Antônio Ferreira Correia.

Entrevistador: Conforme eu já havia mencionado nos anteriores contatos telefônicos, sou aluno do Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Antropologia da Universidade Federal do Rio de Janeiro e, como tal, estou realizando uma pesquisa, de cunho sociológico, sobre as relações de trabalho estabelecidas no interior de renomadas empresas japonesas com instalações no Brasil como a *Kaisha*.

Minha primeira pergunta se refere ao campo de atuação da *Kaisha* na América do Sul. Além das cidades brasileiras Rio de Janeiro e São Paulo, onde há outras instalações da organização no nosso continente ?

Vice-Presidente: Quase toda a América do Sul: Chile, Colômbia, Venezuela, Argentina. Paraguai não tem. Uruguai não tem. Somente os maiores países, os mais industrializados.

Entrevistador: No Brasil, a empresa possui duas filiais. Como se dá a distribuição de setores entre Rio de Janeiro e São Paulo ?

Vice-Presidente: Departamento ? Estrutura ? No Rio de Janeiro, é o de petróleo e gás e o departamento administrativo que regula tudo. Em São Paulo, têxtil e papéis, máquinas e alimentos. Lá também tem um departamento administrativo que regula tudo.

Entrevistador: O senhor é vice-presidente e atua no Rio de Janeiro. O presidente atuaria em São Paulo ?

Vice-Presidente: Sim, o presidente fica em São Paulo.

Entrevistador: Então, todas as decisões administrativas e operacionais provêm de São Paulo ?

Vice-Presidente: Não, todas as decisões estão centralizadas no Japão para um controle da marca *Kaisha*.

Entrevistador: Em que local do Japão ? Tóquio ?

Vice-Presidente: Sim, Tóquio.

Entrevistador: O senhor mencionou que cada filial brasileira possui um departamento administrativo. Esses departamentos estão sob o controle direto da presidência e da vice-presidência ?

Vice-Presidente: Não.

Secretária: Não, cada filial tem os seus diretores que se reportam à vice-presidência, no caso do Rio de Janeiro e à presidência, no caso de São Paulo.

Entrevistador: Mas, qual é a relação entre as filiais do Rio de Janeiro e de São Paulo ? Elas são independentes ? Todas as duas seguem direções provenientes da matriz em Tóquio ?

Vice-Presidente: Não. Vai tudo de Tóquio para São Paulo. O presidente é quem responde pela empresa no Brasil.

Entrevistador: Então, a empresa opera de acordo com um organograma ? Com uma estrutura hierárquica ?

Vice-Presidente: Sim. Toda empresa tem um organograma.

Entrevistador: E esse organograma também é elaborado pela matriz em Tóquio ?

Vice-Presidente: Tudo o que tem a ver com a empresa, a organização, o controle do que fazemos, tudo está de acordo com as decisões tomadas por Tóquio.

Entrevistador: Vocês fizeram menção ao departamento administrativo existente em cada filial brasileira. Estão inseridos neste setor o controle de pessoal, recrutamento e seleção de pessoal, o financeiro, ... ?

Secretária: Há um diretor geral para cada segmento. Um para alimentos, outro para o de máquinas e assim por diante.

Entrevistador: E abaixo de cada diretor há gerentes ?

Vice-Presidente: Temos sim.

Entrevistador: Então, presumo que ao diretor administrativo se reportam os gerentes financeiro e de pessoal.

Vice-Presidente: Sim.

Secretária: Sim.

Entrevistador: Presumo que também os diretores sejam japoneses.

Vice-Presidente: Não, não tem necessidade de ter sangue japonês.

Secretária: Não é um pré-requisito.

Entrevistador: Mas, os atuais são japoneses. Ou não ?

Secretária: Sim, são todos japoneses.

Vice-Presidente: Tem um que é *nisei*. Filho de japonês.

Entrevistador: E os gerentes ?

NESTE INSTANTE, HOVE UMA BREVE PAUSA, MOVIDA TALVEZ POR UM CERTO CONSTRANGIMENTO.

Entrevistador: Não quero dizer que, com isso, haja preconceito racial, ...

Vice-Presidente: Não, de forma nenhuma. Não tem preconceito.

Entrevistador: Entendo perfeitamente a empresa japonesa como composta por uma grande família que é a nação japonesa. Imagino que, com isso, haja uma lealdade mútua, entre todos os que fazem parte da organização. Trata-se de uma reciprocidade mútua, procurando sempre o aprimoramento em termos de qualidade.

Vice-Presidente: Sim. (respondeu meneando a cabeça afirmativamente).

Entrevistador: Sob este aspecto, o corpo gerencial seria mais misto ? Incorporaria brasileiros e nipônicos ?

Vice-Presidente: Qualquer.

Entrevistador: Como ?

Vice-Presidente: Qualquer um pode assumir a gerência.

Entrevistador: Então, há gerentes brasileiros ?

Vice-Presidente: Sim, a gente tem chefe de departamento brasileiro.

Entrevistador: A *Kaisha* brasileira estaria voltada unicamente para a comercialização ou também para a produção ?

Vice-Presidente: Em alguns setores, sim. Estamos produzindo, estamos fabricando.

Entrevistador: Os alimentos são destinados para a exportação ?

Vice-Presidente: Sim.

Entrevistador: E a produção é realizada unicamente nos estados do Rio de Janeiro e de São Paulo onde a empresa possui suas filiais ?

Vice-Presidente: A gente também produz no Rio e em São Paulo, mas também em outros lugares.

Entrevistador: No Brasil ?

Vice-Presidente: Sim. No caso do petróleo, no Rio de Janeiro. No caso das máquinas, em São Paulo mesmo. No caso dos alimentos, um pouco em São Paulo e um pouco em Minas Gerais.

Entrevistador: E qual o relacionamento entre a *Kaisha* e os sindicatos ?

Vice-Presidente: A gente respeita as leis do país. A gente paga tudo o que a lei manda. A gente não tem problema com sindicato. Tudo está na lei, na ordem.

Secretária: A legislação trabalhista é rigorosamente cumprida, o que faz com que o nosso relacionamento com os sindicatos seja o mais harmonioso possível.

Entrevistador: Retomando a questão da centralização, pois o senhor mencionou que todas as decisões administrativas e operacionais são provenientes da matriz japonesa, ...

Vice-Presidente: Sim, são todas elas centralizadas em Tóquio.

Entrevistador: Há exigências que se expandem por todas as filiais do planeta no que tange a modelos, a perfis de profissionais a serem contratados pela empresa como um todo ? Como seria nivelado o grau de comprometimento do entrevistado de maneira a se adequar às políticas internas de qualidade ?

Vice-Presidente: Tudo tem que ser centralizado para preservar o bom nome da marca *Kaisha*.

Entrevistador: Então, o organograma de vocês é bem rígido, bem inflexível ? Se assemelha aos organogramas de empresas americanas, por exemplo ?

Vice-Presidente: É porque quem é de fora tem mania de achar que tudo no Japão é diferente. Diferente é só a maneira de fazer.

Entrevistador: De produzir ?

Vice-Presidente: Sim, de produzir, de administrar, de conduzir tudo.

Entrevistador: Então, há políticas centralizadas de recrutamento e seleção de pessoal ?

Vice-Presidente: Sim, temos políticas para escolher que tipo de profissional deve trabalhar com a gente. Não posso especificar, mas ... Devemos evitar a corrupção. Como se diz ?

Entrevistador: Corrupção ?!

Vice-Presidente: A gente não quer pessoa que viola lei, direito. Isso é proibido na empresa.

Secretária: Ele está se referindo a normas de ética internas e ao respeito às leis, à legislação trabalhista, por exemplo. Deve ser evitado o famoso “jeitinho”. A *Kaisha* tem como regra que as leis de cada país sejam cumpridas.

Vice-Presidente: O funcionário contratado se compromete a respeitar as leis e a manter em bom estado o nome da empresa.

Secretária: É uma regra geral.

Vice-Presidente: Regra criada pela matriz no Japão e aplicada para todos.

Secretária: Um código de ética.

Vice-Presidente: E, como cada país tem suas leis, devemos nos adaptar às leis de cada país. Cada país é diferente do outro.

Entrevistador: Ser japonês ou estar habituado aos costumes japoneses facilitaria no ato da contratação ? Alguém que possa assimilar as regras internas e não estar envolvido com a cultura do “jeitinho” brasileiro ? Alguém que possa alcançar as metas sem manobras arriscadas, sem transgredir leis e normas ?

Secretária: Perfeitamente.

Entrevistador: Dominar o idioma japonês torna-se, então, um requisito básico no ato da contratação ?

Vice-Presidente: Em São Paulo, como tinha muito *sansei* e *nisei*, todo mundo falava japonês. No Rio, é um pouquinho diferente.

Secretária: Nos contatos comerciais, a fluência do idioma inglês é muito bem aceita internamente. Mas, dominar o japonês também ajuda bastante.

Entrevistador: O senhor é japonês ?

Vice-Presidente: Sim, japonês.

Entrevistador: O senhor veio do Japão dominando o idioma português ?

Vice-Presidente: Estudei português no Japão e já estive no Brasil, no passado.

Entrevistador: Então, isso facilitou sua vinda ao Brasil ?

Vice-Presidente: Essa é a vantagem de uma *trading company*. A gente aprende uma nova língua. Tem incentivo. A gente quando sai do Japão, sai dominando o inglês, língua universal e a língua do país onde vai trabalhar. Por exemplo, quem vai para a Rússia, sai do Japão sabendo falar russo.

Entrevistador: Então, presidentes e vice-presidentes saem do Japão para dirigirem filiais da *Kaisha* pelo mundo ?

Vice-Presidente: Esse é o processo.

Entrevistador: Então, todos os presidentes e vice-presidentes da *Kaisha* são japoneses ?

Secretária: O presidente da *Kaisha* da Itália é italiano.

Vice-Presidente: Não é mais.

Secretária: Não ?!

Vice-Presidente: Há pouco tempo, um dinamarquês assumiu a presidência da *Kaisha* Dinamarca.

Entrevistador: Trata-se do único caso ? E nos Estados Unidos, por exemplo ?

Vice-Presidente: É japonês também. Aliás, o presidente da *Kaisha* em Los Angeles é um dos diretores do conselho.

Entrevistador: O senhor ocupa o cargo de vice-presidente da *Kaisha* Brasil há quanto tempo ?

Vice-Presidente: Dois anos e oito meses.

Entrevistador: E, no histórico da *Kaisha* Brasil, nunca houve ocasião em que tivessem um vice-presidente brasileiro ?

Vice-Presidente: Não, mas isso está acabando. Já temos um presidente dinamarquês. Nossa empresa é uma *trading company*, está voltada para o mundo.

Entrevistador: Como funciona a centralização em se tratando de uma *trading company* ? O presidente da *Kaisha* Brasil está constantemente em contato com a matriz ? O senhor como vice-presidente está permanentemente em contato com São Paulo ? Os seus subordinados, especificamente os diretores, estão sempre se reportando ao senhor ? E as ações gerenciais são sempre dependentes de cargos hierarquicamente superiores ?

Vice-Presidente: Sim. Tudo tem que estar ligado a Tóquio, à marca da empresa. Um chefe de departamento pode entrar em contato direto com a vice-presidência sem atropelar o seu superior.

Entrevistador: A diretoria, neste caso ?

Vice-Presidente: Isso mesmo.

Entrevistador: O senhor fica sabendo de cada passo dado na filial do Rio de Janeiro ?

Vice-Presidente: Eu não domino a técnica do petróleo e gás, por exemplo, a engenharia do petróleo. Então, preciso que a diretoria responsável me comunique. Neste sentido, tem uma centralização. Eu sei do funcionamento geral. Eu fico sabendo do funcionamento geral.

Entrevistador: E diariamente há transmissão de informações para o Japão ?

Vice-Presidente: Sim. Temos que ter responsabilidade para os resultados. Temos que ter responsabilidade no geral, na ética como eu já falei aqui.

Entrevistador: Quando a *Kaisha* chegou ao Brasil ?

Vice-Presidente: Nos anos de 1950, em São Paulo. Um mês depois, no Rio de Janeiro. Já tinha muito japonês aqui. A moral japonesa já era conhecida por muita gente.

Entrevistador: E como surgiu a *Kaisha* no Japão ?

Vice-Presidente: Você conhece história do Japão ?

Entrevistador: Pouca coisa. Para ser sincero, comecei a ler alguns livros para a elaboração desta pesquisa. Também tenho alimentado um certo interesse pela Sociologia japonesa. Tenho lido idéias da socióloga Chie Nakane.

