



Jun ▀ VH

## ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS NO JAPÃO: ASPECTOS HISTÓRICOS E RELIGIOSOS\*

### ■ Hirochika Nakamaki

Pesquisador do National Museum of Ethnology (Osaka, Japão), Doutor em Religiões pela Universidade de Tóquio e autor de diversos livros.

Traduzido por **Silvio Y. M. Miyazaki**, Mestre em Economia e Finanças Públicas pela EAESP/FGV e Professor do Departamento de Economia da PUC/SP e por **Alberto I. Sugo**, Doutorando em Administração e Professor do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da EAESP/FGV.

\* **RESUMO:** Apesar de empresas serem indubitavelmente entidades seculares engajadas em atividades econômicas, no Japão, as maiores empresas (kaishas) têm dimensões religiosas. Por exemplo, kaishas constroem pequenos santuários xintoístas em suas sedes e conduzem regularmente cerimônias para rezar pela contínua prosperidade da empresa e pela segurança dos seus funcionários.

Este artigo descreve e analisa os aspectos religiosos das empresas japonesas, particularmente enfocando kaishas que mantêm monumentos memoriais (kuyoto) no Monte Koya (Wakayama) e a importância destes como meio de identidade corporativa (IC). Por outro lado, os aspectos religiosos do kaisha enfatizam a continuidade cultural e organizacional da era feudal aos tempos modernos.

\* **PALAVRAS-CHAVE:** Administração, empresas, Japão, organização, identidade corporativa.

\* **ABSTRACT:** Although companies are doubtlessly secular entities engaged in economic activities, in Japan major companies (kaishas) have religious dimensions. For example, kaisha constructs small Shinto shrines on the roof of the head office building and regularly conducts ceremonies to pray for continued prosperity and worker safety.

This article describes analyses the religious aspects of Japanese Companies, and particularly focuses on kaisha, which maintains memorial monuments (kuyoto) on Mont Koya (Wakayama) and the importance of religion a means of Corporate Identity. Otherwise the religious aspects of the kaisha emphasizes the cultural and organizational continuity from feudal age to modern times.

\* **KEY WORDS:** Business administration, companies, Japan, organization, corporate identity.

\* Texto da palestra "Business Administration in Japan: Religious and Historical Aspects" realizada na EAESP/FGV, em 11 de setembro de 1991, dentro do Ciclo de Palestras sobre o Japão promovido pelo Núcleo de Pesquisas e Publicações (NPP) da EAESP/FGV.

## INTRODUÇÃO

O interesse em estudar o modo japonês de administrar tem aumentado consideravelmente. No Japão, ninguém esperava ou profetizava esse interesse, que começou a surgir na década de 1960. Sistemas gerenciais japoneses como o sistema de antiguidade, emprego permanente e sindicato da empresa eram considerados como obstáculos ao desenvolvimento econômico por economistas e acadêmicos japoneses. Contudo, surpreendentemente, a reavaliação da administração de empresas japonesas por outros países parece ter ocorrido principalmente após o choque do petróleo. Até o presente momento, tem-se mencionado bastante este assunto, mas pouco se tem abordado sobre os aspectos religiosos das empresas japonesas.

A empresa é chamada de *kaisha* em japonês. Existe até um livro com este título em inglês<sup>1</sup> e é sem dúvida uma entidade secular engajada em atividades econômicas. Contudo, no Japão, muitas empresas grandes têm dimensões religiosas, sinalizando uma característica peculiar a empresas japonesas, mesmo na "Cidade de Deus" do Bradesco no Brasil não existem capelas.

Empresas japonesas constroem pequenos santuários xintoístas em seus complexos ou na cobertura do prédio do escritório central. Elas conduzem regularmente cerimônias de orações para a contínua prosperidade da empresa e para a segurança dos empregados. Por exemplo, a Panasonic tem um santuário em cada fábrica e uma cerimônia mensal é conduzida por um reverendo da empresa, que é empregado pela companhia e pertence à seção administrativa da empresa. Os executivos da empresa são obrigados a participarem dessas cerimônias. Um fato interessante ocorrido na cerimônia do Ano Novo em uma fábrica de máquinas de lavar roupas foi a primeira oferenda, que em geral são frutas, ter sido o novo modelo de lavadora. Em algumas empre-

sas, o presidente inclui um exemplar do balanço da empresa como oferenda na sua oração às deidades na cerimônia anual.

