

Cultura japonesa: fábrica e escola na Amazônia

Japanese Culture: factory and school in Amazonia

Cultura japonesa: fábrica y escuela en la Amazonía

Luciana de Lima Pereira 

Universidade Federal do Amazonas, Manaus, AM, Brasil
luciana.lima.pereira@seduc.net

Cristina Rosoga Sambuichi 

Universidade Federal do Amazonas, Manaus, AM, Brasil
cristinarosogaa@gmail.com

Selma Suely Baçal de Oliveira 

Universidade Federal do Amazonas, Manaus, AM, Brasil
selmabacal@ufam.edu.br

Recebido em 18 de setembro de 2021

Aprovado em 21 de novembro de 2022

Publicado em 29 de junho de 2023

RESUMO

Este artigo tem como objetivo discutir a influência da cultura japonesa espalhada para o âmbito educacional no Estado do Amazonas, em seus aspectos históricos e fabris. Utiliza o método dialético em suas leis fundamentais de ação recíproca, mudança dialética, mudança qualitativa e contradição, por meio de uma abordagem qualitativa e pesquisa de campo composta por dados obtidos por meio de observação na vida real e análise documental. A análise perpassa por pesquisa bibliográfica apresentando elementos próprios da cultura japonesa resultantes de adaptações ao ambiente e as condições históricas deste país que levaram ao surgimento do Sistema de Produção Toyota. Destaca que, estes princípios de gerenciamento empresarial estão presentes não só nas práticas de gerenciamento japonês como também repercutem no contexto educacional amazonense. Os resultados evidenciam que, as técnicas de gerenciamento japonesas, oferecidas por empresas de consultoria contratadas com recursos públicos pelas secretarias, municipal e estadual de educação do Amazonas, é que disseminam os elementos gerenciais japoneses, principalmente o ciclo PDCA; o Programa 5 s; e o Diagrama de Ishikawa, de causa e efeito. Estas empresas objetivam principalmente lucratividade, e dificultam ainda mais o entendimento dos

padrões deste gerenciamento empresarial na educação, e o porquê da utilização dos mesmos por parte dos educadores das escolas públicas da Secretaria Municipal de Educação (SEMED), e da Secretaria Estadual de Educação e Desporto (SEDUC).

Palavras-chave: Cultura japonesa; Gerenciamento empresarial; Educação.

ABSTRACT

This article aims to discuss the influence of Japanese culture spread to the educational sphere in the State of Amazonas, in its historical and industrial aspects. It uses the dialectical method in its fundamental laws of reciprocal action, dialectical change, qualitative change and contradiction, through a qualitative approach and field research consisting of data obtained through observation in real life and document analysis. The analysis goes through bibliographical research presenting elements of Japanese culture resulting from adaptations to the environment and the historical conditions of this country that led to the emergence of the Toyota Production System. It highlights that these business management principles are present not only in Japanese management practices but also have repercussions in the educational context of Amazonas. The results show that the Japanese management techniques, offered by consulting companies hired with public resources by the municipal and state education departments of Amazonas, spread the Japanese managerial elements, mainly the PDCA cycle; the 5 s Program; and the Ishikawa Diagram, of cause and effect. These companies mainly aim at profitability, and make it even more difficult to understand the standards of this business management in education, and why they are used by public school educators from the Municipal Education Secretariat (SEMED), and the State Education and Sport Secretariat (SEDUC).

Keywords: Japanese culture; Business management; Education.

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo discutir la influencia de la cultura japonesa en el ámbito educativo en el Estado de Amazonas, en sus aspectos históricos y fabriles. Utiliza el método dialéctico en sus leyes fundamentales de acción recíproca, cambio dialéctico, cambio cualitativo y contradicción, a través de un enfoque cualitativo y una investigación de campo compuesta por datos obtenidos a través de la observación de la vida real y el análisis de documentos. El análisis pasa por una investigación bibliográfica que presenta elementos de la cultura japonesa resultantes de las adaptaciones al medio ambiente y las condiciones históricas de este país que llevaron al surgimiento del Sistema de Producción Toyota. Señala que estos principios de gestión empresarial están presentes no solo en las prácticas de gestión japonesas sino que también tienen repercusiones en el contexto educativo amazónico. Los resultados muestran que las técnicas de gestión japonesa, ofrecidas por empresas consultoras contratadas con recursos públicos por las secretarías de educación

