



## Revisitando o “milagre” japonês

HENRIQUE RATTNER\*

### Antecedentes históricos

No mês de julho p.p. transcorreu o sesquicentenário da abertura forçada do Japão, sob a ameaça das canhoneiras do Commodore Perry, ao comércio e as relações internacionais. Durante 250 anos, os shoguns exerceram com rigor e determinação uma política de reclusão, fechando o país aos contatos com o exterior. Ameaçados pela artilharia da frota norte-americana, resolveram baixar as barreiras e abrir o país ao comércio com o mundo. Decorrido um século e meio, o Japão se transformou em uma potência econômica, ultrapassando os países capitalistas tradicionais (Alemanha, Grã Bretanha, França) e consolidou-se como maior credor do mundo, enquanto alcançou uma renda per capita maior que US\$ 30,000 anuais.

A história da modernidade é rica em ensinamentos sobre a ascensão e o declínio de impérios baseados na acumulação irrefreada de riquezas materiais, iniciada por conquistas militares, com a subjugação e posterior exploração de outros povos. Às conquistas dos portugueses e espanhóis do século XVI seguiu-se a expansão holandesa, crescentemente contestada até que foi, finalmente, substituída pela dos franceses e britânicos.

O império britânico atingiu seu apogeu no século XIX, entrando em decadência a partir da Primeira Guerra Mundial, quando foi inaugurado o século de supremacia norte-americana, contestada, sem sucesso, pela URSS (União das Repúblicas Socialistas Soviéticas) durante aproximadamente trinta anos.

Depois de assimilar rapidamente a tecnologia ocidental, o Japão despontou, no início do século XX, como potência industrial e militar. Em 1905 derrotou a Rússia Czarista que na época tinha o maior exército do mundo.

Apesar da derrota e destruição na 2ª Guerra Mundial, o ritmo de reconstrução foi espantoso, a ponto de vários analistas especularem: “Será o Japão a próxima superpotência?”

A discussão nos leva a destacar as relações sociais e políticas como fatores determinantes da paz e da estabilidade na trajetória de povos e sociedades... Desigualdades gritantes e ilegítimas levam a tensões e conflitos internos que enfraquecem a estrutura social e sua capacidade de resistência a conquistadores ou competidores externos. Se alguma lição pode ser extraída da história antiga e contemporânea, seriam as evidências sobre sociedades solidárias, “boas” no sentido de solidariedade e cooperação de seus



\* **HENRIQUE RATTNER** é professor da FEA (USP) e membro da Associação Brasileira para o Desenvolvimento de Lideranças (ABDL)



cidadãos e que não foram necessariamente as mais ricas. Daí é lícito inferir que a riqueza material certamente não será condição suficiente para construir-se uma sociedade “boa”. Os casos de desenvolvimento mais sustentável ou “durável” são de sociedades que souberam construir uma relativa união ao redor de metas e objetivos comuns, com respaldo em valores compartilhados que atuam como motivadores poderosos, inspirando ações coletivas, em tempos de guerra e de paz.

A fim de promover uma sociedade sustentável orientada e coordenada por líderes “virtuosos”, a meta de crescimento econômico – fator dinâmico de transformação social e política – deve ser combinado com um esforço permanente de reconstrução social, visando despertar nos membros da “polis” (a entidade política) um senso de pertencer e de identidade. Assim, a população será motivada a vislumbrar o desenvolvimento como tarefa coletiva em que cada um(a) estará disposto a assumir uma parte dos sacrifícios necessários. Onde se conclui que os valores sociais, transmitidos ao longo das gerações, e constantemente reforçados pelos costumes, padrões de comportamento, normas e leis que regem o convívio social, inclusive o sistema formal e informal de educação, são de importância fundamental para a análise e interpretação dos processos políticos e culturais.

Historicamente, as tarefas de estabelecer padrões mínimos de consumo e definir prioridades de investimentos foram desempenhadas pelo Estado, sustentado por uma burocracia civil e militar com ethos próprio e distinto do resto da sociedade. Contudo, no mundo ocidental, com a ascensão das grandes corporações privadas e públicas, o Estado está perdendo seu poder de regulador e de arbítrio dos conflitos sociais. Seu enfraquecimento e o descalabro da administração pública,

agravados pela perda de arrecadação e o fracasso das políticas cambial e fiscal, fragilizaram seu poder decisório e abriram espaço para a disputa por posições de mando político, aos atores sociais mais dinâmicos.