Se um executivo falece, o funeral é comumente conduzido como uma cerimônia da empresa. Todos os funcionários que morreram durante o ano são lembrados (honrados) conjuntamente em uma cerimônia anual em sua memória. Neste caso, normalmente é realizada uma cerimônia budista ao invés de uma cerimônia xintoísta. São comuns *kaishas* que mantêm cerimônias memoriais como um evento anual já estabelecido. Alguns *kaishas* incluem nos memoriais até ex-empregados que tenham falecido após a aposentadoria por idade. Um monumento

(jazigo) pode estar construído na própria matriz da empresa, mas alguns *kaishas* mantêm túmulos ou monumentos memoriais em lugares sagrados como o Monte Koya ou o Monte Hiei.

*Os soldados na linha de frente tinham os espíritos elevados devido à resolução de serem reverenciados como deuses da nação após suas mortes.*

### MONUMENTOS MEMORIAIS DAS COMPANHIAS

O texto focaliza os *kaishas* que mantêm monumentos no

Monte Koya. Este é escolhido por representar a mais importante localização para monumentos deste tipo, contendo mais de oitenta destes construídos para competirem uns contra os outros. O termo *kaisha* utilizado aqui inclui bancos, lojas de departamentos e variadas associações relacionadas com *kaisha*, tal como o Lions Club, porém, não inclui escolas, escolas de artes tradicionais (*iemoto*) ou clubes de terceira idade. Ademais, apesar de ter usado o termo genérico "monumento memorial" (*kuyoto*), incluem-se também estruturas como mausoléus (*byo*), monumentos de pedra (*sekihi*), ossários (*nokotsudo*) e túmulos (*haka*). No Monte Koya, os termos "túmulo da corporação" (*kigyobaka*) e "túmulo da empresa" (*kaishabaka*) são utilizados comumente, mas ainda não existe um termo específico para monumentos memoriais da empresa.

O Monte Koya serve como a sede cen-

1. ABEGLEN, James & STARK, George. *Kaisha, The Japanese Corporation: the new competitions in world business*. Basic Book, EUA, 1985.



tral da seita Koya do budismo Xingon e como local sagrado do túmulo do seu fundador, Kobo Daishi. Está localizado nas montanhas de Wakayama, ao sul de Osaka. Os inumeráveis monumentos memoriais estão incrustados em conjunto dentro de um denso bosque de cedros. Em ambos os lados da rua principal, os monumentos estão enfileirados para a veneração, começando pelos dos *daimyo* (lordes feudais). Entre esses monumentos, poucas e dispersas estruturas são dedicadas a empresas. Contudo, uma floresta de monumentos de empresas é facilmente visível dentro do parque do cemitério, e no Parque Memorial do Monte Koya (criado em 1969), sua rua principal é dominada quase que exclusivamente por monumentos de empresas.

Um dos primeiros monumentos de empresa foi aquele erguido pela Matsushita Electric Corporation<sup>2</sup> em 1938. No período da guerra, outras empresas a seguiram como a Maruzen Petroleum em 1941 ou a Kubota Steel em 1943. Durante a primeira metade da década de cinquenta apenas a Osaka Gas e a Nankai Electric Railway construíram seus monumentos. Contudo, durante a segunda metade daquela década, monumentos memoriais foram construídos por muitas outras empresas, como a Photography Association, Nissan Automotive, Esaki Glico, Sharp, Yakult e Chiyoda Mutual Life Insurance. O número desses monumentos aumentaram rapidamente durante os anos 60, período de elevado crescimento econômico do Japão. Atualmente, eles continuam a aumentar gradualmente.

### **O CULTO AOS "SOLDADOS MORTOS" E "ANCESTRAIS" DA EMPRESA**

Os monumentos memoriais de empresa normalmente levam uma inscrição. Os sentimentos expressos nessas inscrições variam de empresa para empresa, no entanto, os mais comuns incluem: ensejo da

construção, reconhecimento da prosperidade da empresa graças aos predecessores, veneração do espírito dos antecessores (executivos e funcionários), orações para a prosperidade da empresa, orações para a prevenção de acidentes relacionados ao trabalho, reconhecimento à preferência (patrocínio) do consumidor e orações para o Monte Koya.

Originalmente, a construção de monumentos memoriais tinha como objetivo a consolação e o culto aos funcionários falecidos. Está inscrito no monumento memorial da Matsushita Electric Corporation que as almas dos funcionários devotados, que faleceram infortunadamente por doença ou acidente em seus deveres

ou antes da aposentadoria, devem ser cultuadas eternamente. Este é um tipo de culto semelhante àquele ao "soldado morto" e esse tipo de caráter fictício da empresa foi forte nos primeiros monumentos memoriais. Kunio Yanagita, um proeminente folclorista, escreveu a respeito dos soldados mortos que eram reverenciados no templo Yasunoki: os soldados na linha de frente ti-

nham os espíritos elevados devido à resolução de serem reverenciados como deuses da nação após suas mortes. Isto também se aplica aos espíritos dos falecidos "soldados da empresa".