municipales y estatales de Amazonas, son las que difunden los elementos de la gestión japonesa, principalmente el ciclo PDCA; el Programa 5s; y el Diagrama de Ishikawa, de causa y efecto. Estas empresas apuntan principalmente a la rentabilidad, y dificultan aún más la comprensión de los estándares de esta gestión empresarial en la educación, y por qué son utilizados por los educadores de las escuelas públicas de la Secretaría Municipal de Educación (-SEMED), y la Secretaría de Educación del Estado y Deportes – (SEDUC).

Palabras clave: Cultura japonesa; Administración de empresas; Educación.

Introdução

Este artigo foi desenvolvido no Grupo de Estudos em Políticas Públicas e Educação (GPPE), da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), por pesquisas realizadas nos últimos 4 anos, tendo como produto uma tese concluída e uma tese em desenvolvimento, com financiamento da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), e da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Amazonas (FAPEAM).

Apresenta elementos da cultura japonesa no sentido das práticas relacionadas ao trabalho, resultantes de adaptações ao ambiente e as condições históricas deste país que levaram ao surgimento do Sistema de Produção Toyota e dos princípios de gerenciamento empresarial relacionados a este sistema.

Embora Japão e Amazônia sejam duas regiões geograficamente distantes, possuem fortes conexões de natureza socioeconômica e histórica. A aproximação destas culturas se deu através da imigração japonesa iniciada na primeira metade do século XX, bem como com a inserção de empresas japonesas no Polo Industrial de Manaus na segunda metade do mesmo século, o que facilitou a inclusão das técnicas de gerenciamento empresarial japonês na região amazônica.

A palavra cultura se faz presente e é entendida como um conceito complexo e com diversas definições, Mourão (2006), por exemplo, indica que a cultura é tudo o

que resulta da criação humana, equivale ao modo de vida próprio de como cada povo desenvolve adaptações às circunstâncias ambientais.

Assim, a presença da cultura japonesa, tanto no ambiente de produção de bens materiais, quanto no ambiente educacional, é considerada neste artigo. A disseminação de elementos culturais japoneses no estado do Amazonas se realiza tanto de maneira aberta, através da educação de língua e cultura japonesa em instituições privadas e públicas de ensino, quanto de uma maneira sutil, através da inserção de técnicas de gerenciamento empresarial sob matriz japonesa, para gerenciamento das escolas públicas estaduais ou municipais.

Observa-se que, no Polo Industrial de Manaus (PIM) e na Secretaria Estadual de Educação e Desporto (SEDUC) e Secretaria Municipal de Educação (SEMED), as técnicas gerenciais japonesas vêm sendo utilizadas há décadas, quer sejam compreendidas e aplicadas de maneira correta ou não, e com efeitos positivos e negativos sobre a população trabalhadora amazonense. Entretanto, nota-se que a aplicação indiscriminada de tais técnicas de gerenciamento empresarial para o ambiente escolar deixa de resolver problemas específicos deste ambiente e traz à tona dúvidas sobre sua eficiência.

A problemática deste trabalho perpassa pela injustificada adoção no ambiente escolar, das técnicas de gerenciamento empresarial, exceto pelo anseio fomentado por empresas de consultoria privada em articular fábrica e escola objetivando lucro, sem levar em consideração o que pensam os profissionais que atuam na educação básica estadual e municipal.

Por exemplo, o funcionamento de técnicas como os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ), no ambiente fabril, quando analisados no período quando foram projetados, assim como as diferentes técnicas japonesas, possuem um significado de práticas e estilos no ambiente de produção de bens materiais articuladas com características culturais próprias e impregnadas na filosofia de trabalho toyotista, estruturam-se dentro de uma lógica de trabalho tipicamente capitalista, em sua

roupagem monopolista, que se expande para diversas localidades do mundo, sob a premissa de que: “[...] se o homem é humano, e se todos são iguais, desde que o CCQ constitua uma atividade adequada à natureza humana, o movimento poderá ser desenvolvido em qualquer local do mundo” (ISHIKAWA, 1986, p.6).