Vice-Presidente: Chie Nakane ? Fui aluno dela na faculdade.

Secretária: Era professora de Sociologia ?

Vice-Presidente: Sociologia e História. Mas, já faz muito tempo.

Entrevistador: Ela ainda atua como professora universitária ?

Vice-Presidente: Não sei. Não sei se ainda vive. Não sei mesmo. Como eu estava dizendo, durante mais de dois séculos, o Japão ficou unificado na política ...

Secretária: Politicamente.

Vice-Presidente: Sim, politicamente. Tinha uma forte hierarquia no governo *Tokugawa*, a família *Tokugawa*. O Japão estava fechado para o resto do mundo. Porque, antes, os feudos estavam em guerra. O Japão se fechou e se unificou. Se centralizou para ter paz geral. Aí, os *samurais* que eram contra ao governo *Tokugawa*, jovens de 20, 30 anos fizeram a Revolução *Meiji* pela época de 1860.

Entrevistador: 1868.

Vice-Presidente: Sim. Tinha muita pressão de fora para a abertura econômica japonesa. Tinha pressão da França, tinha pressão da Inglaterra, tinha pressão da Alemanha, tinha

pressão dos Estados Unidos. Porque não tinha ascensão para os *samurais* na época *Tokugawa*. E eles queriam europeizar o Japão ? Queriam poder crescer, subir na vida.

Secretária: Os jovens *samurais* ?

Vice-Presidente: Sim, os jovens do Japão. Os *samurais* jovens. Eles queriam um governo novo com a ajuda do conhecimento europeu. Uma educação importada, uma tecnologia importada, uma ciência importada. Os jovens *samurais* não tinham um respaldo intelectual e acreditavam em benefícios trazidos do Ocidente para o desenvolvimento japonês. A *Kaisha* nasceu nos anos de 1860 e seu fundador foi um *samurai*. A empresa se fez com a ajuda monetária norte-americana.

Entrevistador: Qual a relação entre as empresas japonesas e o sistema educacional japonês ?

Vice-Presidente: Você viu que os estrangeiros colaboraram com a formação do sistema educacional no Japão ? Com o fim do *Tokugawa*, o restante da população podia crescer, ascender, subir. Então, se escolhia os melhores alunos das melhores universidades japonesas para trabalhar. A *Kaisha* no Japão sempre preferiu os mais jovens para trabalhar. Com 23 anos, recém-formado, é bem aceito. Com 25 anos, já passou da época para se formar e não é bem aceito.

Entrevistador: E o mais velho não tem espaço na empresa japonesa ?

Vice-Presidente: O mais velho domina o mais jovem. O mais velho já está lá dentro, já passou por tudo o que o jovem está passando e tem muito para ensinar. A empresa no Japão tem muito respeito pela sabedoria dos mais velhos.

Entrevistador: Que tipo de sabedoria ? Adquirida nas universidades ?

Vice-Presidente: Sim, principalmente. Para subir, para crescer numa empresa japonesa como a *Kaisha* tem que ter muita dedicação. No Japão, se estuda muito para crescer.

Entrevistador: Então, o aprimoramento no campo da educação é um dos pré-requisitos para a ascensão de um gerente para o cargo de diretoria, por exemplo ?

Vice-Presidente: Claro. Sim. É fundamental.

Entrevistador: O que significaria que um japonês graduado em uma universidade japonesa bem conceituada teria muito mais chance de alcançar um cargo de diretor ?

Vice-Presidente: Está acostumado com a cultura do Japão, sim, é fundamental. Mas, também tem que ter conhecimento de cultura brasileira.

Entrevistador: Que tipo de especialização é exigido para ocupar um cargo de gerente ou um cargo de diretor ? Que tipo de formação ? Em que área do conhecimento, especificamente ?

Secretária: Depende da área de atuação. Engenheiro para metais, por exemplo. No Brasil, não tem departamento de metais. Administrador, contador ou economista para a gerência financeira. Depende da área.

Entrevistador: E as mulheres ? Como elas atuam na empresa ?

Vice-Presidente: Mais ou menos 75% são homens e 25% são mulheres. Não sei direito. As mulheres entraram na empresa a partir de 1985.

Entrevistador: Há mulheres diretoras ou presidentes na *Kaisha* ?

Vice-Presidente: Não.

Entrevistador: O senhor mencionou a presença de funcionários em idade avançada no quadro funcional da *Kaisha*. Eles permanecem até a aposentadoria ? O emprego vitalício é um mito entre as empresas japonesas ?

Vice-Presidente: A *Kaisha* fica com o funcionário até o final. O troca-troca é muito ruim para qualquer empresa. O vice-presidente e o presidente estão sempre passando de uma filial para outra.

Secretária: Demissão na *Kaisha* só em caso de falta muito grave.

Entrevistador: Então, a estrutura da *Kaisha*, em particular, pode ser comparada a uma estrutura *Tokugawa* ?

Vice-Presidente: Isso tudo foi contado pelo que aprendi. Estude melhor porque posso estar passando algum dado errado para tua pesquisa. Mas, no *Tokugawa*, as pessoas não podiam crescer.

Entrevistador: Sim, as empresas favorecem a ascensão para aqueles que obtiveram sucesso no campo da educação.

Vice-Presidente: Isso mesmo.

Entrevistador: Mas, a centralização não seria uma herança *Tokugawa* ?

Vice-Presidente: Sim, pode ser. Chie Nakane pode explicar isso melhor do que eu. Depois da Revolução *Meiji*, eles colocaram o *embru*, *embru*, semente, ...

Secretária: Embrião.

Vice-Presidente: Sim, energia nova. Tudo novo com a ajuda da tecnologia européia, com os ensinamentos administrativos dos Estados Unidos. Tudo novo.

PAUSA

Vice-Presidente: A estrutura *Tokugawa* funcionou bem para governar o país na época porque antes tinha muito conflito.

Entrevistador: E estaria funcionando agora nas empresas como reflexo da estrutura política da época ?

Vice-Presidente: Sim, neste ponto, são muito parecidos.

NESTE MOMENTO, O VICE-PRESIDENTE TEVE QUE SE AUSENTAR POR ALGUNS MINUTOS. HOVE UMA LONGA PAUSA PARA O CONSUMO DE CAFÉ E DE ÁGUA.

Entrevistador: Você domina fluentemente o idioma japonês ?

Secretária: Sim. Aprendi com meu pai.

Entrevistador: Teu pai é japonês ? Você é *nisei* ?

Secretária: Sim.

Entrevistador: Há funcionários da *Kaisha* estudando o idioma japonês ?

Secretária: Sim. Tem uma funcionária que está no Rosa Sonoo. Conhece ?

Entrevistador: Conheço. Fica na Glória.

Secretária: Isso. E outro que estudou no Instituto Cultural Brasil-Japão.

Entrevistador: Você trabalha na *Kaisha* há quanto tempo ?

Secretária: Oito anos.

Entrevistador: Quantos vice-presidentes já passaram por aqui ?

Secretária: Três. Ele é o terceiro. Eles ficam por três anos e retornam ao Japão para serem encaminhados para outra filial. Não sei o motivo disso. Como ele já falou, são decisões tomadas por Tóquio que poucos participam.

Entrevistador: E os diretores do conselho do qual o presidente da *Kaisha* de Los Angeles faz parte ? Eles participam dessas decisões ?

Secretária: Exatamente.

Entrevistador: Não há atritos entre gerentes brasileiros que não conseguem alcançar o posto de diretor que é predominantemente japonês ?

Secretária: Alguns se queixam, ficam aborrecidos. Outros falam da necessidade de esta estrutura sofrer mudanças. Tem gente que entende. A maioria se queixa.

O VICE-PRESIDENTE RETORNOU.

Entrevistador: Qual a posição da *Kaisha* no *ranking*, entre as concorrentes ?

Secretária: É uma posição de liderança.

Entrevistador: E a *Kaisha* contrataria ex-funcionários de seus concorrentes por uma questão de experiência profissional ?

Vice-Presidente: A gente não tem por hábito pegar empregado de outra firma. Como eu falei, a gente preserva a ética.

Entrevistador: Me refiro a ex-funcionário.

Vice-Presidente: Funcionário demitido ? Primeiro, tem que saber porque foi demitido. Não é bom sinal ser demitido de empresa japonesa.

Entrevistador: Por que não é bom sinal ?

Vice-Presidente: Empresa japonesa é difícil de demitir. Algumas demitem para cortar despesas, mas a maioria não faz isso.

Entrevistador: E qual a relação entre a *Kaisha* e a principal concorrente no campo da competição por novos mercados ?

Vice-Presidente: De muita lealdade. A gente não ..., como se diz ? Puxa o tapete de ninguém. A gente atua no mercado de maneira leal, sem desonestidade.

HOUVE MAIS UMA BREVE PAUSA. O VICE-PRESIDENTE SE RETIROU DA SALA POR ALGUNS SEGUNDOS.

Entrevistador: Bem, eu não quero interromper outros compromissos do senhor.

Vice-Presidente: Não, tudo bem.

Secretária: Fique à vontade.

Entrevistador: Creio já ter terminado minha entrevista. Agradeço imensamente pela ajuda.

Vice-Presidente: A pesquisa vai ser publicada ?

Entrevistador: Sim, todas as dissertações são, digamos, publicadas e ficam à disposição da UFRJ.

Secretária: É que a gente queria dar uma olhadinha nela antes de ser publicada.

Vice-Presidente: Você faz isso ?

Entrevistador: Sim, sem problema algum. Mais uma vez, muito obrigado.

Vice-Presidente: Se precisar de mais esclarecimentos, pode falar com minha secretária.

Secretária: Pode telefonar e, se precisar, pode marcar uma nova entrevista.

Entrevistador: Não será necessário. Já tenho as informações de que preciso. Mesmo assim, agradeço pela colaboração.

ANEXO 2

ENTREVISTA CONCEDIDA PELA SECRETÁRIA EXECUTIVA DO VICE-PRESIDENTE DO GRUPO KAISHA, NO DIA 27 DE JULHO DE 2006 (ESCRITÓRIO DO RIO DE JANEIRO).

ENTREVISTADOR: Jorge Antônio Ferreira Correia.

ENQUANTO AGUARDAVA A SECRETÁRIA EXECUTIVA, O ENTREVISTADOR TENTAVA OBTER ALGUMAS INFORMAÇÕES DA RECEPCIONISTA

Entrevistador: Esperava encontrar somente japoneses aqui, mas você não parece ter ascendência japonesa.

Recepcionista: Todo mundo fala isso. Tem gente que comenta: “Nossa, uma loirinha numa empresa japonesa. Está no lugar certo?”

Entrevistador: Mas, a maioria aqui é japonesa, não é ?

Recepcionista: Depende. A maioria dos diretores. Na verdade, todos os diretores. O vice-presidente também é.

Entrevistador: E os assistentes ?

Recepcionista: Também depende. Por exemplo, a menina que vai falar com o senhor é filha de japonês. Ela não é japonesa, mas fala japonês, é bem aceita aqui dentro.

Entrevistador: Bem aceita ? Como assim ?

Recepcionista: Não. Como é que eu vou dizer ? Assim, japonês para administrar confia muito nos outros japoneses. Quem não é japonês trabalha mais como auxiliar, como no meu caso.

Entrevistador: Você trabalha aqui há muito tempo ?

Recepcionista: Mais ou menos.

HOUVE UMA PAUSA. O TELEFONE TOCOU.

Recepcionista: Dizem que aqui, antigamente, só trabalhava japonês ou filho de japonês. Eu considero japonês e filho de japonês tudo igual. Fazem parte da mesma cultura, sabe ?

Entrevistador: Até aqui na recepção ? Somente trabalhavam recepcionistas japonesas ?

Recepcionista: É. Mas aí, foi todo mundo para o Japão. Muita gente se mudou para lá. Fora que aqui no Rio não tem muita gente japonesa. É mais em São Paulo. Aí tiveram que contratar gente que não tem nada com japonês.

Entrevistador: Entendo. Para eles, foi boa essa diversidade.

Recepcionista: Não sei. Eles dão preferência para quem é japonês, para quem tem o olho puxado (risos). Mas, eu entendo eles. É uma questão de confiança. Parece que os caras se comunicam com o olhar. Um já sabe o que o outro está pensando. Eles são muito especiais.

NOVA PAUSA. O TELEFONE TOCOU NOVAMENTE.

Entrevistador: E os gerentes ? São japoneses ?

Recepcionista: Não. Tem alguns que sim. São filhos de japonês. Tem outros que não. Mas, o cara tem que ser muito bom.

Entrevistador: Como assim ?