No caso do Japão, o Estado desempenhou um papel central no processo de modernização e industrialização, desde o período Meiji, em meados do século XIX, demonstrando ao resto do mundo que não era necessário abraçar e render-se à cultura ocidental, para transformar as bases de sua economia. Depois de absorver a cultura, a filosofia e a tecnologia chinesas durante quase um milênio, o reino dos Tokugawa preconizou e praticou o isolamento completo do resto do mundo, até 1853. Diante a superioridade técnica dos ocidentais, as elites japonesas resolveram que, para resistir e expulsar os bárbaros, seria necessário apropriar-se de seu *know how* técnico e prático.

O “milagre” japonês – país de desenvolvimento tardio que chegara atrasado à repartição do mundo entre as potências colonizadoras europeias, tem raízes em padrões sociais persistentes ao longo de sua história, que se tornaram relevantes para o desenvolvimento industrial capitalista no século XIX. O país adotou, num primeiro estágio, políticas econômicas orientadas para o mercado interno, com forte presença do Estado como mentor do processo, proporcionando, além de infraestrutura em energia e transportes, os quadros de uma administração pública bem preparada e eficiente.

Contradições internas e pressões externas no processo de acumulação e expansão levaram o Japão imperial à participação nos dois grandes conflitos mundiais, em busca de conquistas territoriais. Aliado da Alemanha nazista na Segunda Guerra, foi derrotado e totalmente destruído pelos bombardeios norte-americanos. Após a



reconstrução, chamada inapropriadamente de “milagre”, o Japão ocupa posição privilegiada no Extremo Oriente e no mundo, com sua economia dinâmica (até 1990) e sua moeda como reserva de valor universal.

Sendo dotado de poucos recursos naturais e fontes de energia é impossível explicar a recuperação econômica e os avanços significativos na estabilidade política pelos modelos ou teorias convencionais. Isto nos leva a formular uma hipótese sobre o peso e a relevância do fator humano em suas múltiplas e variadas dimensões, particularmente a força de trabalho, sua formação, treinamento e disciplina, bem como os padrões de comportamento e os valores sociais que regem o convívio e as relações entre os diferentes atores sociais.

O determinismo econômico tão enfatizado pelas doutrinas marxista e neoclássica é insuficiente para dar conta da complexidade do sistema caracterizado pela interação de múltiplos fatores culturais, econômicos e políticos. Os mecanismos e valores indutores de identidade, coesão e solidariedade devem merecer atenção privilegiada dos estudiosos por elucidarem os processos de mobilização e motivação fundamentais para as ações coletivas. Sem essa dinâmica, o processo de desenvolvimento permanece truncado ou desvirtuado, como demonstram as fortunas acumuladas durante as crises de petróleo nos anos 70, pelos países árabes, posteriormente dissipadas por um consumo supérfluo ou no conflito armado entre Iraque e Irã. Não basta induzir um crescimento vigoroso da economia sem uma determinação férrea sobre o aproveitamento racional do excedente do produto social. O papel das elites se torna fator estratégico: determinadas a impulsionar o processo de desenvolvimento, poupam e reinvestem seus ganhos decorrentes das atividades comerciais e industriais lucrativas.

O que teria funcionado como poderoso fator de motivação nos séculos passados (vide, por exemplo, a influência do Protestantismo na expansão comercial da Holanda e Grã Bretanha), poderá também funcionar, neste início de século XXI, em plena era de globalização e de investimentos voláteis no espaço internacional, sem deter-se nas fronteiras nacionais? Neste ponto, cabe um comentário sobre o papel das doutrinas religiosas e nacionalistas que surgiram sob forma de fundamentalismo, na segunda metade do século XX.

Uma retrospectiva da História mostra que o fervor religioso em si não constitui fator de desenvolvimento social e menos ainda, de emancipação individual. Refletindo as frustrações das massas diante dos fracassos da modernização, quando não as manipula, nelas ressuscita crenças messiânicas ou de fim de mundo, inibindo movimentos de libertação social e de afirmação de autonomia individual.

Por outro lado, o desmoronamento da ex-União Soviética nos leva a especular sobre a educação universal gratuita e uma forte base científico-tecnológica que podem constituir condições necessárias para um complexo industrial-militar, mas certamente não serão suficientes para a construção de uma sociedade sustentável. Sobretudo quando o processo for controlado e orientado por um aparato burocrático-policial, totalitário e esmagador de iniciativas criativas, individuais e coletivas.