Para maior aprofundamento da temática Cultura japonesa: fábrica e escola na Amazônia, este artigo está estruturado nesta introdução, seguido de fundamentação teórica apresentando a presença japonesa no ambiente fabril e educacional do Estado do Amazonas, bem como o surgimento do modelo gerencial japonês e suas características históricas, destaca também os conceitos históricos e culturais da filosofia gerencial toyotista.

A metodologia é de abordagem qualitativa, segue as leis fundamentais do método Dialético de, ação recíproca, mudança dialética, passagem da qualidade à quantidade e interpenetração dos contrários (MARCONI; LAKATOS, 2003). A análise proveniente de pesquisa documental e bibliográfica apresenta o modelo gerencial japonês aplicado nas escolas públicas de Manaus e os resultados problematizam essa presença do modelo gerencial japonês aplicado nas escolas públicas da Rede Municipal e Estadual do Amazonas.

Fundamentação Teórica

A presença japonesa no ambiente fabril e educacional do Estado do Amazonas

Cultura trata-se de um conceito complexo e há diversas definições do que ela seja, Weigel (2006) afirma que não existe apenas uma resposta para a pergunta o que é cultura? Para autora, o significado de cultura é muito amplo e ele está relacionado com todos os conhecimentos, costumes, tradições e história de um povo. Canen e Moreira (1999) apresentam pelo menos cinco significados acerca dos conceitos que a palavra cultura adquiriu no decorrer dos séculos, desde a transição das formações sociais tradicionais até a ‘modernidade’.

O primeiro significado apresenta a cultura ligada ao cultivo da terra, de plantações e de animais. O segundo significado desloca de cultivo da terra para cultivo da mente humana, como mente cultivada. No terceiro significado se consolida a ideia elitista e classista de cultura, nesta concepção cultura se trata das artes, da música, da filosofia, da pintura, do teatro, etc. Como quarto significado a palavra ‘culturas’ ganha espaço no campo das transformações conceituais, indica os distintos modos de vida, valores e significados compartilhados por diferentes grupos, nações, classes sociais em diferentes períodos históricos. No quinto significado, cultura apresenta uma dimensão simbólica, desprendendo-se ‘do que a cultura é’ para situá-la no campo do que ‘a cultura faz’, cultura como um conjunto de práticas significantes, não como coisa, mas como prática social (CANEN; MOREIRA, 1999).

Ao observar os significados de cultura, acima expressos, resgatar os fatores sociais e econômicos que culminaram na influência da cultura japonesa no Estado do Amazonas se faz necessário. Assim, um primeiro fator é apresentado por Homma (2009), o autor indica que, a imigração japonesa no Amazonas começou nos anos 1930, tendo em vista atividades de natureza agrícola, tais como: o cultivo de juta e de pimenta do reino, os quais após várias tentativas e fracassos se tornaram importantes fontes de renda e apoiaram o desenvolvimento econômico da região amazônica.

Outro fator que impulsionou a presença nipônica no Amazonas se deve a chegada da Zona Franca de Manaus e do Polo Industrial de Manaus nos anos 1960. A inserção de um modelo de Zona de Livre Comércio na cidade de Manaus foi instituída em 28 de fevereiro de 1967, pelo Decreto-Lei nº 288, Art. 1º, que a caracterizou como, uma área de livre comércio de importação e exportação e de incentivos fiscais especiais.

Referência de identificação (2013) disserta que, a inserção de um modelo de produção capitalista na região “[...] atraiu o investimento de muitas empresas, proporcionou a vinda de inúmeras multinacionais que trouxeram inovações tecnológicas para a produção e técnicos de outras partes do país e do exterior” (p.33-34).