Recepcionista: Ah, o cara tem que ser fera. Tem que ter muitos cursos, tem que ter feito uma boa faculdade. Não é para qualquer um. A equipe aqui é muito boa.

Entrevistador: Mas, normalmente, brasileiro não chega a ser diretor ?

Recepcionista: É, eu nunca vi. Mas, isso é coisa deles aí dentro. Como eu disse, eu entendo a cabeça deles. Eles precisam confiar um no outro.

NOVA PAUSA. ENTREGA DE CORRESPONDÊNCIAS.

Entrevistador: Você estuda ?

Recepcionista: Faço faculdade de Letras.

O TELEFONE TOCOU NOVAMENTE.

Recepcionista: Ela pediu para o senhor entrar. É só seguir o corredor. Ela vai estar esperando pelo senhor.

Entrevistador: Muito obrigado e um bom dia !

Recepcionista: Um bom dia para o senhor também.

NA SALA DE REUNIÕES ONDE FOI REALIZADA A PRIMEIRA ENTREVISTA.

Secretária: Estamos aqui de novo.

Entrevistador: Espero não estar incomodando.

Secretária: Imagina. Não é incômodo nenhum. O vice-presidente sempre fala que é um prazer ajudar os estudantes.

Entrevistador: Como ele está ?

Secretária: Está bem. E como vai o curso de japonês ? Está cursando no Rosa Sonoo ?

Entrevistador: Não. Decidi pelo Instituto Cultural Brasil-Japão. É mais próximo de minha casa. Moro no Méier.

Secretária: Entendo.

Entrevistador: Estou aqui para recapitular algumas coisas que ficaram pendentes desde a última entrevista e para fazer novas perguntas.

Secretária: Vamos lá.

Entrevistador: Como funciona a ascensão profissional para mulheres aqui ? No teu caso, você almeja um cargo de gerente ou de diretora ?

Secretária: Você começou com uma pergunta bem delicada. Bem, entenda bem como é a nossa cultura. A mulher no Japão conquistou espaço há pouco tempo. A coisa funciona da mesma maneira como funciona nas famílias. O pai, o chefe da família é quem sustenta. A mulher coordena. Pode parecer ultrapassado, mas a coisa funciona assim. A gente incorpora isso desde o momento que nasce e cresce. A gente obedece e executa.

Entrevistador: Então, a relação entre você e teu chefe, o vice-presidente é como uma relação entre pai e filha ?

Secretária: Justamente. A gente costuma brincar aqui dizendo que meu pai está sempre presente: na casa e no trabalho.

Entrevistador: Essa relação de liderança e subordinação se dá mais pelo fato de ele ser homem ou pelo fato de ter uma idade mais avançada ?

Secretária: Os dois. Se dá pelo fato de eu respeitá-lo da forma como respeito meu pai e também pelo fato de ser mais velho. Mais velho, no Japão, significa ter mais experiência. Quem não ouve os mais velhos não consegue avançar na vida. Fica parado no tempo e no espaço.

Entrevistador: Na última vez em que estive aqui, pude perceber que há uma centralização das decisões em Tóquio e tudo acaba se concentrando no ponto mais alto da hierarquia aqui no Brasil. Como você considera a estrutura hierárquica da empresa ? Horizontal ou vertical ?

Secretária: Como assim ? Não entendi.

Entrevistador: Existe entre as empresas norte-americanas ou européias um organograma em que cargos e funções são superiores a outros.

Secretária: Aqui também.

Entrevistador: Certo. Isto remete a uma verticalidade, uma espécie de pirâmide.

Secretária: Sei. Sei. Sei.

Entrevistador: Mas, para alguns especialistas, as empresas japonesas são horizontais, possuem uma estrutura administrativa horizontal.

Secretária: Sei. Sei. Uma vez um dos diretores falou uma coisa que achei interessante. Agora sei do que você está falando. Ele disse que, para os ocidentais, a empresa japonesa é como aquela piada de japonês, aquela que fala que “tudo igual” é um caminhão cheio de japonês, sabe ? O problema é que quem está de fora vê “tudo igual”, todo mundo fazendo a mesma coisa, aí pensa que é horizontal. Mas, na verdade, tem regras, tem um organograma, tem respeito pela autoridade do chefe, tem obediência.

Entrevistador: É tudo muito centralizado como disse o vice-presidente na última entrevista.

Secretária: Eu não me lembro bem da nossa última entrevista. Faz muito tempo e, às vezes, fico quase maluca de tanto trabalho. Mas, é isso mesmo. É tudo muito centralizado lá no alto. Aqui funciona aquele outro ditado: “manda quem pode e obedece quem tem juízo”.

Entrevistador: Então, você considera a estrutura administrativa da *Kaisha* como vertical ?

Secretária: Sem sombra de dúvida. Eu não considero, ela é simplesmente vertical. Não tem como negar. Ela é, como você disse, uma pirâmide.

Entrevistador: E essa verticalidade, como você já demonstrou, está também presente no cotidiano do japonês ?

Secretária: Sem sombra de dúvida. A família, como eu falei, é assim, da mesma maneira: “Manda quem pode e obedece quem tem juízo”.

Entrevistador: Mas, será que todo mundo tem juízo ? Parece que há alguns gerentes que estão descontentes.

Secretária: Eu falei isso, não é ? Bem, tem alguns casos. É uma coisa muito delicada.

REPENTINAMENTE, A FUNCIONÁRIA FICOU ENRUBESCIDA.

Entrevistador: Não quero te deixar encabulada.

Secretária: Não. Imagina. Não é isso. É que isso, no Japão, é mais simples de ser resolvido. Aqui não é tão simples assim. Aqui o ambiente é mais misto, mais misturado, gente de outra cultura que não entende ou nunca vai entender a cabeça do japonês.

Entrevistador: Como assim ?

Secretária: Meu pai costuma dizer que sou mais brasileira do que japonesa porque ele diz que eu falo demais. Japonês costuma economizar nas palavras. Para o povo japonês, falar muito é desperdiçar tempo e dinheiro. Eu sou meio tagarela. Eu só te peço para não falar nada quando você for entrevistar o diretor.

Entrevistador: Não fique preocupada.

Secretária: Para o brasileiro, é preconceito. Para o japonês, é uma questão de conhecer bem como funciona a estrutura de uma empresa. O japonês tem medo do “jeitinho” do brasileiro, de que o brasileiro com a sua mania, com o seu gingado faça alguma coisa que vá colocar em risco a marca *Kaisha*.

Entrevistador: O profissional precisa absorver bem o estilo gerencial japonês ?

Secretária: Sim, precisa viver a cultura japonesa, se alimentar da cultura japonesa, saber o que o outro está pensando. Isso é coisa de japoneses, é como uma telepatia, uma capacidade que só quem é japonês tem. Mas, pelo amor de Deus, não é racismo, preconceito contra o negro, contra a cultura brasileira. Enfim, você entende ?

Entrevistador: Sim. Conforme já ressaltai, não precisa ficar preocupada. Aliás, na elaboração de minha dissertação, o nome da empresa será modificado, assim como alguns locais onde ela se encontra instalada no mundo, justamente para não comprometer quem quer que seja.

Secretária: Que bom!

Entrevistador: E existe uma política de recrutamento e seleção de pessoal que vise a contratação de indivíduos ligados culturalmente e consanguineamente a outros japoneses ?

Secretária: Estou agilizando uma conversa entre você e o gerente de RH, que é *nisei*, mas viveu boa parte da vida no Japão. Você vai compreender melhor. Mas, posso te adiantar que é analisado o curriculum do candidato, depois ele é chamado para uma

entrevista e, nessa entrevista, é analisado o possível vínculo dele com a cultura da empresa.

Entrevistador: Se há uma adequação ?

Secretária: Como ?

Entrevistador: Se o candidato se ajusta às políticas internas da *Kaisha* ?

Secretária: Sim. Sim, mas isso acontece em qualquer empresa. O candidato é analisado e ... Enfim, é analisado para ver se pode ser uma peça do jogo de xadrez. Vamos supor que já tenha duas torres. Então, o tabuleiro já está completo, entende ? Toda empresa age dessa forma. Não tem mistério.

Entrevistador: Já vi que você gosta de jogar xadrez. Vou te convidar para uma partida.

Secretária: Não faça isso. Sou um fracasso. Só conheço as peças. Iria perder em um minuto.

Entrevistador: Mas, no contexto empresarial, há peças e peças ?

Secretária: Como ?

Entrevistador: Nem todas as peças são iguais. Por exemplo, estava conversando com a recepcionista de vocês e me espantei pelo fato de ela ser loira, não ser *nisei* ou *sansei*.

Secretária: Todo mundo fala isso. É, como vou dizer, quanto mais alto for o cargo, a posição do funcionário, mais se exige dele.

Entrevistador: O que percebo é que, quanto mais subimos na escala hierárquica, mais japoneses encontramos.

Secretária: Lá vem você de novo (risos). Sim, não tenho como negar. Foi como eu te falei, lá no alto, onde tudo é centralizado em Tóquio, é preciso que se fale a mesma língua. Não estou me referindo à língua japonesa em si, estou me referindo a um canal de comunicação usado por todos para que todos se entendam.

Entrevistador: A questão cultural que já comentamos.

Secretária: Sim. Se torna mais fácil aceitar as regras, as normas, as políticas da empresa. Se compreende melhor, entende ?

Entrevistador: Suponho, então, que todos os diretores tenham estudado no Japão.

Secretária: De preferência, nas melhores escolas. Isso é tão japonês que você não tem idéia. A educação é tudo no Japão.

Entrevistador: E o mito de que quem não estuda no Japão passa a ser menosprezado ?

Secretária: Não é mito. É a mais pura verdade. Na empresa, ... Aqui é um exemplo disso, se incentiva ao estudo e quando o rapaz não se interessa muito, ele fica parado no tempo e no espaço. É visto como a ralé, entende ? Mas, mesmo sendo ralé, não deixa de ter o seu valor.

Entrevistador: Mas aqui, no Brasil, em uma empresa japonesa localizada em nosso país, esta visão deve se restringir aos japoneses ou aos descendentes. Estou certo ?

Secretária: Justamente porque é compreendido por quem já faz parte da cultura. É imperdoável, apesar de não ser necessário aqui, que um *nisei* ou um *sansei* não fale o japonês corretamente. Da mesma forma, é imperdoável que um *nisei* ou um *sansei* não dê para o estudo. Isso começa na família. Tem muita cobrança nesse sentido.

Entrevistador: Pressupõe-se que a ascensão profissional se restrinja aos japoneses.

Secretária: Não tenho como negar. Por esse motivo, por toda essa cultura, por essa telepatia entre os japoneses, compreendida só por nós, sim.

Entrevistador: Por nós ? Você falou: “por nós japoneses” ?

Secretária: Meu pai fica cheio da alegria quando falo que sou japonesa. Nascer no Brasil ou em qualquer outro lugar não importa para ele. O importante é que assimilei o jeito de ser japonês, apesar de ser meio tagarela, como eu disse, meio brasileira.

Entrevistador: Sei que é diferente, mas meus ancestrais também ficavam contentes quando eu demonstrava apreço pelos fados e pela comida portuguesa. Diziam que eu tinha o sangue português.

Secretária: Está vendo, não é alguma coisa só dos japoneses. Todo estrangeiro pensa assim ou quase todos.

Entrevistador: A formação dos japoneses da diretoria, obviamente, é realizada no Japão ?

Secretária: Foi como eu te falei, justamente por estar tudo em casa. Eles vivenciam a cultura local, a coisa rígida da cultura japonesa, ... Então, já estão habituados.

Entrevistador: Rigidez. Em comparação com a sociedade brasileira, a japonesa é bem rígida. O que significa este tipo de rigidez para você ?

Secretária: Tudo o que já falamos. A questão da centralização é fundamental para explicar. Tudo é centralizado de cima para baixo, tudo é seguido à risca, tudo é feito dentro dos “conformes”, como se diz.

Entrevistador: Não há momentos em que a coisa se torna um pouco mais flexível ?

Secretária: Flexível ? Nem um pouco. A flexibilidade é bem brasileira. Tudo aqui na empresa é planejado, até possíveis contratemplos. Para tudo tem um cronograma, tem

um organograma, tem uma maneira de agir. Tudo passa a ser previsto, a ser orientado de uma forma e, caso haja algum imprevisto, é esperado, está sempre dentro do que já estava planejado, entende ?

Entrevistador: Entendo perfeitamente. Afinal de contas, além de sociólogo, também sou administrador.