A tecnologia de ponta, considerada fator decisivo do crescimento econômico e da eficiência militar não evitou a derrota das forças armadas norte-americanas diante dos soldados – camponeses descalços – do Vietnã. Voltando ao caso do Japão: suas elites demonstraram capacidade de absorção, incorporação e inovação tecnológica que proporcionava suporte ao crescimento econômico acelerado. Fosse



somente a importação e cópia de tecnologias alienígenas, a dinâmica do processo seria incompleta. A semente caiu em solo fértil, ou seja, encontrou uma infraestrutura que viabilizou a absorção, adaptação, incorporação e assimilação, a partir das quais foi possível partir para inovações autóctones.

A orientação básica de valores de uma organização social configura e molda o comportamento individual assegurando a persistência das relações sociais, mesmo em épocas de transformações e crises econômicas. Identidade e estabilidade social são produtos da institucionalização de valores ou ideais sociais que podem ser propícios ou resistentes a tentativas de modernização.

### **Persistência e mudança de valores**

Apontamos a seguir alguns dos padrões e valores da sociedade japonesa que lhe permitiram efetuar o salto para a modernidade. De cultivadores de arroz para líderes de indústria e de finanças no mundo da globalização, sem romper os elos de ligação com as normas de conduta e os valores tradicionais.

Até que ponto persistem as vantagens socialmente construídas do modelo japonês? Sem dúvida, a educação formal generalizada, a disciplina e obediência fundamentadas num profundo respeito às autoridades constituídas, foram favoráveis quando postos a serviço do crescimento econômico, contribuindo para a formação de um ethos que reforça a identidade, orgulho e solidariedade nacionais. Mas, as condições objetivas da prosperidade e expansão da economia japonesa tendem a enfraquecer a medida em que suas maiores e mais dinâmicas empresas forem impelidas a multiplicar e descentralizar seus investimentos em escala global, sobretudo nos mercados integrados que ameaçam com barreiras protecionistas.

Enquanto devem enfrentar a concorrência dos conglomerados ocidentais, as exportações de produtos japoneses passam a sofrer a competição de *late comers* – os países de industrialização tardia cuja mão-de-obra, embora diligente e barata, alcança níveis de produtividade semelhantes aos dos trabalhadores japoneses. Ademais, a abertura crescente ao mundo externo, a redução da jornada de trabalho e as mudanças de padrões de comportamento induzidas pelo próprio governo, no sentido de estimular níveis de consumo e de lazer mais elevados tendem a reduzir as margens de lucro e, assim, os níveis de poupança e de investimentos que sustentaram os esforços e a dinâmica de reconstrução e crescimento ao longo das últimas décadas.

No período de pós-guerra, as empresas japonesas conseguiram desenvolver um tipo de relacionamento entre os trabalhadores e a gerência que foi propício à obtenção de índices crescentes de produtividade e qualidade. Estimulou-se a lealdade e dedicação dos empregados para com a empresa, por meio de um conjunto de vantagens concedidas, tais como o emprego vitalício, melhoria dos salários e uma participação – efetiva ou manipulada – nas decisões que afetam a vida de toda a organização. A necessidade de preservar a harmonia do grupo induz os indivíduos a esconderem seus verdadeiros sentimentos (*honne*), revelando apenas a máscara (*tatema*) ao alinhar-se com a posição dos chefes.

A união assim produzida em torno de um projeto leva ao sentimento de responsabilidade compartilhada, evitando o risco de um fracasso ser atribuído a um “bode expiatório”, com profundas repercussões sobre o moral de toda a organização. Essa orientação para o coletivo manifesta-se, também, em toda a trajetória dos trabalhadores japoneses. Recrutados ao sair do colégio ou da universidade, recebem um treinamento e



orientação que exige, muitas vezes, o sacrifício da vida pessoal. São contratados, nem tanto pelo talento ou as habilidades, mas pela aptidão e prontidão de aceitar e conformar-se à filosofia da empresa. É no local de trabalho, segundo a doutrina dominante, que se obtém autoestima e satisfação, e não nas realizações pessoais.

Na organização da sociedade japonesa prevalece o padrão hierárquico de “senioridade”, diferente das sociedades ocidentais baseadas no princípio do mérito e do status atribuído. A unidade básica da sociedade é o lar da família e cada empresa se considera como uma família extensa da qual partilham todos os empregados, sendo o empresário ou o executivo seu chefe natural. O grupo assim formado se caracteriza pela homogeneidade e exclusivismo, o que gera entre seus membros sentimentos de identidade, segurança e autovalorização, ancorados numa conscientização de “nós” contra os “outros”, refletida também no conceito desfrutado pela empresa. O prestígio e a reputação dos empregados não são determinados por fatores econômicos apenas (faturamento, lucros ou ativos), mas até um operário não qualificado ganha status como empregado de um prestigioso conglomerado.