De acordo com o site da Câmara de Comércio e Indústria Nipo Brasileira, em Manaus existem 57 empresas japonesas ou fundadas por descendentes japoneses atuando em áreas diversas, como produtoras ou montadoras de veículos, eletrodomésticos, fotográficos, farmacêuticos, relojoaria, turismo, construção civil, logística, seguros, atacados e varejos e até hospedagem e serviços de *concierge*, com atendimentos específicos aos hóspedes.

A diversidade de empresas japonesas constitui um mercado de trabalho em expansão em Manaus, cuja preparação de mão de obra de profissionais fomentou nas instituições de ensino ações para o desenvolvimento deste nicho de mercado.

O surgimento do modelo gerencial japonês e suas características históricas

Apresentar o modelo gerencial japonês a fim de identificar as características oriundas deste modelo, as quais disputam espaço em ambientes e documentos educacionais é o propósito deste levante histórico.

O Sistema Toyota de Produção foi desenvolvido pelos engenheiros Taiichi Ohno e Eiji Toyoda, com base na abordagem de gerenciamento do fundador da empresa Toyota, e seu filho, entre 1948 e 1975, e popularizou-se nos anos 1980 através do êxito desta empresa. Ohno (1997) analisa o Sistema Toyota de Produção não apenas como sistema de produção, mas como um sistema gerencial propício aos mercados globalizados, o que favorece sua expansão no bojo da lógica capitalista emergente.

O Sistema Toyota de Produção surge no Japão e possui um conceito em administração que segundo Ohno (1997) pode ser utilizado em qualquer tipo de negócio. Interessante o substantivo utilizado por Ohno, negócio, uma vez que a expansão dos conceitos empresariais traz consigo para as mais diferentes instituições, essa perspectiva de negócio mesmo.

O surgimento deste sistema teve como pano de fundo as condições econômicas do Japão após a Segunda Guerra, mas suas raízes podem ser

encontradas na sociedade japonesa pelo menos três séculos antes. Ishikawa (1986) descreve o Japão pós II Guerra Mundial, carente de matérias primas e alimentos, e com o desafio de incrementar suas exportações, saindo da filosofia do “barato e ruim” para o “bom e barato”, através do “Controle da Qualidade (CQ)” e do “Controle Estatístico da Qualidade (CEQ)”.

De acordo com Ohno (1997), neste período, no mundo da indústria, a América era, de longe, a líder e para alcançá-la, o caminho mais curto era o de adquirir “[...] a avançada tecnologia americana. Assim, empresas japonesas agressivas importaram e adotaram a tecnologia de produção e de manufatura de alto nível americana” (p.86). Afirma ainda que, o Japão importou dos Estados Unidos as técnicas de controle de qualidade (CQ) e de controle de qualidade total (CQT), e métodos de engenharia industrial (EI).

Quando do uso das bases produtivas da General Motors e da Ford, Toyoda Kiichiro estipulou que os japoneses aprenderiam técnicas de produção do método americano, mas não os aplicariam como cópia, sem adequação criativa e pesquisa própria do Japão. Desde o início, os fabricantes japoneses deveriam produzir menos produtos, mas com maior qualidade, pois, precisavam ser tão competitivos quanto os norte-americanos sob o risco de desaparecerem.

A carência de espaço no Japão e a obrigação de ser rentável incitam a Toyota a combater todo desperdício, seja material ou até mesmo humano, de falta de produtividade ou excesso de trabalhadores. Antunes (2010) esclarece que para o presidente fundador da Toyota, a premissa consiste em produzir somente o necessário no menor tempo possível, com a utilização do modelo de supermercados de reposição de estoques de produtos somente após sua venda, o que faz refletir nas contradições do próprio sistema capitalista de produção, que assume roupagens diferenciadas de acordo com a intencionalidade de lucro em cada espaço geográfico.

Neste contexto, com Ohno, tem início a nova “Escola de Gestão de Produção” que se constitui de elementos tayloristas e fordistas, mas diferencia-se da escola

clássica americana, *Scientific Management*, associada a Taylor e Ford, sendo que tal diferenciação pode ser claramente observada na introdução da flexibilidade e da variedade, em acordo com as demandas de competição entre empresas, as quais exigiam sortimento e qualidade.

