

tratado de segurança entre Estados Unidos e Japão perdesse sua razão de ser.

Esse tratado, que permeia toda a vida política e econômica japonesa do pós-guerra, é comentado nos primeiros capítulos do livro de Tsuru. A importância deste e de outros tratados, bem como a excelente seleção de temas de política monetária e fiscal ou de microeconomia, podem ser encontradas nos capítulos 1 a 8. O capítulo 1, "A derrota e as reformas das Forças de Ocupação", é desenvolvido através dos subitens: "Conseqüências da derrota na guerra", "A política americana inicial de ocupação", "As idéias iniciais de reforma do lado japonês", "As reformas das Forças de Ocupação".

O capítulo 2, "O caminho da recuperação", contém "A mudança da política americana sobre o Japão", "Detendo as tendências inflacionárias", "Estabelecendo uma taxa de câmbio única", "A Guerra da Coreia e as conseqüências", "O tratado de paz". "O período de altas taxas de crescimento" é tratado no capítulo 3, através de "O 'milagre' do rápido crescimento", "Capitalismo rejuvenescido", "De onde vem a demanda efetiva" e "Transformação da estrutura industrial".

"O papel do governo no período de elevado crescimento" é discutido no capítulo 4, que é desenvolvido através dos subitens "Planejamento geral pelo governo", "Controle administrativo", "Reclamações para localização de fábricas", "Medidas especiais de alívio tributário para indústrias", "A política de baixas taxas de juros", "Liberalização do comércio e da entrada de capitais", "Subsídios sobre a água e eletricidade". O capítulo 5, "O ponto de virada do cometa", discute "O primeiro choque do petróleo em 1973", "A rastejante inflação estrutural", "Preocupações ambientais levantadas" e "Reflexões sobre o conteúdo de bem-estar do índice PNB".

Os elevados preços no Japão são discutidos no capítulo 6, "A dupla revolução de preços", através de sete subitens: "A coincidência de duas revoluções de preços", "O caso clássico de revolução de preços", "As conseqüências da revolução de preços do choque do petróleo", "Revolução de preços dos lotes urbanos", "Principais causas da revolução de preços da terra", "As conseqüências socioeconômicas da revolução dos preços da terra e as contramedidas" e "Má administração macroeconômica".

Os capítulos 7 e 8, "A marcha do *corporate* capitalismo" e "Para onde vai o Japão?", tratam do "Capitalismo triunfante?", "Um novo estágio do *corporate* capitalismo no Japão", "A tendência de globalização", "Privatização", "A tendência convergente dos dois sistemas", "A economia mista como um modo de produção" e "As perspectivas da economia japonesa e o papel do Japão no mundo".

O *corporate* capitalismo discutido por Tsuru no capítulo 7 é do tipo predominante no Japão, um capitalismo onde se privilegia a criação de conglomerados e a globalização. Dessa maneira, são renovados o interesse e a importância do controle da propriedade "frequentemente relacionada a

*redes de sociedades anônimas mutuamente associadas*". No pré-guerra, o controle da propriedade era familiar, através dos *zaibatsu*. No pós-guerra, embora Tsuru não mencione o termo, esse controle é efetuado através dos *keiretsu*.

Pela seriedade com que as temáticas foram tratadas, a leitura do livro de Shigeto Tsuro não só é recomendável como também é obrigatória a todos os estudiosos da área econômica envolvidos com estudos sobre o Japão ou não. Considerando os desacertos de nossas políticas de estabilização e desenvolvimento, o estudo da experiência japonesa é indispensável a todos os nossos ministros da Economia e suas equipes. Professores e alunos de pós-graduação em Economia, Ciência Política, Administração e Sociologia também devem aprender com a experiência japonesa sistematizada em *Japan's capitalism*.

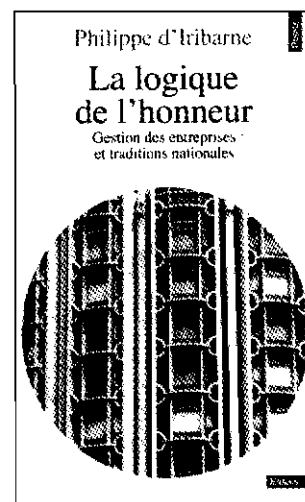
## LA LOGIQUE DE L'HONNEUR – GESTION DES ENTREPRISES ET TRADITIONS NATIONALES

de PHILIPPE D'IRIBARNE

Paris: Editions du Seuil, 1989, 279 p.

por Fernando C. Prestes Motta, Professor Titular do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da EAESP/FGV.

**A**s organizações e a administração são frutos da modernidade, e esta é responsável por um grande sonho. A modernidade pretendeu libertar a vida dos homens, as relações que eles mantêm com seus semelhantes, as formas pelas quais eles se governam e representam o mundo, de toda a crença, de todo o preconceito, de todo o respeito às tradições, de todo o envolvimento visceral com um solo, um povo, uma linhagem. Para a modernidade, nada existe além da natureza e da



razão. Seu projeto incluía o desencantamento do mundo, a dissolução dos mitos e a abolição dos ritos.