Assim, o prestígio social de um grupo ou organização de trabalho tem peso decisivo na determinação do status pessoal de seus membros na sociedade mais ampla.

A competição entre as pessoas e entre as empresas é travada horizontalmente, em todos os níveis, entre os pares que operam no mesmo ramo ou setor. Assim, enquanto se estimula o antagonismo contra os “outros” da mesma classe ou nível, ficam fortalecidos a hierarquia e os laços de solidariedade em nível vertical, em cada organização ou unidade do vasto sistema produtivo e social. Cria-se um clima de harmonia e de responsabilidade mútua nas empresas e na sociedade que contribui

poderosamente para o “*ésprit de corps*” coletivo, enquanto se alimenta uma hostilidade mal disfarçada em muitos aspectos da vida social. Segundo a socióloga Chie Nakane (1985), as mudanças decorrentes da urbanização e industrialização não teriam afetado a estrutura tradicional e as relações informais.

Em um lar japonês tradicional, opiniões e decisões de seus membros são tidas como unânimes, ou seja, todos aceitam a opinião do chefe e qualquer contradição será considerada imprópria, por perturbar a ordem e a harmonia do grupo. Transferido para o âmbito da empresa, empregado e empregador consideram a relação como totalmente envolvente (*marugakae*), semelhante à família. Ainda segundo Nakane, essa característica se verifica desde o período Meiji até o presente, o que explicaria o imobilismo do trabalhador japonês.

O sistema de emprego vitalício - introduzido no período pós-guerra, com o beneplácito do Estado - revela vínculos estreitos e características estruturais e ideológicas com a administração dos lares e das empresas e forma a base para o envolvimento e a participação dos indivíduos, enfatizando-se a maior importância de atitudes morais e patrióticas. O sentido de coesão e unidade grupal forma a base para o envolvimento e a participação emocional dos indivíduos no grupo, construindo um mundo à parte, ao lado e em oposição aos de “fora”. Mais do que em outras culturas, na sociedade japonesa as relações com os “outros” são vistas como opostos dificilmente conciliáveis.

Convém frisar que as vantagens conquistadas pelas empresas japonesas no setor industrial não se basearam apenas em tecnologias “duras” (*hardware*) superiores. Quase todas as inovações revolucionárias das últimas décadas se originaram em



pesquisas básicas realizadas fora do Japão. Mas, as empresas japonesas demonstraram uma capacidade incomum de aplicar tecnologias pesquisadas e desenvolvidas alhures, e uma habilidade de lucrar mais rapidamente com a utilização das mesmas. Em retrospectiva e, à luz dos resultados, essa foi certamente uma política tecnológica “apropriada” para a sobrevivência e a competitividade das empresas japonesas nos mercados internacionais.

A infraestrutura tecnológica é fruto de um clima social propício à inovação e ao trabalho criativo realizado por uma força de trabalho bem treinada e disciplinada que encara as tarefas manuais e técnicas com orgulho e satisfação profissionais.

O ambiente social, ou a estrutura das relações sociais na família, na escola, nas empresas e nas instituições reforça atitudes de responsabilidade no serviço e de lealdade à empresa ou à organização. Dificilmente operários ou funcionários mudam de empresa em busca de melhores salários ou de carreira mais rápida. Simplesmente, mais do que uma relação contratual, o emprego é carregado de uma ligação emocional, como se fosse uma extensão da vida no lar, com todas as conotações de aprovação moral e social. No ocidente, o indivíduo que infringe as normas sociais é considerado perturbado ou desajustado emocionalmente. Na sociedade japonesa, fundamentada na ética de trabalho em grupo, do indivíduo que perde esses vínculos sociais se diz que “não pertence”.

### **Lições e perspectivas do Japão**

No período pós-guerra, os japoneses aprenderam com seus concorrentes ocidentais e introduziram profundas transformações nas linhas de produção e nos processos de trabalho de seu país, entre as quais se destacam: a flexibilização das linhas de produção; o controle de qualidade

total; a introdução do kanban (suprimento de insumos em tempo real, eliminando a necessidade de se manter grandes estoques) e a modificação das relações humanas nas empresas, com base num paternalismo benevolente e num sistema de consulta aos empregados. Mas, a História não se desenvolve em linha reta: o que foi vantagem em um dado período pode criar tensões e conflitos em um novo contexto emergente.