Em 1957, a Nissan Automotive inscreveu em seu monumento a seguinte frase: "para lembrar e consolar as almas dos falecidos da nossa empresa". Em 1964, a Yakult e a Chiyoda Insurance não se referiam aos falecidos no cumprimento de seus deveres. Eles preferencialmente enfatizavam os elementos comemorativos dos antecessores e as referências à fundação e à prosperidade ganhavam peso. Em outras palavras, eles oravam aos "ancestrais da empresa" por proteção e prosperidade, uma devoção a um antepassado fictício. Até o início de 1970, esse tipo de inscrição ficou em evidência no Monte Koya.

A mudança de ênfase de "soldados mortos" para "ancestrais" está ocorrendo

*O relacionamento hierárquico entre o senhor feudal, no papel de principal suserano, e o samurai comum corresponde na atualidade ao do diretor presidente da empresa com o empregado.*

2. Nota dos tradutores: A sua divisão mais conhecida no Brasil é a Panasonic.

lentamente. Os primeiros monumentos, tais como o da Matsushita Electric, contêm túmulos de seus fundadores. Contudo, na maioria dos monumentos recentes não existe o túmulo do fundador, pois estão mais relacionados à prosperidade e à continuidade da própria empresa juntamente com o culto aos "soldados mortos" e aos seus ancestrais.

### **KAISHAS E DAIMYO (SENHOR FEUDAL)**

Segundo uma corrente de pensamento, as grandes empresas comerciais japonesas adotaram o modelo do clã feudal que predominou no período Edo<sup>3</sup> ao invés de terem adotado o modelo das empresas européias. Conforme o Professor Tadao Umesao, as qualidades necessárias para administrar a organização de uma grande empresa, tais como responsabilidade, liderança, postura estratégica e a capacidade de se compromissar, eram qualidades que os samurais (guerreiros) já possuíam. O relacionamento hierárquico entre o senhor feudal, no papel de principal suserano, e o samurai comum corresponde na atualidade ao do diretor presidente da empresa com o empregado. Muitos termos como *juyaku* (diretor), *torishimari* (supervisor), *todori* (diretor geral), *kanjo* (contador), *kabu* (ações) e *tegata* (boleto) sobreviveram dos tempos feudais aos dias de hoje. Além disso, o relacionamento que existia entre o *han* (clã feudal) e os seus vassallos são reproduzidos, por exemplo, no sistema de emprego vitalício. A lealdade para com o *han* se manifesta hoje como a devoção do empregado para com a empresa.

De fato, durante o período Edo, alguns *hans* começaram a promover ativamente o desenvolvimento de indústrias estabelecendo as bases econômicas para a administração do *han*, que posteriormente foram incorporadas na organização das empresas após a Restauração Meiji.<sup>4</sup> Durante o período Meiji houve a criação de empresas públicas, que tornaram-se a força motriz da economia japonesa, sendo que muitas dessas foram privatizadas àquela época. Assim sendo, não somente a população urbana mas também o governo foram responsáveis pela vigorosa atividade econômica da época. A despeito da concepção largamente difundida de

que os samurais não possuíam capacidades comerciais e administrativas, muitos destes estavam envolvidos em atividades econômicas.

### **KAISHA E O ESPÍRITO SAMURAI**

A origem dos *salary men* (assalariados)<sup>5</sup> reporta-se à classe dos samurais – soldados que dedicavam suas vidas a seus senhores e em troca recebiam remuneração medida em arroz, não em sal. Eles tornaram-se, entretanto, administradores ou burocratas durante o pacífico período Edo, que iniciou-se no século XVI e durou cerca de 250 anos. O castelo tornou-se um centro administrativo, para onde os samurais se dirigiam pela manhã, trabalhavam como administradores durante o dia e retornavam para suas casas à noite. Na época, havia cerca de 250 *hans* no Japão. Metade dos senhores feudais encontrava-se em Edo (antigo nome de Tóquio) para cumprir funções administrativas no Castelo de Edo, e eram substituídos por outros em rodízio anual. Algumas vezes, os senhores feudais ordenavam aos seus samurais para se mudarem para novos feudos, o que é similar ao atual sistema de transferência dos assalariados, que são freqüentemente chamados de "soldados da empresa".