Relembra Ohno (1997), que em 1910, Toyoda Sakichi, o fundador da Toyota, que conservava a experiência de trabalho com tear auto-ativado, foi aos Estados Unidos observar o início da indústria automobilística, e decidiu vender sua empresa e investir em automóveis. Segundo Coriat (1998), a origem do conceito de polivalência advém exatamente das práticas de trabalho extraídas da indústria têxtil de Toyoda Sakichi, pois, nesta indústria, um só operário manuseava várias máquinas ao mesmo tempo.

A filosofia de trabalho no sistema Toyota de Produção, a filosofia *Kaizen* (de melhoria constante) almeja o controle de qualidade através do ciclo de produção PDCA (*'Plan-Do-Check-Action'*, ou seja *'Planejar, Desenvolver, Executar-Verificar e Corrigir-Adotar a Ação'*), pretende evitar o desperdício através dos 5s: *seiri* senso de utilização, *seiton* senso de ordenação, *seisou* senso de limpeza, *seiketsu* senso de saúde, e *shitsuke* senso de autodisciplina, e tenciona uma análise constante das causas que levam à ocorrência de defeitos na produção, apresentada visualmente através de diagramas, os chamados Diagramas Ishikawa (PEREIRA, 2020).

O ciclo denominado PDCA: Planejar, Desenvolver, Executar-Verificar e Corrigir-Adotar a Ação, com base na proposta *'Plan-Do-See'*, ou seja *'Planeje, Execute e Veja'*, recomendada inicialmente por Taylor, trata-se de uma estratégia administrativa que explica bem o hibridismo dos elementos das empresas norte americanas, de controle de qualidade, e japonesas, de melhoria contínua. Comparado com a proposta *'plan-do-see'*, o PDCA promove uma atitude mais ativa por parte do trabalhador (ISHIKAWA, 1986), e passa a ser aperfeiçoado no Japão para maior desempenho, controle e eficácia dos processos produtivos. Amplamente utilizado por administradores, o ciclo, ou método, através da expansão capitalista, é empregado nas mais diversas áreas produtivas industriais ou não.

No Diagrama de Ishikawa ou Diagrama de Espinha de Peixe, o objetivo consiste, segundo Ishikawa (1986), em levantar fatores (causas) que levam a ocorrência de defeitos ou problemas no ciclo de produção, a fim de controlá-los com antecedência, um ‘controle a priori’. O autor sustenta que muitos fatores podem ser descartados, pois não são preponderantes, seguindo assim o princípio de “[...] Vilfredo Pareto, a normalização de 2 ou 3 fatores fundamentais deverá proporcionar resultados significativos. Por isso é fundamental saber detectá-los” (p. 60). O autor também ressalta a importância de contar com a participação de todos os envolvidos na discussão acerca das causas em “[...] uma discussão franca (*brain-storm*)” (p. 61).

Assim, o trabalhador no Sistema Toyota de Produção torna-se polivalente, realiza diversas tarefas combinando várias ações. Hirata (2008) acrescenta que do trabalhador se exige a capacidade de: pensar, de decidir, de ter iniciativa, responsabilidade, fabricar e consertar, de ser simultaneamente operário de produção e de manutenção, inspetor de qualidade e engenheiro. Segundo Hirata e Zarifian (1991), pode-se dizer que os japoneses criaram novos critérios de performance industrial e os impuseram ao ocidente.

Diante da concorrência, o Japão pôde se impor por meio de um comportamento diferenciado no mercado, utilizando o *Just-in-time*, a qualidade total e as práticas denominadas de zero (zero erro, prazo zero, etc.) que são expressões deste comportamento. Coriat (1993) diz que deixaríamos seriamente de “[...] compreender o ohnismo, se não observássemos que o estabelecimento dos padrões de operação (a partir dos gestos e dos tempos elementares) tem no ohnismo o mesmo lugar fundador que possui no taylorismo” (p.86). Seguindo este preceito, a história econômica e a sociologia histórica do Japão fomentaram neste país a necessidade de inovar nas áreas associadas à organização do trabalho e da produção.