CONVERSA INTERROMPIDA PELA COPEIRA QUE TRAZIA ÁGUA E CAFÉ

Secretária: Parece que cada passo é cronometrado. Já estou acostumada. Minha família também é assim. Nasci aprendendo com meus avós que a mulher japonesa sempre deve andar na rua atrás do marido, que a mulher japonesa somente deve começar a comer no almoço ou no jantar depois que o marido come. Enfim, você se acostuma com a cultura. É estranho para os outros. Para mim, é normal.

Entrevistador: É por esse motivo que, para vocês mulheres, torna-se normal se limitar aos cargos de assistente ou de auxiliar em empresas japonesas ?

Secretária: Até quem não é japonesa, aqui dentro, acaba se acostumando com isso. Não que a gente não tenha valor. A gente tem valor. Cada pessoa é uma argola de uma corrente. Quando uma se quebra, a corrente inteira se quebra. É assim que a gente aprende. Mas, cada um tem o seu lugar, a sua posição. Eu acho que não saberia como agir se tivesse que assumir um posto de diretora. Esse nome “dire tora” até soa estranho para mim. Só estou acostumada a ouvir “diretor”.

O TELEFONE TOCOU.

Secretária: Está vendo. A gente tem o nosso valor. Sem a gente, a corrente quebra.

Entrevistador: E, em termos de educação, é exigido muito de vocês mulheres ?

Secretária: Não tanto quanto é para os homens, mas sim. Muito é exigido de todos nós japoneses. Quem pára no tempo é mal visto. Hoje em dia tem muito jovem no Japão que se revolta, que acha que é tudo muito rígido, mas a sociedade é mais forte e acaba transformando esses jovens em perdedores.

Entrevistador: Todos precisam ser vencedores, principalmente os homens ?

Secretária: Sem sombra de dúvida. O homem tem que ter fibra, força para enfrentar os obstáculos. E são muitos os obstáculos. Aliás, a história do Japão é cheia de obstáculos. A gente tem que ultrapassar todos para viver, sempre seguindo os homens que vão na frente. A nação japonesa é uma nação guerreira.

Entrevistador: Uma nação de *samurais* ?

Secretária: Sim, uma nação de *samurais*. Confesso que pouco sei dos *samurais*, mas são idolatrados pelos japoneses.

O TELEFONE TOCOU NOVAMENTE.

Secretária: Preciso me ausentar. Não vá embora. Eu já volto.

PASSARAM-SE APROXIMADAMENTE QUARENTA MINUTOS.

Secretária: Oi, você me desculpa. Teve um probleminha para ser resolvido. Espere mais um pouco.

Entrevistador: Não quero incomodar. Posso ligar para você depois para agendarmos a minha entrevista com o diretor administrativo.

Secretária: Você não fica chateado ? É que estou meio enrolada agora.

Entrevistador: Sem problema algum. Telefonarei para ti amanhã.

Secretária: Tudo bem. Te levo até a portaria.

ANEXO 3

ENTREVISTA CONCEDIDA PELO DIRETOR ADMINISTRATIVO DO GRUPO *KAISHA*, NO DIA 10 DE AGOSTO DE 2006 (ESCRITÓRIO DE SÃO PAULO).

ENTREVISTADOR: Jorge Antônio Ferreira Correia.

Entrevistador: Conforme já adiantei em contatos telefônicos, sou aluno do Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Antropologia da UFRJ e estou realizando uma pesquisa de dissertação de Mestrado sobre a estrutura organizacional da empresa *Kaisha*.

Diretor administrativo: Sei.

Entrevistador: O senhor é japonês ?

Diretor administrativo: Sim, japonês. Nasci em Osaka e estudei em Tóquio.

Entrevistador: Tão distante !

Diretor administrativo: Sim, ... É. Um pouco. Não muito. Tóquio é o centro de tudo no Japão.

Entrevistador: Imagino. Centro comercial, centro financeiro, onde há as melhores universidades.

Diretor administrativo: Osaka tem também boas escolas.

Entrevistador: Entendo. O senhor sempre trabalhou na *Kaisha* ?

Diretor administrativo: Desde garoto, desde muito joventinho. É empresa boa. Valoriza profissional.

Entrevistador: O senhor exercia antigamente suas atividades na *Kaisha* em qual cargo ?

Diretor administrativo: Eu entregava cartas, entregava documentos.

Entrevistador: *Office-boy* ?

Diretor administrativo: Sim. Isso. No Japão, tem outro nome.

Entrevistador: E a ascensão do senhor foi rápida ?

Diretor administrativo: Como ?

Entrevistador: O senhor subiu rápido para o cargo de diretor ?

Diretor administrativo: Não. Foi devagar. Foi bem devagar. No Brasil, as pessoas têm muita pressa. No Japão, não. Tudo tem seu tempo.

Entrevistador: Como assim ?

Diretor administrativo: Lá, a coisa funciona com muita calma. Primeiro, o funcionário começa de baixo. Depois, vai subindo.

Entrevistador: E o que é preciso para subir na empresa ?

Diretor administrativo: Estudar muito. Estudar sem parar e se dedicar de corpo e alma à empresa.

Entrevistador: O senhor mencionou que o brasileiro tem muita pressa. Isto significa que há uma incompatibilidade entre essa pressa e os programas de qualidade total aplicados pela empresa ?

Diretor administrativo: Um pouco. Sim.

Entrevistador: Em que sentido ? O senhor poderia explicar melhor ?

Diretor administrativo: Aqui no Brasil tem gente boa, mas também tem a malandragem. Brasileiro quer chegar rápido nos lugares.

Entrevistador: Como assim ? Quer ascender rápido ?

Diretor administrativo: Sim. É o “jeitinho malandro”. Para tudo, tem um “jeitinho”. Não tem calma para chegar no lugar que merece.

Entrevistador: O senhor fala de merecimento como se a busca pela ascensão fosse árdua, dolorosa, penosa. É, de fato, dolorosa ?

Diretor administrativo: Para quem é japonês, não é doloroso. Persistência e calma são muito importantes. Japonês já está acostumado a esperar. Esperou muito para sair das cinzas depois da guerra. Até hoje, se espera muito no Japão. É preciso ter paciência, ter perseverança, mostrar que sabe fazer.

Entrevistador: Então, no ato de contratação de um profissional, o melhor seria contratar um japonês ?

Diretor administrativo: Ah, sim. Sim... Sim, mas não tem muito japonês aqui. Tem filho de japonês, tem neto de japonês que trabalhou no Japão e que sabe como funciona empresa no Japão.

Entrevistador: Mas, estamos vivendo em um mundo globalizado, onde um chinês pode facilmente trabalhar no Japão ou um brasileiro trabalhar na Noruega. A empresa não pensa em aceitar com mais facilidade a presença brasileira na empresa ?

Diretor administrativo: A coisa não funciona assim. Tem muita coisa com roupa de fantasia, entende ? O Japão continua fechado como sempre foi. Japonês é muito desconfiado. Tem olho pequeno, mas enxerga tudo. Essa coisa de globalização é como o *plus ça change, plus c'est la même chose*. Nada mudou.

Entrevistador: Mas as empresas japonesas mudaram vários modelos de gestão empresarial em vigência no ocidente, durante os anos 80.

Diretor administrativo: Mudou o que estava saturado, mas distorceram tudo. Não se pode colocar, aplicar o que é japonês em outro lugar, em outra cultura.

Entrevistador: Como o senhor classifica a estrutura de sua empresa ?

Diretor administrativo: Está vendo. Aí está a diferença. Não é minha empresa. Não é empresa do presidente. Não é empresa do diretor. É empresa de tudo que está aqui, de todo mundo que trabalha.

Entrevistador: Sim, entendo. Então, como o senhor classifica a estrutura da *Kaisha* ?

Diretor administrativo: Não estou entendendo.

Entrevistador: É que alguns autores da Sociologia, da Economia e da Administração classificam o modelo japonês como horizontal e ...

Diretor administrativo: Isso é outra bobagem que sempre me chateou. Parece que japonês é marciano, é E.T. No Japão, tem diretor, tem gerente, tem tudo que empresa do Brasil tem. Só que se trabalha de outra maneira. Não tem mistério. Eu acho esse assunto muito chato, muito bobo.

Entrevistador: Então, vamos admitir a estrutura da empresa como vertical.

Diretor administrativo: E ela é.

Entrevistador: Ela é uma estrutura vertical fayolista como as empresas norte-americanas ?

Diretor administrativo: Não entendi. Repete, por favor.

Entrevistador: A estrutura hierárquica da empresa *Kaisha* é como a estrutura hierárquica de uma empresa oriunda dos Estados Unidos, por exemplo ?

Diretor administrativo: Não. Não. Você escutou o que eu disse antes ? Não adianta colocar em outro país uma estrutura japonesa porque distorcem tudo. Essa coisa de enxugar custos da maneira suja como fazem é horrível. O que é japonês é japonês e o

que é dos Estados Unidos é dos Estados Unidos. A estrutura da empresa japonesa é uma e a estrutura dos Estados Unidos é outra.

Entrevistador: Então, o senhor admite que a estrutura hierárquica da empresa *Kaisha* é puramente japonesa ?

Diretor administrativo: E é. No Japão, tudo tem hierarquia. Para tudo, tem respeito à autoridade.

Entrevistador: Nos moldes de uma hierarquia militar ?

Diretor administrativo: Isso mesmo. Estamos falando na mesma língua agora.

Entrevistador: Mas, o senhor não acha um pouco paradoxal a instalação de uma hierarquia de origem puramente japonesa em um território onde impera o jeitinho malandro do brasileiro como o senhor mesmo afirmou ?

Diretor administrativo: Nossa empresa é uma *trading company*. Está em todos os lugares do mundo. O Brasil é um grande mercado. Como eu disse antes, no Brasil, tem muita coisa boa, os brasileiros têm suas qualidades, mas também tem o jeitinho que atrapalha às vezes.

Entrevistador: Atrapalha especificamente em que sentido ? Haveria alguma incompatibilidade entre o brasileiro e esta hierarquia militar ?

Diretor administrativo: Sim. O brasileiro se queixa muito, reclama muito, reivindica muito. Adora quando tem feriado. Só fala em férias. É uma coisa cultural. No Japão, é só trabalho, trabalho, trabalho. O japonês vive mais no ambiente de trabalho do que em casa com a família.

Entrevistador: O que também ocorre no Brasil. Tirando as 44 horas semanais de trabalho, o maior tempo gasto pelo brasileiro, em casa, é dormindo para repousar após longas jornadas diárias.

Diretor administrativo: A diferença está no compromisso. Brasileiro não tem compromisso com o trabalho. Trabalha como se fosse uma cruz para carregar, entende ?

Entrevistador: Então, isto significa que é quase impossível a um brasileiro alcançar o cargo de diretor como aconteceu com o senhor ?

Diretor administrativo: Tem filho de japonês que é diretor, mas brasileiro, brasileiro mesmo ... não tem.

Entrevistador: Então, é praticamente impossível ter um ?

Diretor administrativo: Não é impossível. Pode acontecer, mas ainda não tem. O presidente da *Kaisha* Dinamarca hoje é um dinamarquês.

Entrevistador: Me refiro a alguém que vivencie a cultura do “malandro” como o senhor mencionou.

Diretor administrativo: Ah, sim. O “jeitinho” atrapalha. Neste caso, é quase impossível sim.

Entrevistador: Então, os japoneses que exercem funções de diretores no Brasil como o senhor são oriundos da matriz ?

Diretor administrativo: Sim. Trabalhei muito tempo como gerente em Tóquio. Como eu falei, cresci devagar, sem afobação.

Entrevistador: E se um brasileiro sem vínculos familiares com japoneses decidir estudar no Japão ? Teria alguma chance na empresa *Kaisha* de Tóquio ?

Diretor administrativo: Ele iria aprender o japonês ? Muitos não querem. Achem difícil. Ora, se alguém trabalha na *Renault* como diretor ou como gerente tem que falar francês. Na *Volkswagen*, tem que falar alemão.

Entrevistador: Só o idioma é essencial ?

Diretor administrativo: Não. Tem que viver a cultura do trabalho no Japão. No Japão, tem muito brasileiro que não quer estudar. Tem muito brasileiro que quer só trabalhar para ganhar dinheiro e voltar com bolso cheio para o Brasil. Como eu disse, não tem compromisso com a empresa e com o trabalho.

Entrevistador: Retomando o assunto da estrutura da empresa enquanto vertical, em oposição a uma horizontalidade como o senhor afirmou, ...

Diretor administrativo: Esse assunto de novo ?!

Entrevistador: Em absoluto, respeito a classificação do senhor no que se refere à verticalidade.