Após a revolução política Meiji, o samurai perdeu sua posição e sua renda. Alguns tornaram-se comerciantes e, em muitos casos, faliram, outros tornaram-se fazendeiros. E muitos tornaram-se burocratas e empresários, assim como também soldados. Mesmo com a abolição da classe dos samurais, o espírito samurai teve continuidade e começou a penetrar em outras classes sociais. A ética do samurai assim como a sua devoção para com o senhor feudal foram dominantes para o processo de formação da cultura nacional. Nessa cultura, os senhores feudais e o *shogun* (comandante militar) foram substituídos pelos empresários e pelo imperador. A cultura nacional era patriarcal; o pai e o filho mais velho dominavam a casa, pelo menos juridicamente, tal qual as antigas famílias samurais. Na empresa, a relação entre o empregador e o empregado era tal como uma família patriarcal. E, em muitos casos de grandes empresas, seus

3. Nota dos tradutores: O Período Edo foi de 1603 a 1867.

4. Nota dos tradutores: A Restauração Meiji ocorreu em 1868 quando houve a retomada do poder pelo imperador e o restabelecimento de um governo nacional no Japão. O período Meiji foi de 1868 a 1912.

5. Nota dos tradutores: Termo utilizado para indicar "white collar", o funcionário de escritório japonês.

modelos administrativos foram enormemente influenciados pelo *han*, argumenta Umesao.

### **IDENTIDADE CORPORATIVA (IC) E A EMPRESA JAPONESA**

"Monumentos da empresa" são geralmente erguidos para comemorar a passagem do estabelecimento da empresa, tal como fez a Minolta pelo 50º aniversário de sua fundação em 1978. Frequentemente, publica-se a história da empresa nessa ocasião. No Japão, essas histórias são geralmente escritas pelos funcionários das próprias empresas, enquanto na Alemanha e nos Estados Unidos elas são descritas na maioria das vezes por acadêmicos ou historiadores. Em outras palavras, no Japão, "monumentos da empresa" e as histórias das empresas estão intimamente relacionadas com a "veneração aos ancestrais" da empresa.

Há um outro aspecto que deve ser ressaltado: no Japão, a empresa que publica sua história torna-se bem conceituada, assim como o "monumento da empresa" é um sinal de bem-estar para os empregados. Os valores implícita ou explicitamente expressos por esses símbolos podem ser relacionados com a IC, se for utilizado este conceito norte-americano.

O movimento de IC iniciou-se nos fins da década de 1950, liderados pela IBM, Mobil Oil, Olivetti e Coca-Cola, que tiveram como meta reformar as imagens corporativas, principalmente redesenhando suas marcas e logotipos. No Japão, a estratégia de IC foi introduzida no começo da década de 1970, aumentando ainda mais na década de 1980. A maioria das empresas líderes de mercado lançou-se em projetos de fortalecimento de IC para sobreviver à acirrada concorrência. A reforma de símbolos e da imagem corporativa implica na transição de uma sociedade industrial para uma sociedade pós-industrial ou informacional. Os movimentos de IC podem ser interpretados como uma estratégia de adaptação das empresas para uma sociedade informacional.

Pode-se considerar como um bom exemplo de movimento de IC o da Asahi Beer Co. Ltd. Em 1985, a Asahi Beer teve sua participação no mercado reduzida para menos de 10%. Em 1987, entretanto,

uma cerveja chamada Asahi Super Dry foi entusiasticamente recebida, recuperando sua participação no mercado, ultrapassando a fatia de 20% no ano seguinte. O esplêndido sucesso foi atribuído ao resultado do movimento de IC. Um fato ainda mais surpreendente foi a construção em 1988 de um "monumento da empresa" no local da fundação da empresa em Osaka, em comemoração à realização dos objetivos empresariais dos antepassados.

### **CONCLUSÃO**

Procurou-se enfatizar a continuidade cultural e organizacional da era feudal aos tempos atuais. É importante observar que o desenvolvimento industrial da era feudal foi a base da atual industrialização do Japão. E a cultura samurai foi um modelo para a formação da cultura nacional.

Hoje, a cultura nacional está desaparecendo. Com o rápido crescimento econômico, a cultura de massas prospera e o espírito do homem urbano (*chonin*) ganha popularidade. O movimento IC parece ser um sinal deste novo espírito e da sensibilidade nas empresas líderes do Japão, muito embora o futuro seja um mistério. □

#### **BIBLIOGRAFIA SUPLEMENTAR**

- SHIMPOSHA, Jinja (org.) *Kigyō no Jinja*. Japão, Jinja Shimposha, 1986. (Título em português: "Altars das empresas")
- UMESAO, Tadao. *Chikyū Jidai no Nihonjin*. Japão, Chuokoronsha, 1980. Originariamente publicado em 1974. (Título em português: "Os japoneses na era global")
- YANAGITA, Kunio. *Meiji-Taishōshi Sesohen*. Japão, Chuokoronsha, 1976. Originariamente publicado em 1930. (Título em português: "Vida Social no período Meiji-Taishō")