Assim, as características históricas e culturais do Japão disputam espaço em diferentes países do globo terrestre, e adentram na Amazônia, região de maior biodiversidade do planeta, a qual possui inúmeras *Amazônia(s)* dentro de uma única Amazônia, uma vez que abrange países como: Brasil, Bolívia, Colômbia, Equador,

Guiana, Guiana Francesa, Peru, Suriname e Venezuela. E dentro do território brasileiro abarca os estados do Acre, Amapá, Amazonas, Pará, Roraima, Rondônia, Mato Grosso, Maranhão e Tocantins. A seguir, apresentam-se alguns dos conceitos históricos e culturais presentes nas técnicas gerenciais japonesas.

Conceitos históricos e culturais da filosofia gerencial toyotista

Entre os séculos XVII e XIX, foi moldada a mentalidade e os relacionamentos interpessoais japoneses, em padrões específicos, sintetizados em conceitos culturais como *kata*, *mottainai*, *muda*, dentre outros, que perduram até hoje e que foram incluídos na filosofia gerencial toyotista, explicitamente ou implicitamente.

O Japão, neste período, fechou as portas para o comércio e as relações diplomáticas com o restante do mundo, depois de quase um século quando houve contatos com os europeus e a ameaça de colonização por parte destes. A família Tokugawa que ficou na liderança política do país no período supracitado, instaurou um regime de natureza militar, tendo em vista a criação de um país auto sustentável economicamente, dentro de seus limites geográficos e de seus recursos materiais, que exercia um forte controle sobre a sociedade dividida em castas profissionais (a divisão chamada *shi-nou-kou-shou*, ou militares-agricultores-artesãos-comerciantes, com os militares ocupando o topo da pirâmide social).

O controle manifesto tanto em nível macro na política das várias províncias do Japão, quanto micro, nos grupos de moradores em cada rua e cidade, tinha por objetivo evitar revoltas e também proibir a disseminação da religião cristã ou qualquer forma de comunicação descontrolada com o Ocidente, sob a suspeita de ameaça da colonização.

Dentro dos limites rígidos deste controle, cada classe social desenvolveu suas regras de funcionamento interno e de relacionamento com as outras, prevalecendo à colaboração entre os membros e o respeito absoluto pela hierarquia, características presentes na cultura japonesa até hoje. A visão sobre o trabalho também foi influenciada tanto pela hierarquia social baseada em categorias de profissões, bem

como pelas regras internas e pelos princípios de funcionamento de cada classe social, tais como lealdade e honra, no caso dos militares, ou de obediência aos ensinamentos e padrões de trabalho no caso dos artesãos, conhecidos também como *shokunins*.

Acerca deste contexto, Horikawa (1998) indica que, os *shokunins* correspondiam aos mestres artesãos que surgiram na Europa, pessoas que desde jovens, tornavam-se aprendizes de um mestre artesão, e, enquanto o auxiliavam em sua atividade, iam aprendendo um determinado ofício, em uma relação rígida de lealdade, semelhante à relação familiar japonesa.

Uma característica do *shokunin* se centrava na adoção de rígidas regras de conduta profissional, tais como, não admitir em hipótese alguma baixa qualidade em seus produtos e serviços, ou o cumprimento rigoroso de compromissos como prazo, preço, etc. Essa conduta é conhecida no Japão atual como sendo a 'índole de *shokunin*'. "Há opiniões de que a estrutura de trabalho do *shokunin*, incluindo a índole de *shokunin*, tenha sido preservada até os dias de hoje no Japão e se reflita nas características das atuais empresas" (p. 130-131).