Diretor administrativo: Tudo bem.

Entrevistador: Não se trataria de uma verticalidade que apenas favoreceria a ascensão daqueles ligados a laços familiares com japoneses ?

Diretor administrativo: Não. Não. Não. O brasileiro comum pode também subir, mas tem que se interessar pela cultura japonesa.

Entrevistador: E o “jeitinho malandro” que o senhor mencionou ? Sumiria após vivenciar inteiramente a cultura do trabalho no Japão ? Um brasileiro “malandro” deixaria de ser malandro pelo fato de estudar e de trabalhar no Japão, por exemplo ?

Diretor administrativo: A gente dá chance para todo mundo crescer aqui. Acontece que brasileiro reclama muito. Ele quer tudo ... Como vou dizer ? ... Ele quer tudo de

mão beijada, como vocês dizem aqui. Japonês corre atrás, japonês luta por espaço na empresa.

Entrevistador: Há programas de incentivo à ascensão ?

Diretor administrativo: Como ?

Entrevistador: A empresa oferece incentivos para ...

Diretor administrativo: Ah, sim. Sim. Sim. Sim. A empresa oferece bolsa para funcionário estudar no Japão. A empresa detecta quem tem interesse, quem tem compromisso.

Entrevistador: Inclusive os brasileiros sem ascendência japonesa ?

Diretor administrativo: Sim, claro. Para ser sincero, até hoje não vi um que quis estudar japonês para fazer curso no Japão. A gente paga curso, a gente oferece oportunidade, mas não tem interesse, não tem compromisso.

Entrevistador: Quando os senhores divulgam nos classificados de algum jornal uma vaga, mencionam a necessidade de o candidato aprender a língua japonesa ?

Diretor administrativo: A *Kaisha* nunca divulga em classificado sem ajuda. Tem agência de emprego que dá uma “peneirada”, entende ? Sim, a gente coloca que o inglês é fundamental, mas que se a pessoa souber japonês, é melhor.

Entrevistador: As agências de emprego contratam diretores para vocês ?

Diretor administrativo: Não. Você não ouviu o que eu disse antes ? As pessoas crescem na empresa. A gente, quando contrata aqui no Brasil, contrata auxiliar de escritório, assistente administrativo, essas coisas. Diretor de hoje no Brasil foi gerente no Japão ontem e antes foi supervisor, e antes ainda foi assistente de alguma coisa. Não é assim, não se contrata diretor. Isso não existe. Como eu disse, vocês estão com muita pressa no Brasil. Com pressa, não vai a lugar nenhum.

Entrevistador: Entendo perfeitamente.

Diretor administrativo: Se você entende, então está me testando. Está vendo como brasileiro é malandro para chegar lá ? Para ter o que quer, faz mil coisas.

PAUSA PARA CAFÉ E ÁGUA.

Entrevistador: Retomando o assunto da verticalidade estrutural, ...

Diretor administrativo: Esse assunto de novo ?

Entrevistador: O senhor mencionou que a estrutura organizacional do grupo *Kaisha* é de origem japonesa e se assemelha a uma hierarquia militar.

Diretor administrativo: E é.

Entrevistador: O senhor afirma ?

Diretor administrativo: Sim.

Entrevistador: Qual seria especificamente a origem desta estrutura ?

Diretor administrativo: Como assim ?

Entrevistador: Teria raízes em que acontecimento histórico, por exemplo ?

Diretor administrativo: Não sei. Talvez, na era *Tokugawa*.

Entrevistador: O senhor afirma com base em que ?

Diretor administrativo: Pela sua importância. Foi muito importante para o Japão ser o que é hoje. O que era no *Tokugawa*, naquela época, é hoje na escola, na casa, na empresa, na vida do japonês. Como eu disse, tudo é hierarquia no Japão.

Entrevistador: O *xogunato Tokugawa* parece causar um fascínio nos japoneses.

Diretor administrativo: Não é fascínio. Não, não é. Foi uma ditadura, entende ? É fato. Como vou dizer ? ... Influenciou muito a vida do japonês hoje.

Entrevistador: Há, então, uma representação gráfica desse modelo *Tokugawa* ? Há um organograma próprio, algo puramente japonês que represente graficamente essa estrutura empresarial bem peculiar ?

Diretor administrativo: Como assim ?

Entrevistador: O senhor mencionou que existe uma verticalidade puramente japonesa, que não é a verticalidade ocidental, podemos assim afirmar, ...

Diretor administrativo: Sim. Sim. Organograma daqui.

Entrevistador: Sim. O organograma de vocês é representado graficamente de uma maneira diferente de um organograma fayolista ?

Diretor administrativo: Não. Não. Organograma é tudo igual.

Entrevistador: Como ?

Diretor administrativo: Desenho departamental é igual ao de uma empresa dos Estados Unidos. A hierarquia japonesa que eu falei está aqui na cabeça de cada japonês. Como nunca teve desenho próprio, organograma próprio, a gente pegou um modelo de grande empresa ocidental.

Entrevistador: Então, a representação gráfica das disposições dos níveis institucional, intermediário e operacional da empresa *Kaisha* foi importada de algo já implantado em empresas ocidentais ?

Diretor administrativo: Para quem já nasce em sociedade onde tudo tem hierarquia, não tem necessidade de representar o que já está no inconsciente, entende ?

Entrevistador: Entendo. E eu poderia ter acesso ao organograma da empresa ?

Diretor administrativo: Não.

Entrevistador: Não ? De maneira alguma ?

Diretor administrativo: Não. A gente pode conversar sobre o organograma. Eu posso detalhar os cargos, mas não foi esse o combinado entre a gente, quando você telefonou para cá.

Entrevistador: Respeito a decisão dos senhores, mas sou apenas um pesquisador.

Diretor administrativo: Não. Não. Organograma é um instrumento sério. É norma da empresa. A gente pode discutir o que tem no organograma. Isso eu posso fazer.

Entrevistador: Tudo bem. Na conversa que eu tive com o vice-presidente, no Rio de Janeiro, soube que a presidência se situa na filial paulista. Com isso, posso afirmar a importância de São Paulo diante da filial carioca ?

Diretor administrativo: Não vou mentir. Sim. Sim. É estrategicamente mais importante.

Entrevistador: Por que ?

Diretor administrativo: O que você disse antes em relação a Tóquio: centro financeiro, centro comercial, ... Enfim, ...

Entrevistador: E qual a importância do Rio de Janeiro ?

Diretor administrativo: Petróleo e gás.

Entrevistador: Somente ?

Diretor administrativo: Sim. Sim. Você lê jornal ?

Entrevistador: Como ?

Diretor administrativo: Você lê jornal ?

Entrevistador: Sim, diariamente.

Diretor administrativo: Então, sabe que o que movimenta a economia do Rio hoje é o petróleo. O negócio cresce muito. Em 2009, a expectativa é que o país de vocês seja independente do gás da Bolívia. A confusão com o governo da Bolívia vai ter vida curta.

Entrevistador: 2009 ou 2012, talvez.

Diretor administrativo: A gente prefere trabalhar com a previsão para 2009. É bem provável. Aliás, planejamento a longo prazo, no Japão, já virou hábito. Aqui no Brasil não se planeja muito, não é ?

Entrevistador: Confesso que não. De fato, como administrador, confesso que as empresas brasileiras planejam em um prazo máximo de dois ou três anos.

Diretor administrativo: Você é sociólogo ou administrador ?

Entrevistador: Tenho as duas formações. Retomando o assunto anterior, a importância do Rio se limita ao estrategicamente lucrativo ?

Diretor administrativo: Sim, toda empresa japonesa visa a qualidade total e o lucro. Sim. Sim.

Entrevistador: E qual o papel da vice-presidência no Rio de Janeiro ?

Diretor administrativo: Age sempre conversando com a presidência.

Entrevistador: Não há autonomia ?

Diretor administrativo: Não. Autonomia, neste caso, vira bagunça. Todos os órgãos da empresa trabalham unidos. Como eu disse, tem hierarquia. A vice-presidência obedece a presidência. Eu, como diretor, obedeço a vice-presidência e assim por diante.

Entrevistador: E a diretoria administrativa em São Paulo se difere da diretoria administrativa do Rio de Janeiro ?

Diretor administrativo: Sim. Sim. Sim. Aqui a gente tem a gerência de recursos humanos que tem a supervisão de recrutamento e seleção de pessoal, a supervisão de treinamento de pessoal e a supervisão de cargos e salários. A gente também tem a gerência de finanças e a gerência de marketing.

Entrevistador: E no Rio de Janeiro ?

Diretor administrativo: A gente tem somente a gerência de recursos humanos.

Entrevistador: Por que ?

Diretor administrativo: Porque é óbvio. Como eu disse, São Paulo é o centro financeiro do Brasil. Então, não é nada mais óbvio do que a gerência de finanças ficar

em São Paulo. São Paulo também tem as maiores e as melhores agências de propaganda e de publicidade.

Entrevistador: Retomando o assunto do organograma, respeito integralmente a decisão de vocês, mas já que tudo está sendo esmiuçado para mim, não vejo o motivo que me impede de observá-lo.

Diretor administrativo: Sim. Sim. Não. Não é impedimento, entende ? É precaução.

Entrevistador: Precaução em relação a que ? Me perdoe pela forma direta como exponho minhas observações, mas facilitaria bastante minha pesquisa se eu pudesse observar diretamente a disposição dos cargos e das funções da empresa *Kaisha*.

Diretor administrativo: Não é uma proibição, mas apenas precaução, como eu disse.

**HOUVE UMA PEQUENA PAUSA. O DIRETOR ADMINISTRATIVO SE
RETIROU DA SALA POR ALGUNS INSTANTES.**

Diretor administrativo: Aqui está o organograma. Contente ?

Entrevistador: Como ?

Diretor administrativo: Ficou contente ?

Entrevistador: Bastante. Agradeço imensamente.

Diretor administrativo: Sim.

Entrevistador: E o departamento jurídico de vocês ?

Diretor administrativo: Como ?

Entrevistador: O departamento jurídico ? A assessoria jurídica da *Kaisha* ?

Diretor administrativo: Não. Não, a gente não tem assessoria jurídica interna. A gente tem assessoria jurídica lá fora.

Entrevistador: Como ? Terceirizada ?

Diretor administrativo: Sim. Como dizia Akio Morita, no ocidente, nos Estados Unidos, por exemplo, as faculdades formam muitos advogados. Aqui no Brasil também. No Japão, não tem essa tradição. A sociedade japonesa não é rachada ao meio. É uma sociedade fechada. Japonês se sente constrangido quando processa outro japonês. Só faz em caso de muita necessidade. Então aqui, como na maioria das filiais da empresa pelo mundo todo, a assessoria jurídica fica fora da empresa.

Entrevistador: Também não estou observando, no organograma, a base da estrutura, os assistentes, os auxiliares.

Diretor administrativo: Não. Não. O organograma mostra o funcionamento das decisões em ação. Só isso. Os assistentes, os auxiliares já estão embutidos. Não tem necessidade.

Entrevistador: Retomando o assunto anterior, o cume, a parte de cima da estrutura é formada unicamente por japoneses ?

Diretor administrativo: Por outros também.

Entrevistador: *Niseis e sanseis ?*

Diretor administrativo: Sim.

Entrevistador: Brasileiro comum, como o senhor disse, não ?

Diretor administrativo: Não.

Entrevistador: Para se evitar o “jeitinho malandro” ?

Diretor administrativo: Sim.

Entrevistador: Mas, a cidade do Rio de Janeiro não tem um número tão considerável assim de descendentes de japoneses, não concorda ?

Diretor administrativo: A maioria é formada no Japão, vem do Japão. Muitos *niseis* e *sanseis* também saem de São Paulo para o Rio.

Entrevistador: Por que não o estado do Paraná ? Lá se concentra um número ainda mais considerável de descendentes de japoneses do que São Paulo.

Diretor administrativo: A gente já pensou nisso. A gente ainda estuda a possibilidade de estar no Paraná.

Entrevistador: Então, o que prende vocês no Rio de Janeiro é o setor de petróleo e gás ?

Diretor administrativo: Já disse isso. Sim.

Entrevistador: Me perdoe, mas ... E quanto às tabelas solicitadas por telefone ?

Diretor administrativo: A gente tem ... A gente não tem como dar tudo por ano. Tem documento que é realmente confidencial. Você é pesquisador, mas também tem a concorrência que pode ler o seu trabalho, entende ?

Entrevistador: Quanto a isso, o senhor pode ficar tranquilo. Eu sequer vou mencionar o nome verdadeiro da empresa de vocês em minha dissertação.