Evidentemente, o projeto da modernidade enfrentou muitas resistências, mas, de um modo geral, acreditava-se que tais resistências localizavam-se no obscurantismo das religiões, na astrologia, no racismo, ou ainda, no mundo supersticioso que se desenvolvia à volta dos ditadores e charlatães de todo tipo. Acreditava-se, porém, que a razão continuaria a percorrer seu caminho, livrando a humanidade desses arcaísmos destinados a desaparecerem com o tempo. A ciência e a democracia, puras e imaculadas, prefiguravam o que seria um dia o destino glorioso de uma nova terra.

A visão comum da empresa, ponta-de-lança da modernidade, foi profundamente marcada por essas perspectivas. Apoiando-se no saber racional da ciência e da técnica, arrancando os homens dos particularismos de seus territórios para reuni-los num lugar marcado por um espírito de inovação avesso aos preconceitos, a empresa não seria um canal essencial de difusão dos novos ideais? E para conceber a maneira de fazer cooperar os homens, de organizá-los, não seria evidente apoiar-se exclusivamente na natureza e na razão? Não seria evidente que se deveria definir os métodos, os procedimentos, as estruturas e que não se deveria levar em conta, fora da natureza humana universal, uma natureza física de onde se originavam os imperativos da produção?

Entretanto, qualquer pessoa sabe que, tanto na empresa como na sociedade, o irracional floresce. Qualquer pessoa que tenha um mínimo de experiência já percebeu, ou pelo menos já ouviu falar, do peso dos hábitos, do "espírito de clã", das condutas passionais, das "panelas", do apego visceral ao passado, da revolta ao que é percebido como ameaça aos direitos sagrados. Para a visão moderna, tudo isso faz parte de uma face obscura, vergonhosa, de um mundo ainda imperfeito. Sendo assim, não pode fazer parte de uma teoria, a não ser como aspecto disfuncional.

Há, porém, um outro discurso moderno sobre a empresa que não se pode deixar de lado. É aquele que não fala da empresa enquanto lugar de organização racional, mas sim enquanto lugar de exploração e alienação. Nesse outro discurso, os arcaísmos são vistos como resultado da exploração e da alienação. Esta última, especialmente, é usada para múltiplos fenômenos na organização. Explica-se identificação com a organização, respeito aos chefes, dedicação à produção, desejo de ser honrado, espírito de prestação de serviço e talvez muitas outras coisas, pela noção de alienação. Às vezes, esse segundo discurso é inclusive combinado com o primeiro.

Nesse sentido, para Iribarne, a preocupação atual com a cultura organizacional pode ser vista como uma volta a uma visão mais realista da empresa, à medida que fenômenos que haviam sido excluídos do estudo sistemático da organização, por serem considerados irracionais, ou mesmo parte de uma espécie de patologia, são novamente tirados do ostracismo e analisados com

a mesma força dos chamados fenômenos racionais.

O desenvolvimento japonês foi decisivo para o crescimento do interesse norte-americano pelas questões de cultura. Afinal, o Japão é um país impregnado de tradições e preconceitos. Como se explica, então, a posição de suas empresas na concorrência internacional? Por outro lado, o instrumental teórico para a análise dessas questões vinha do estudo das chamadas sociedades primitivas e não das sociedades modernas. A visão não-moderna foi trazendo conceitos muito preciosos como sagrado, mito e rito e aos poucos foi se delineando um referencial teórico, ou melhor, vários referenciais teóricos, para o estudo das organizações, de outra perspectiva. Entretanto, a cultura organizacional não é uma substituta da organização racional do trabalho.

Iribarne conduziu pesquisas em três sociedades modernas. Estudou fábricas nos Estados Unidos, na Holanda e na França. Essas pesquisas mostraram que a modernidade é, sem dúvida, importante, mas que ela não acabou com as tradições e os particularismos muito presentes e vivos. Essas pesquisas transformam nossa visão das relações entre o moderno e o tradicional.

Assim, sem dúvida nenhuma, as relações contratuais entre direção das empresas e sindicato, nos Estados Unidos, são modernas. Todavia, essa modernidade não é anti-tradicional. O sistema contratual americano baseia-se numa tradição muito forte de respeito religioso aos contratos, que vem das origens da sociedade americana. As relações entre modernidade e tradição são de sinergia e não de concorrência. Uma seria impotente sem a outra. As tradições legitimam as estruturas e os procedimentos modernos.

Quando se olha para a realidade empresarial francesa, vemos grupos de engenheiros, contramestres e operários identificados com valores modernos de competência técnica e de eficácia produtiva. É preciso notar, porém, que essa identificação está profundamente associada ao sentimento que cada um tem de sua honra e da força das tradições próprias ao estado, à ordem e ao corpo ao qual ele pertence. A tradição exige, assim, que se assumam valores modernos. O que se vê, tanto na França como nos Estados Unidos, embora muito diverso, é ao mesmo tempo tradicional e moderno.

Quando procuramos verificar o que se passa na Holanda, descobrimos que a busca de consenso que caracteriza a história daquela sociedade leva ao desenvolvimento, nas empresas, de um sistema de concertação, de integração à comunidade, muito moderno e muito diverso do que ocorre nos Estados Unidos e na França, sem deixar de ser tradicional.

O livro de Philippe d'Iribarne mostra, de uma forma clara e brilhante, que o moderno, a organização racional do trabalho, precisam ser legitimados pela cultura da sociedade. Assim, o estudo da cultura organizacional não é algo que se oponha ao discurso moderno. Muito pelo contrário, é algo que complementa e dá sentido a esse discurso. □