Entre os conceitos que formam a base da índole do *shokunin*, mas não se resumem a ela, tem-se o *kata*, que permeia atividades tradicionais japonesas, tais como artes marciais (judô, karatê, etc.), artes visuais (teatro, pintura, caligrafia, arranjo floral *ikebana*, cerimônia do chá) e até atividades artesanais como produção de espadas, por exemplo. Darcy Kusano (1993) define os *kata* em artes cênicas como, as "[...] técnicas de atuação altamente estilizadas, compostas de movimentos, poses e elocuições, com modos tradicionais de atuação [...] criados por atores famosos no passado e transmitidos de geração em geração". Objetiva-se a obtenção de "[...] máxima beleza formalizada, o que leva os atores [...] a submeterem-se a constante treinamento físico e vocal durante toda a sua carreira artística" (p. 319).

Kata é, portanto, uma sequência padronizada de movimentos e posturas corporais utilizadas para realizar uma etapa na produção de um bem material ou cultural, transmitido de pessoas mais experientes (mestres) para pessoas menos

experientes (aprendizes), e à medida que o praticante se aprofunda na arte ou atividade, surge um novo *kata* que precisa ser aprendido, o que faz com que o praticante necessite se aperfeiçoar a vida inteira, tornando-se capaz de realizar cada vez mais etapas da produção do produto final, tornando-se um praticante "flexível". Aperfeiçoamento este, relacionado tanto ao praticante quanto ao produto por ele realizado, o que remete a filosofia *Kaizen*, de melhoramento contínuo.

A aprendizagem dos *kata* é realizada por meio da repetição do mesmo movimento físico até sua completa internalização, fazendo com que o praticante se movimente sempre no mesmo modo, reduzindo o tempo para pensar sobre como se movimentar para realizar certa ação, aumentando sua produtividade, para obter o máximo de atividade com o mínimo de esforço e tempo.

Estipula-se que o conceito de *kata* tem sua origem nos movimentos rituais do xintoísmo, religião tradicional japonesa, e sua presença encontra-se no ambiente de negócios e no processo de produção em fábricas (HUYSVELD, 2017, p. 36).

Outro conceito enraizado na cultura japonesa tradicional é o de evitar o desperdício, expresso em termos como, *muda*, que significa desperdício, ir além do necessário com os elementos materiais, ou no termo, *muri*, ir além do razoável com o esforço e a ação, ou *mottainai*, uso inadequado de objetos e recursos e descarte precoce.

Huysveld (2017) indica que as condições de espaço e recursos levaram à formação do pensamento que privilegia qualidade sobre quantidade, pois, a falta de espaço também contribuiu para reduzir o número de itens de propriedade. Assim, a preferência à qualidade ao invés da quantidade, está ligada ao conceito de *mottainai*. A ideia que perpassa este conceito é a de não se jogar fora nada, mas reciclar e consertar as coisas, tanto quanto possível.

Este tipo de pensamento influencia fortemente a concepção japonesa de proteção ambiental e de gerência pautada nos 3 m, do gerenciamento Toyota, (*muri* -

esforço além de limites razoáveis, *mura* – inconsistências, *muda* - desperdício), que precisam ser evitados.

Evitar o desperdício e adotar a frugalidade também remetem ao regime militar do período Tokugawa. Carvalho (1998) considera que, as raízes do sucesso do Japão, no pós-guerra, ancoraram-se nas qualidades do povo japonês e na ação infatigável do Estado que criou bases disciplinares naquele período. “As qualidades da população japonesa, naqueles aspectos que a diferenciam dos demais povos, foram forjadas por séculos de coerção política, disciplina social e frugalidade. É evidente a disciplina militar no comportamento desse povo” (p. 52-53). Ressalta que, a herança militar na administração do pessoal, nas fábricas e organizações, tanto na definição de status, quanto no reconhecimento de hierarquias caracteriza o povo japonês.

O autor indica que, o modelo japonês de gerenciamento de empresas e de desenvolvimento econômico não funciona com a mesma eficiência fora do Japão devido às peculiaridades culturais do Japão, o que diferencia da ideia de Ishikawa (1986), de que basta ser um ser humano, para utilizar o modelo japonês em qualquer lugar do mundo.