Diretor administrativo: Sim, porque eu conversei muito com o vice-presidente. Você sabe, aqui, como eu disse, tem hierarquia. Ele pediu para dar uma olhadinha quando tudo estiver pronto.

Entrevistador: Antes de eu mencionar qualquer outro assunto, há a possibilidade de uma conversa minha com o presidente ?

Diretor administrativo: Por que ?

Entrevistador: Sinceramente, porque seria muito interessante conversar com todas as esferas hierárquicas da empresa.

Diretor administrativo: Mas, você já conversou com ele.

Entrevistador: Não, eu não conversei ainda.

Diretor administrativo: Não, você não entendeu. Está vendo como é diferente o ponto de vista do japonês para o ponto de vista do brasileiro ? Conversar com o vice-presidente é como conversar com o presidente. Um é braço direito do outro. Um sabe tudo do passo do outro. Ele é a autoridade máxima depois do presidente. O presidente vai falar a mesma coisa para você.

Entrevistador: Antes que eu me esqueça, e as tabelas ?

Diretor administrativo: Depois do almoço, quando você for falar com o gerente de recursos humanos, ele já vai ter tudo para você. Como eu disse antes, a gente não dá tudo por ano. A gente tem estudo sobre muitos anos juntos. Então, como você queria tudo desde 1985 quando a mulher ... começou ..., não é ? As mulheres começaram a trabalhar aqui desde 1985. Então, ... Então, ... A gente fez tudo de 1985 para cá, entende ? Serve para você ?

Entrevistador: Maravilha ! Vai me ajudar imensamente.

Diretor administrativo: E, por falar em almoço, você sabe onde comer aqui em São Paulo ?

Entrevistador: Pode deixar. Eu me viro. Fique tranqüilo.

Diretor administrativo: Eu não posso te acompanhar. Nem vou almoçar hoje. Tenho que me preparar para a reunião com a cúpula da empresa.

Entrevistador: Mas, o senhor também faz parte da cúpula ?

Diretor administrativo: Muito obrigado, mas me refiro à alta cúpula, me refiro ao presidente, entende ?

Entrevistador: Queria agradecer imensamente pelas informações e pedir desculpas por quaisquer transtornos.

Diretor administrativo: Não precisa ficar preocupado. Tenho um jeito meio grosso de falar, mas é porque sou direto. Eu sou rápido, preciso com as palavras. Tempo é dinheiro.

ANEXO 4

ENTREVISTA CONCEDIDA PELO GERENTE DE RECURSOS HUMANOS DO GRUPO *KAISHA*, NO DIA 10 DE AGOSTO DE 2006 (ESCRITÓRIO DE SÃO PAULO).

ENTREVISTADOR: Jorge Antônio Ferreira Correia.

Entrevistador: Boa tarde.

Gerente de recursos humanos: Boa tarde.

Entrevistador: De acordo com o que já expus, sou pesquisador da UFRJ, aluno do curso de Mestrado.

Gerente de recursos humanos: Sim.

Entrevistador: Qual a sua nacionalidade ?

Gerente de recursos humanos: Japonês.

Entrevistador: O senhor nasceu em Tóquio ?

Gerente de recursos humanos: Não.

Entrevistador: Em que cidade o senhor nasceu ?

Gerente de recursos humanos: Curitiba.

Entrevistador: No estado do Paraná ?

Gerente de recursos humanos: Isso.

Entrevistador: Mas, então, o senhor é brasileiro ?

Gerente de recursos humanos: Não, prefiro que me chamem de japonês. Isso tem alguma importância na sua pesquisa ?

Entrevistador: Não. Pelo contrário, essa sua auto-classificação me ajuda bastante.

Gerente de recursos humanos: OK.

Entrevistador: O senhor estudou no Japão ?

Gerente de recursos humanos: Graduação e pós-graduação.

Entrevistador: Em qual área de conhecimento ?

Gerente de recursos humanos: Graduação em Economia.

Entrevistador: E a pós-graduação ?

Gerente de recursos humanos: Também em Economia.

Entrevistador: Alguma especialização ?

Gerente de recursos humanos: Em recursos humanos.

Entrevistador: O que, especificamente ?

Gerente de recursos humanos: A importância da Economia e da Psicologia juntas na área de recursos humanos.

Entrevistador: Interessante !

Gerente de recursos humanos: Obrigado.

Entrevistador: Imagino que o senhor tenha vivido boa parte de sua vida no Japão.

Gerente de recursos humanos: Sim, minha adolescência toda. Morei na casa de meus tios paternos por muitos anos.

Entrevistador: Então, viveu bem de perto a realidade japonesa ?

Gerente de recursos humanos: Sim, a todo instante. Tendo pai japonês, tendo mãe japonesa, tendo irmão japonês, ... Tudo isso ajuda.

Entrevistador: Como o senhor começou as suas atividades na *Kaisha* ?

Gerente de recursos humanos: Aqui na filial de São Paulo.

Entrevistador: Sim, mas em qual cargo ?

Gerente de recursos humanos: Assistente administrativo.

Entrevistador: Há muito tempo ?

Gerente de recursos humanos: Há treze anos.

Entrevistador: Tanto tempo para chegar ao cargo de gerente, não acha ?

Gerente de recursos humanos: Não. Para os padrões japoneses, subi até rápido demais.

Entrevistador: Imagino que tenha conquistado o cargo de supervisor antes.

Gerente de recursos humanos: Justamente.

Entrevistador: E o que mais facilitou a sua rápida ascensão ?

Gerente de recursos humanos: O contato com a realidade japonesa, com a língua japonesa, com a escola japonesa.

Entrevistador: O senhor dá bastante ênfase ao termo ‘japonês’. Por quê ?

Gerente de recursos humanos: Primeiramente, porque sou japonês. Em segundo lugar, porque japonês é o mesmo que qualidade. É como um marketing pessoal.

Entrevistador: Marketing pessoal ? O senhor divulga sua imagem em busca de outras oportunidades no mercado de trabalho ?

Gerente de recursos humanos: Não, não, jamais. Sou *Kaisha* e vou ser *Kaisha* até morrer.

Entrevistador: Como gerente de recursos humanos, o que espera de candidatos a alguma vaga oferecida pela empresa ?

Gerente de recursos humanos: Dedicção integral. Viver pela e para a empresa. Isso é fundamental.

Entrevistador: Espera isso de uma mão-de-obra brasileira ?

Gerente de recursos humanos: Sim. Por que não ? Estamos no Brasil, não estamos ? Então, vamos enfrentar o desafio.

Entrevistador: Desafio ?! Que desafio ?

Gerente de recursos humanos: O de encontrar profissionais que se encaixem no perfil solicitado pela empresa.

Entrevistador: Então, pelo visto, se trata de uma tarefa difícil ?

Gerente de recursos humanos: Não.

Entrevistador: Não?!

Gerente de recursos humanos: Não.

Entrevistador: Como assim ? Me explique esse ‘não’, por favor.

Gerente de recursos humanos: Não, simplesmente não é difícil.

Entrevistador: Me perdoe, mas essas respostas monossilábicas podem atrapalhar o resultado final de minha pesquisa. Pode parecer que estou te induzindo a algumas respostas.

Gerente de recursos humanos: Tudo bem. O que você quer que eu fale ?

Entrevistador: Que desafio é esse ?

Gerente de recursos humanos: O desafio de encontrar alguém qualificado.

Entrevistador: Como o senhor então encara a qualificação profissional no Brasil ?

Gerente de recursos humanos: Sinceramente, falha.

Entrevistador: Em que sentido ?

Gerente de recursos humanos: As escolas não exigem muito de seus alunos e os alunos, por sua vez, não querem que a escola exija coisa nenhuma. Então, se finge que ensina e o aluno finge que aprende.

Entrevistador: Diferente do que ocorre no Japão, por exemplo ?

Gerente de recursos humanos: Completamente diferente. Não tem comparação. Lá, o aluno já sai pronto. Aqui, nós temos que transformá-lo em produto acabado.

Entrevistador: Vocês procuram bons profissionais em universidades conceituadas ?

Gerente de recursos humanos: A agência de emprego, contratada por nós, já faz esse tipo de serviço.

Entrevistador: Qual agência ?

Gerente de recursos humanos: Não posso responder. Nem meus familiares sabem que agência é essa.

Entrevistador: E, mesmo assim, ainda há dificuldades ?

Gerente de recursos humanos: Você é aluno do curso de Mestrado da UFRJ, não é isso ? Quantos livros você lê para cada aula ?

Entrevistador: Não sei. O senhor me pegou de surpresa. Três por semana, talvez.

Gerente de recursos humanos: No Japão, eu lia um por dia. Me responda agora, por favor, quantos livros seus colegas de turma lêem diariamente ?

Entrevistador: Eu não posso responder pelos meus colegas de turma.

Gerente de recursos humanos: Tem gente que não lê nada. Tem gente que compra monografia. Tem gente que compra tese de Doutorado. Isso, no Japão, é crime.

Entrevistador: Aqui também é crime.

Gerente de recursos humanos: Mas aqui tem sempre um “jeitinho” para burlar a lei. A lei lá inibe, aqui não inibe ninguém.

Entrevistador: O senhor já poderia disponibilizar as tabelas que solicitei ?

Gerente de recursos humanos: Sim, preparamos tudo nestes últimos dias. Aqui está a tabela com dados percentuais prontos. Aliás, todas já têm dados percentuais prontos. Já estou dando tudo “mastigadinho” para você. Essa primeira e essa segunda são uma média dos últimos vinte anos. Você pediu desde 1985, não foi isso ?

Entrevistador: Isso mesmo. Muito obrigado.

Gerente de recursos humanos: Então, está tudo aqui prontinho. Só não posso disponibilizar nomes, salários ou outros dados mais pessoais.

Entrevistador: Está ótimo. Muito obrigado.

Gerente de recursos humanos: De nada.

Entrevistador: Quando vocês contratam mulheres, fazem de uma forma diferenciada do que ocorre em relação aos homens ?

Gerente de recursos humanos: Sim.

Entrevistador: Como assim ? Em que sentido ?

Gerente de recursos humanos: Já é da empresa requisitar mais qualificação do homem porque ele tem chances de crescer, de chegar a uma gerência, por exemplo.

Entrevistador: É o ponto máximo que um candidato pode alcançar ?

Gerente de recursos humanos: Sim, porque, normalmente, os diretores daqui vieram do Japão. Eles atuavam como gerentes no Japão.

Entrevistador: É uma preocupação dentro de uma linha ascendente. Cargo após cargo, sem atropelos.

Gerente de recursos humanos: Exatamente.

Entrevistador: E as mulheres ? São selecionadas para a estagnação profissional ?

Gerente de recursos humanos: Não é bem assim. Faz parte da política interna da empresa de recrutamento e seleção de pessoal. A mulher que, normalmente, é contratada vai servir café, ou seja, vai trabalhar como copeira. Em último caso, vai secretariar.

Entrevistador: E não há reivindicações ?

Gerente de recursos humanos: Por enquanto, não houve manifestação nenhuma. Até 1985, as mulheres não existiam aqui. Passaram a existir depois da força que os movimentos feministas ganharam no Japão.

Entrevistador: E quanto aos homens brasileiros sem ascendência japonesa ?

Gerente de recursos humanos: O que é que tem ?

Entrevistador: Não há mobilizações por uma ascensão rumo às diretorias.

Gerente de recursos humanos: Bem, se você decide ser padre e, logo depois, decide reivindicar o casamento para padres, pergunto se antes de assumir o sacerdócio, o cara não sabia que deveria ficar casto pelo resto da vida. Aqui é a mesma coisa. O cara entra na empresa sabendo como são os mecanismos dela. Não há o que reclamar depois que já conquistou a vaga. Tudo já foi esclarecido antes.

Entrevistador: Então, o senhor admite que as chances de um não japonês chegar à diretoria são raras ?

Gerente de recursos humanos: Bem, o mundo está mudando. As relações de trabalho de hoje não são as mesmas de 1960, quando o Japão conquistava o mundo dos negócios pouco a pouco.

Entrevistador: O mundo está em mudanças e isso significa que pode haver mudanças em algo que já afirmei na questão anterior ?

Gerente de recursos humanos: Sim. Sim e não. O presidente da filial da Dinamarca é um cara de lá mesmo. Não é japonês. Até ontem, digamos assim, o presidente da *Kaisha* Itália era um cara de Milão. O Brasil pode também ter um presidente daqui. Você não vê o exemplo do presidente da *Nissan* ?

O TELEFONE TOCOU. A CONVERSA FOI INTERROMPIDA POR ALGUNS MINUTOS.