O sistema de administração japonês, após mais de três décadas de sucessos invejáveis, passou a sofrer fortes pressões por mudanças. O envelhecimento da força de trabalho, a valorização do iene em relação ao dólar, a crise persistente da economia mundial e a fragilidade do setor financeiro japonês, tudo pressiona no sentido de mudar os padrões de conduta do povo japonês num mercado internacional extremamente competitivo e perturbado por movimentos especulativos.

O cenário pós-guerra viu emergir um novo paradigma tecno-econômico baseado na microeletrônica, com unidades de produção flexível, sistemicamente integrados e dinamizados por inovações incrementais, o que parecia representar uma combinação bem sucedida de tecnologia “dura” (hardware) com uma série de inovações organizacionais e administrativas (software) que resultaram em processos de trabalho mais eficientes. Seria isso suficiente para resistir aos impactos da globalização dos mercados, dos fluxos transnacionais de investimentos, da mobilidade do capital industrial e financeiro, numa corrida irrefreável por mercados estratégicos?

Convém lembrar que a opção pela grande organização industrial não tem favorecido o avanço dos direitos individuais. Discussões públicas sobre as decisões tomadas pelas autoridades são fenômenos raros, pois, segundo estudiosos, “o japonês,



desde seu nascimento, está sendo treinado para não virar a mesa”.

Entretanto, em consequência da relativa afluência econômica e dos níveis educacionais alcançados, começam a surgir manifestações de individualismo. Ao contrário de seus pais, que ainda colocam a estabilidade no emprego como meta prioritária, os jovens procuram atividades profissionais capazes de lhes proporcionar satisfação pessoal.

Surge, também, uma nova consciência social, clamando por direitos dos idosos, das mulheres, das crianças e dos deficientes físicos e mentais, como expressão de uma aspiração generalizada e crescente por justiça social e defesa dos direitos humanos, em todos os setores da sociedade.

Iniciamos este texto com uma reflexão sobre a trajetória histórica e política do Japão, cuja população vivia em isolamento total do resto do mundo, até meados do século XIX. Analisando seus avanços espetaculares no processo de integração à economia mundial capitalista, atingindo a posição de segunda potência industrial e financeira, no final do século XX, verifica-se que o Japão logrou essa façanha apesar de sua pouca extensão territorial e a ausência de recursos naturais e energéticos.

Em vez de um determinismo econômico pouco elucidativo, abrimos espaço para uma abordagem interdisciplinar, privilegiando as variáveis psicossociais. As normas e padrões de conduta, as relações de mando e poder tradicionais, constantemente reforçados pelo processo de socialização e o sistema de educação formal baseados em um conjunto de valores que asseguram a lealdade dos indivíduos ao grupo com o qual se identificam (ou, ao qual “pertencem”), resultando em adesão e solidariedade em todos os níveis da vida coletiva.

A combinação desses fatores com a conjuntura internacional e seus desafios; a capacidade, competência e dedicação da força de trabalho; a política de inovações incrementais procurando induzir melhorias graduais de design, processo, equipamentos, acabamento, etc., sem imobilizar vultosos recursos na pesquisa da fronteira científica e tecnológica; e a aliança tácita entre os sindicatos dos trabalhadores e a poderosa Keidanren (a associação dos dirigentes das empresas), devidamente sancionada pelo MITI – Ministério de Indústria e Comércio Internacional; todos esses elementos foram decisivos para o crescimento econômico e a elevação da qualidade de vida da população japonesa. Seria isso suficiente para assegurar uma transição tranquila para o novo contexto da globalização, no limiar do século e milênio? Vantagens conquistadas num período da História podem tornar-se obstáculos para vencer novos desafios, para os quais soluções e respostas fundamentadas em valores tradicionais mostram-se inadequadas.

#### Referências

- Benedict, R. (1972). *O Crisântemo e a Espada*. São Paulo, Perspectiva.
- Christopher, R. C. (1984). *The Japanese Mind*. London, Pan Books.
- Kobayashi K. (1985). *Japan, the Most Misunderstood Country*. Tokyo, The Japan Times Ltd Co.
- Koshmann, V. (1978). *Authority and the Individual in Japan*. Tokyo, University of Tokyo Press.
- Nakane, C. (1985). *Japanese Society*. Tokyo, C.E. Tuttle.
- Rattner, H. (1998) “Tradição e modernidade: Uma reflexão sobre a Dinâmica do Desenvolvimento Internacional”. In: *Liderança para uma Sociedade Sustentável*, Editora Nobel, São Paulo, págs 17-23.
- Vogel, E. (1980). *Japan as Number One*. Tokyo, C.E. Tuttle.