Gerente de recursos humanos: Tenho uma reunião com a diretoria.

Entrevistador: O diretor administrativo comentou sobre essa reunião.

Gerente de recursos humanos: Sim. Ele já está lá.

Entrevistador: Me perdoe a intromissão, mas isso é importante também para a minha pesquisa.

Gerente de recursos humanos: Sim. Diga.

Entrevistador: As reuniões com a presidência não se limitariam aos diretores ?

Gerente de recursos humanos: Não. Não. Somos um único corpo, uma única família. Todos participam da reunião. Primeiro, os dois líderes maiores se reúnem. O presidente e o vice-presidente discutem pontos principais. Depois, entram os diretores. Depois, vão os gerentes. Até os supervisores participam.

Entrevistador: O senhor falou: “até os supervisores” ? Isso não soa estranho em se tratando de um único corpo, de uma única família ?

Gerente de recursos humanos: Como assim ?

Entrevistador: Bem, falar “até os supervisores” indica uma separação entre os demais cargos.

Gerente de recursos humanos: Sim, mas existem separações.

Entrevistador: Assim como existem entre diretores e gerentes, não acha ?

Gerente de recursos humanos: Concordo. Foi uma maneira meio cruel de me referir a um cargo inferior ao meu. Tenho que admitir. Mas isso acontece também porque na reunião, normalmente, se fala em japonês.

Entrevistador: Por que ?

Gerente de recursos humanos: Não, não é uma exigência. É porque a conversa flui com maior rapidez.

Entrevistador: Entendo.

Gerente de recursos humanos: Bem, espero ter te ajudado. A conversa não foi muito longa. Você veio de tão longe para uma ajuda tão “pequeninha”. (risos).

Entrevistador: Foi de grande ajuda. Muito obrigado e tenha uma ótima reunião.

Gerente de recursos humanos: De nada. Assim espero.

ANEXO 5

ENTREVISTA CONCEDIDA PELO GERENTE DE PRODUÇÃO – PETRÓLEO E GÁS DO GRUPO *KAISHA*, NO DIA 19 DE SETEMBRO DE 2006 (ESCRITÓRIO DO RIO DE JANEIRO).

ENTREVISTADOR: Jorge Antônio Ferreira Correia.

Entrevistador: Bem, conforme eu já havia mencionado anteriormente, sou aluno do Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Antropologia da UFRJ e estou realizando uma pesquisa sobre instalação de empresas japonesas em território brasileiro.

Gerente de produção: Tudo bem.

Entrevistador: Qual a sua nacionalidade ?

Gerente de produção: Brasileiro.

Entrevistador: Com ou sem ascendência japonesa ?

Gerente de produção: Nenhuma ascendência japonesa. (risos).

Entrevistador: Como o senhor chegou ao cargo de gerente na *Kaisha* ?

Gerente de produção: Trabalho aqui há dezenove anos. Comecei como assistente de operações no departamento de máquinas e, muitos anos mais tarde, fui promovido a supervisor de estoque.

Entrevistador: O que levou o senhor a ocupar especificamente a gerência de petróleo e gás ?

Gerente de produção: Vamos combinar uma coisa: não me chame de senhor porque me sinto muito mais velho do que sou. (risos).

Entrevistador: Tudo bem. Mas, o que te levou à gerência de petróleo e gás ?

Gerente de produção: Primeiro é que, além de ser formado em Engenharia Mecânica, fui um dos primeiros no Brasil a cursar faculdade de Engenharia do Petróleo. Era um curso novo, bastante promissor. Só no final de 1998, 1999, não sei bem, se pagava uma verdadeira fortuna, em Macaé, para um profissional desses. Hoje em dia, se paga bem menos.

Entrevistador: Imagino, então, que seja o segmento que mais cresce na empresa.

Gerente de produção: Sim, é um fato.

Entrevistador: Você tem algum curso de especialização ?

Gerente de produção: Sim, recebi uma proposta da empresa para a realização de um curso de especialização no exterior. Fiquei dois anos nos Estados Unidos.

Entrevistador: Enquanto trabalhava aqui ?

Gerente de produção: Sim, há cinco anos atrás, mais ou menos.

Entrevistador: Tem alguma outra pós-graduação ?

Gerente de produção: Fiz uma pós na UFRJ mesmo.

Entrevistador: Nunca no Japão ?

Gerente de produção: No Japão, só fui uma única vez para conhecer as instalações da empresa lá. Só isso. Pós mesmo nunca fiz lá.

Entrevistador: Você fala japonês ?

Gerente de produção: Estou fazendo um curso aqui mesmo no Rio. Já era para ter acabado, mas o trabalho não permite, às vezes. Já tranquei e já voltei várias vezes.

Entrevistador: Como está a fluência do idioma japonês ?

Gerente de produção: Péssima. (risos). Porque ou você se dedica exclusivamente à escrita, ou você se dedica à fala. Então, fica um pouco complicado.

Entrevistador: O que te levou a estudar japonês ?

Gerente de produção: Bem, só pelo fato de estar trabalhando em uma empresa japonesa, sempre desperta um interesse.

Entrevistador: Você almeja alcançar um cargo de diretor ?

Gerente de produção: Impossível.

Entrevistador: Como assim ?

Gerente de produção: Não sou japonês.

Entrevistador: Isso é fundamental ?

Gerente de produção: Isso é tudo.

Entrevistador: É tão essencial assim ?

Gerente de produção: Cara, não ser japonês é como não ser homem aqui, você fica parado, estacionado em um cargo até a aposentadoria.

Entrevistador: Você pretende se aposentar aqui ?

Gerente de produção: Estou com cinquenta anos e não posso me dar o luxo de ficar pulando de galho em galho. Afinal de contas, tenho uma certa estabilidade aqui.

Entrevistador: O emprego aqui é vitalício ?

Gerente de produção: Para quem trabalha corretamente, sim.

Entrevistador: Então, você permaneceria aqui até a aposentadoria neste mesmo cargo de gerente ?

Gerente de produção: Não vou dizer que não seja frustrante. É muito frustrante. Na verdade, é bastante frustrante, mas, como eu disse, se eu sair daqui hoje, ficarei sem emprego pelo resto de minha vida. A gente vive em um país louco, onde o jovem, por ser muito jovem e sem experiência, não consegue emprego e onde o velho, por ser muito velho também não consegue. É impossível entender essa dinâmica.

Entrevistador: Mas, imagino que seja normal essa estrutura de preservação de uma diretoria japonesa nas demais empresas japonesas, assim como deve ser compreensível uma diretoria repleta de alemães em uma empresa alemã, não acha ?

Gerente de produção: Não, rebato isso com bastante força. Antes de atuar aqui, trabalhei nos Estados Unidos, em uma empresa de petróleo, quando eu tinha vinte e poucos anos. Lá, você via diretor alemão, diretor coreano e até diretor cubano.

Entrevistador: Você parece demonstrar um certo descontentamento com isso.

Gerente de produção: Não, não é um descontentamento. Sou feliz aqui. Não é bem isso. Se trata de algo um pouco frustrante como eu falei, mas contornável, bastante contornável. Afinal de contas, o mundo está mudando e, mais cedo ou mais tarde, essa mentalidade puramente japonesa pode mudar também.

Entrevistador: Mas uma mentalidade tão enraizada como essa poderia mudar de uma hora para outra ?

Gerente de produção: É. Acho que estou sendo otimista demais. (risos).

Entrevistador: Você falou do crescimento desse segmento de petróleo e gás. Você teria dados numéricos sobre esse crescimento ?

Gerente de produção: Tenho. Tenho. Inclusive separei aqui alguma coisa para ajudar na tua pesquisa.

Entrevistador: Que bom! Muito obrigado.

Gerente de produção: Tenho dados aqui de investimentos da empresa que cresceram neste setor de energia. É uma coisa bem promissora.

Entrevistador: E há como expandir ainda mais este setor ?

Gerente de produção: Temos sim um projeto de produção de biocombustível. Você sabe que, no Japão, não tem petróleo, é um país escasso de muitos recursos naturais e o Brasil é visto como um grande celeiro. Pois bem, ... Também existe uma grande preocupação com o meio-ambiente, com o espaço urbano mais “respirável”, digamos assim. Então, existe essa preocupação com a produção de biocombustível em um país como o Brasil com uma agricultura bem diversificada.

Entrevistador: Mas essa preocupação se restringiria ao meio-ambiente ou também estariam prevendo novas crises do petróleo ?

Gerente de produção: Também. Também. Você sabe que temos instalações no Oriente Médio, onde predomina esse setor de petróleo. Também estamos na Venezuela, um outro grande campo produtor. Acontece que tanto no Oriente Médio como na Venezuela, estamos vivendo instabilidades políticas ou ... Enfim, instabilidades. Então, a empresa se preocupa em abastecer o seu país da melhor maneira possível.

Entrevistador: Bem, tenho uma dúvida. Se a empresa produz e exporta unicamente para o Japão, por que a existência de um departamento de marketing aqui no Brasil ? Por que essa preocupação com a divulgação de algo que é comercializado somente no Japão ?

Gerente de produção: Boa pergunta. A marca *Kaisha* está vinculada a outros vários segmentos. Acontece que a *Kaisha Corporation*, no Brasil, se limita a máquinas, têxteis e papéis, alimentos e petróleo e gás. Bem, inicialmente, é preciso divulgar aqui a marca de confiabilidade para quem vai ceder espaço para produzir como neste caso dos biocombustíveis, em que a concorrência é grande para quem vai concorrer às fatias do dinheiro investido pelo Banco de Cooperação Internacional do Japão. Segundo, patrocinamos muitos eventos, ... alguns esportivos, outros culturais, ... Então, é necessário tornar sólido o nome *Kaisha* neste mercado competitivo.

Entrevistador: Então, a publicidade estaria voltada não para a venda exclusivamente, mas para a manutenção da solidez de um nome ? Entendo.

Gerente de produção: É por aí mesmo.

Entrevistador: Você teria algum prospecto sobre esse programa de biocombustíveis ?

Gerente de produção: Tenho. Também já separei aqui para você.

Entrevistador: Muito obrigado. Com a expansão do setor, ele vai permanecer aqui no Rio ?

Gerente de produção: Não sei te dizer. Há uma vontade geral de uma transferência para um outro estado.

Entrevistador: Que estado seria esse ?

Gerente de produção: Ainda há controvérsias. Não posso me atrever a afirmar alguma coisa que ainda não tenho certeza. Só sei que biocombustíveis ficará sob a responsabilidade do meu departamento.

Entrevistador: Você falou em vontade geral sobre a possível transferência. Você participa dessa vontade geral ?

Gerente de produção: Não. Sou apenas um gerente. Isso vem de lá de cima.

Entrevistador: De onde ? Da presidência ?

Gerente de produção: Na verdade, vem de Tóquio. Todas as decisões são tomadas lá. Aqui se executa.

Entrevistador: Você falou: ‘sou só um gerente’. Por quê ?

Gerente de produção: Porque estou bem abaixo de outros cargos. Gerente não decide por vontade própria.

Entrevistador: Mas, como você disse, o presidente também não.

Gerente de produção: É diferente.

Entrevistador: Diferente ?!

Gerente de produção: Diferente porque sou diferente. Gerente está bem abaixo da presidência. É complicado.

Entrevistador: Bem, não quero te deixar encabulado.

Gerente de produção: Não, você não está me deixando encabulado. Pode ficar despreocupado.

Entrevistador: Então, que diferença é essa ?

Gerente de produção: Foi aquilo que eu disse antes.

Entrevistador: O que ?

Gerente de produção: No começo da entrevista.

Entrevistador: O que ? Não me recordo.

Gerente de produção: Não sou japonês. Não tenho pai ou avô japoneses.

Entrevistador: E isso pesa em que ?

Gerente de produção: Eu já disse. Pesa em tudo.

Entrevistador: Me dê exemplos, por favor.

Gerente de produção: Sei lá. Agora você me pegou de surpresa.

Entrevistador: Qualquer exemplo.

Gerente de produção: Pesa até no convívio diário com os diretores ou com o vice-presidente que está aqui tão perto.

Entrevistador: Em que sentido ?

Gerente de produção: Por exemplo, ...

Entrevistador: Sim.

Gerente de produção: Nos campos de golfe, por exemplo, que eles freqüentam, vão até alguns gerentes, mas os *niseis*, aqueles que falam japonês fluentemente. As conversas, na maioria das vezes, só se dão em japonês.

Entrevistador: Você joga golfe ?

Gerente de produção: Me amarro. Jogava muito nos Estados Unidos.

Entrevistador: Você já falou isso com eles ?

Gerente de produção: Já, mas, como eu disse, não sou japonês. Não tenho sangue japonês. Isso interfere muito.

Entrevistador: Até em uma jogada de golfe ?

Gerente de produção: Não é uma queixa. Eu entendo os caras. Eles falam em japonês o tempo todo e eu não acompanharia. Meu japonês é péssimo.

Entrevistador: Então, eles adoram golfe ?

Gerente de produção: Não, *baseball*.

Entrevistador: E o golfe ?

Gerente de produção: Não. Eles jogam golfe por diversão. A paixão do japonês é o *baseball*.

Entrevistador: E você curte *baseball* ?

Gerente de produção: Passei a curtir nos Estados Unidos. Os caras lá também se amarram.

Entrevistador: E você não acompanharia uma conversa sobre *baseball* também pelo fato de não acompanhar do domínio da língua japonesa ?

Gerente de produção: Exatamente.

Entrevistador: E você sente falta disso ? De fazer parte desse convívio diário ?

Gerente de produção: Você tocou no meu ponto fraco.

Entrevistador: Sente ?

Gerente de produção: Bastante.

Entrevistador: Quando você se formou, você provavelmente fez um projeto de vida, um projeto de futuro profissional, não fez ?

Gerente de produção: Todo mundo faz assim que se forma. (risos).

Entrevistador: Você planejou se aposentar como gerente, estagnado como gerente em uma firma como essa ?

Gerente de produção: Caramba ! Você vai direto no assunto. (risos).

Entrevistador: Planejou ?

Gerente de produção: Não, eu esperava mais. Mas, como eu disse, não me queixo. Compreendo os caras. Devo muito a esta empresa aqui. Afinal de contas, eles “bancaram” a minha especialização nos Estados Unidos.

Entrevistador: Mas, tirando a gratidão, você mencionou antes que se sentia frustrado.

Gerente de produção: Cara, você é pesquisador ou é espião ? (risos).

Entrevistador: Não, não. Sou somente um simples aluno de Mestrado. (risos).

Gerente de produção: Não, não é só gratidão. Eu gosto de fazer o que faço.

Entrevistador: Mas, não estaria fazendo muito mais em um cargo hierarquicamente superior ?

Gerente de produção: Tudo bem. Concordo. Estaria.

Entrevistador: Porque considero como paradoxal investir em um profissional como você, pagando especialização nos Estados Unidos, que não é barata, para permanecer estagnado no cargo de gerência até a aposentadoria.

Gerente de produção: Quanto a isso, ... Não sei. Não quero ser anti-ético. Devo muito a eles neste sentido.

Entrevistador: Tudo bem. Compreendo. Você mencionou antes que não pularia de galho em galho por se considerar acima da idade para isso. Caso fosse mais jovem, procuraria novas oportunidades ?

Gerente de produção: Não, diz a verdade. Você é espião ? (risos).

Entrevistador: Não. Não. Pode ficar tranquilo.

Gerente de produção: Na atual conjuntura, procuraria sim.

Entrevistador: Não entendi. Na atual conjuntura ?

Gerente de produção: Cara, apesar de haver estabilidade aqui, estão treinando gente no Japão para o setor de petróleo e gás e para o setor de biocombustíveis.

Entrevistador: Mas, você tem uma larga experiência.

Gerente de produção: E eles são japoneses.

Entrevistador: Como pesa o fato de ser japonês aqui !

Gerente de produção: É. Já falamos sobre isso.

Entrevistador: Mas, tua formação profissional é impecável.

Gerente de produção: Pouco importa para eles.

Entrevistador: Como assim ?

Gerente de produção: Formação acadêmica boa, para eles, é a formação no Japão, em alguma boa faculdade japonesa.

Entrevistador: Em que se baseia esse seu temor ?

Gerente de produção: Não, não é temor.

Entrevistador: Não ?

Gerente de produção: Não, não é.

Entrevistador: O que é, então ?

Gerente de produção: Um pequeno receio. O futuro, para todo mundo, é uma incógnita. É para mim, é para você, é para o Presidente da República, é para o Bill Gates, é para todo mundo.

Entrevistador: Você se refere, então, a uma eventual transferência das instalações daqui para algum outro estado ?

Gerente de produção: Também. Tudo é possível. Quem decide é Tóquio. Não sei o que se passa pelas cabeças dos caras lá.

Entrevistador: Se você tomasse a decisão, manteria as instalações no Rio ?

Gerente de produção: Claro, estou trabalhando aqui. Tenho que manter o meu pão. (risos).

Entrevistador: Tudo bem, mas falando estrategicamente, manteria ou não ?

Gerente de produção: Seguindo a lógica da empresa, não manteria.

Entrevistador: Que lógica é essa ?

Gerente de produção: A lógica do que é japonês, de preservar, de manter o que é japonês, de maneira intocável.

Entrevistador: Não entendi.

Gerente de produção: Cara, não é segredo para ninguém aqui. Inclusive já devem ter dito isso para você. A empresa está de olho no Paraná, pela qualidade da mão-de-obra, pela experiência local em agronegócios, pela presença de japoneses, ...

Entrevistador: Mas, o setor de petróleo e gás não está aqui, controlando, coordenando atividades em um local tão próximo como a Bacia de Campos ?

Gerente de produção: Mas isso não é barreira nenhuma.

Entrevistador: Uma barreira geográfica.

Gerente de produção: Não, não é barreira.

Entrevistador: Os custos não aumentariam ?

Gerente de produção: Não, pelo contrário.

Entrevistador: Como assim ? O setor de petróleo e gás aqui e o de biocombustíveis em outro estado, sob a gerência de um departamento nesse outro estado. Isso não aumentaria os custos ?

Gerente de produção: Primeiro, acho que o Rio de Janeiro seria uma sub-filial, digamos assim, subordinada à filial do Paraná.

Entrevistador: Paraná mesmo ?

Gerente de produção: É.

Entrevistador: Sim.

Gerente de produção: Depois, a produção sairia do Paraná e seria transferida para Valparaíso, no Chile, onde temos uma outra filial. De lá, pelo Pacífico, partiria para o Japão com um custo bem mais reduzido. Tudo é muito bem planejado aqui.

Entrevistador: E o petróleo que sai do Rio ? Iria para o Paraná para depois partir para o Chile ? Isso não encareceria em termos de transporte ?

Gerente de produção: Não.

Entrevistador: Não ?

Gerente de produção: Os cálculos já foram feitos, pensados, re-pensados, re-analisados, re-estudados, ... Tudo aqui é minuciosamente planejado.

Entrevistador: Então, é certa a partida ?

Gerente de produção: Não sei. Não quero e não posso me antecipar.

Entrevistador: Não pode ?

Gerente de produção: Não, não entenda mal. É tudo uma questão de ética profissional. Não quero ferir a ética.

Entrevistador: Tudo bem.

PEQUENA PAUSA PARA O CAFÉ.

Entrevistador: Imagino que haja um certo desconforto com essa possibilidade.

Gerente de produção: Que possibilidade ?

Entrevistador: A de se deslocar ...

Gerente de produção: Ah, sim. Quero dizer, não.

Entrevistador: Não há desconforto com todos sabendo da possibilidade de perder o emprego ?

Gerente de produção: Não, não é bem assim. Veja bem: a gente vai contratar mais gente, mais trabalhadores para trabalharem em um setor novo. A empresa não está enxugando, ela está crescendo. É diferente.

Entrevistador: Mas, o pessoal administrativo ? Provavelmente, não serão transferidos para lá. E os custos com moradia ?

Gerente de produção: Ser entrevistado por você é uma prova de fôlego. (risos). Não.

Entrevistador: Não ?

Gerente de produção: Não. Bem, não é nada disso. Estou pensando em outra coisa. Sim, há a questão dos custos.

Entrevistador: Mas, você não disse que havia estabilidade aqui ?

Gerente de produção: E há para nós gerentes, para os supervisores, para os diretores, para o vice-presidente.

Entrevistador: Então, não há para os cargos hierarquicamente inferiores ?

Gerente de produção: Não.

Entrevistador: Então, ...

Gerente de produção: Não, na verdade, há sim. O problema é que o mundo está em mudanças e, às vezes, esses cargos de assistente, de auxiliar podem ser trocados porque não exigem uma certa especialização. Isso antigamente não acontecia de maneira nenhuma. Hoje acontece assim como acontece nos Estados Unidos, no próprio Japão. Tem muito brasileiro trabalhando em fábricas no Japão como operário sem garantia de estabilidade. A estabilidade hoje está em cima.

Entrevistador: Mas, você é gerente, está “em cima” e tem o pequeno receio de ser desligado da empresa, ser substituído por profissionais japoneses que estão sendo preparados no Japão para assumirem cargos no departamento de petróleo e gás e, supostamente, no setor de biocombustíveis.

Gerente de produção: É um processo novo, diferente. Talvez nem aconteça.

Entrevistador: Estariam, então, preparando profissionais à toa ? Mais uma despesa desnecessária ?

Gerente de produção: Não, não é isso. Eu concordo plenamente em me transferir para o Paraná. Minha mulher ama Curitiba. Eu iria numa boa, vestiria a camisa da empresa lá.

Entrevistador: Insisto na pergunta: não há desconforto entre os assistentes e os auxiliares ?

Gerente de produção: Sim, há. Mas, como eu falei, é algo esperado nesse momento de instabilidade que vivemos.

Entrevistador: Assim como deve haver desconforto entre gerentes brasileiros sem ascendência nipônica que não conseguem chegar ao cargo de diretor.

Gerente de produção: Sim, há também.

Entrevistador: Você já se revoltou contra isso, no passado ?

Gerente de produção: Já, mas me arrependi.

Entrevistador: Se arrependeu ? Por que ?

Gerente de produção: Porque é tudo muito complicado para quem é do ramo com cinquenta anos. Já falamos sobre isso. Antigamente, se pagava R\$ 15.000,00, até R\$ 25.000,00 por mês para um engenheiro de petróleo, em Macaé. Hoje, o mercado está quase saturado. Todo mundo decidiu cursar Engenharia do Petróleo nas faculdades.

Entrevistador: Hoje se ganha muito menos ?

Gerente de produção: Não é um salário irrisório. Eu ganho cerca de US\$ 3,000.00 mensais.

Entrevistador: Você disse que se arrependeu de se revoltar contra a falta de ascensão profissional aqui dentro ?

Gerente de produção: Sim, mas já tem tempo isso. Não vamos falar sobre isso.

Entrevistador: E os outros gerentes brasileiros ?

Gerente de produção: Cara, não adianta se revoltar em uma economia em recessão como a nossa. Nosso país cresce a taxas medíocres. Não se pode esperar muito do futuro.

Entrevistador: E o que pode acontecer com os que se revoltam ?

Gerente de produção: Ser substituído por japoneses ou por alguém que compreenda a maneira de pensar deles.

Entrevistador: Algum *nisei* ?

Gerente de produção: Sim. É o que aconteceu uma vez. O cara começou a esbravejar e a diretoria observa calmamente. Japonês é tranqüilo em suas atitudes. Dá o bote quando menos se espera. Por trás de um sorriso, tem sempre uma ação inesperada. Então, o cara foi embora. Foi o único caso de demissão de gerente que já vi aqui. Juro. Estou aqui há dezenove anos e nunca vi um único assistente ser demitido. Foi a primeira e única vez.

Entrevistador: E ele supostamente foi substituído por um *nisei* ?

Gerente de produção: Sim, o cara veio de São Paulo para cá. O cara fala japonês, o cara conversa sobre golfe e sobre baseball. (risos).

Entrevistador: Sim. Entendo.

Gerente de produção: Cara, essa entrevista está sendo gravada ?

Entrevistador: Está.

Gerente de produção: Você não me falou nada.

Entrevistador: Não pensei que fosse necessário. Entrevistei outras pessoas aqui da mesma forma.

Gerente de produção: Então, cara, não publique isso não. Por favor, ... Pensei que fosse uma conversa informal, um bate-papo qualquer.

Entrevistador: Não se preocupe. Isso não é uma matéria jornalística. É um trabalho para fins acadêmicos e o nome da empresa sequer será mencionado.

Gerente de produção: Não te peço a fita porque ela é sua e seria anti-ético eu fazer isso. Mas, você se compromete a não me comprometer, não é ? (risos).

Entrevistador: Pode deixar. Então, aqui encerro minha entrevista e te agradeço imensamente.

Gerente de produção: É, cara, depois dessa, não tem clima mesmo para continuar. (risos). Boa sorte para você.

Entrevistador: Muito obrigado e fique despreocupado.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)