Metodologia

A pesquisa em tela foi desenvolvida na cidade de Manaus, tendo como lócus as Redes Municipal e Estadual de Educação. Embora a centralidade da pesquisa esteja na Secretaria Municipal de Educação (SEMED) com rebatimentos na Secretaria Estadual de Educação e Desporto (SEDUC), o cenário industrial local, bem como a criação dos cursos de ensino da língua japonesa em instituições de ensino públicas e privadas, relacionam-se nesta discussão visando um maior entendimento do objeto pesquisado e do aspecto histórico no qual o objeto de pesquisa está inserido.

A metodologia estrutura-se no método Dialético com suas leis fundamentais de ação recíproca, mudança dialética, mudança qualitativa e luta dos contrários. Assim, os elementos apresentados neste artigo não são analisados fixamente, mas em movimento, em uma ação recíproca onde tudo se relaciona cujo desenvolvimento

da pesquisa opera por meio da negação visando à transformação de elementos tangíveis ou ideias em seu contrário. Parte da lei da mudança dialética, na qual tudo se transforma, buscando mudanças sociais sempre qualitativas (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Kosik (2002) afirma que para se chegar à compreensão da realidade faz-se necessário adentrar a compreensão de sua essência, a qual se encontra no fenômeno, e, ao mesmo tempo, esconde-se nele. Logo, o fim deste processo de pesquisa será sempre o início de outro processo. Deste modo não tenciona esgotar a temática, mas abrir possibilidades para que outras pesquisas apresentem a constante luta entre o velho e o novo, nas diferentes realidades amazônicas.

A presente pesquisa, também caracterizada como pesquisa de campo, “[...] aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar” (MARCONI; LAKATOS, 2007, p. 188-197). Perpassa por análise documental (Projeto Político Pedagógico, Proposta Curricular, Projetos Básicos de contratos de empresa de consultoria) e notícias postadas em diferentes meios de comunicação local.

Quadro 1: Notícias e Documentos analisados

Lócus	Notícias e Documentos analisados
Cenário Industrial	Decreto-Lei nº 288 que institui a Zona Franca em Manaus. Site da Câmara de Comércio e Indústria Nipo Brasileira que apresenta as empresas japonesas em Manaus. http://www.camaraam.com.br/pagina/26-link
Cenário Educação Superior	Projeto Pedagógico do Curso - PPC (2014) que aponta a proposta do curso de Letras - Língua e Literatura Japonesa da Universidade Federal do Amazonas. http://letrasjapones.sites.ufam.edu.br/projeto-pedagogico-do-curso.html
Cenário SEDUC	Decreto nº 42.608 de 06 de agosto de 2020 que dispõe sobre a autorização para a retomada das atividades escolares presenciais. Contrato, nº 37/2020 - INNOVATE CONSULTORIA EM GESTAO

	<p>EMPRESARIAL EIRELI</p> <p>https://18horas.com.br/amazonas/am-consultoria-sem-licitacao-para-plano-do-governo-de-retorno-as-aulas-presenciais-custara-r-3947-mil.</p>
Cenário SEMED	<p>Manaus (2014-2018). Projetos Básicos. Da contratação e ações da empresa Instituto Aquila na prestação de serviços de consultoria na SEMED.</p> <p>https://www.acritica.com/opinions/instituto-aquila-ganha-novo-contrato.</p>

Fonte: Pereira; Sambuichi (2020).

A “observação na vida real”, (MARCONI; LAKATOS, 2007), por meio de observações realizadas no ambiente real com registros de dados na medida em que foram ocorrendo, permitiu acesso a diferentes nuances da realidade pesquisada.

A observação ajuda o pesquisador a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento. Desempenha papel importante nos processos observacionais, no contexto da descoberta, e obriga o investigador a um contato mais direto com a realidade. É o ponto de partida da investigação social (MARCONI; LAKATOS, 2003, p.191).

Assim, utilizando técnicas de pesquisa mistas, foi possível perceber a constante inserção dos aspectos gerenciais japoneses no contexto educacional amazônico, sejam por meio de projetos, propostas, contratos, cursos ou ainda pela inserção de pessoal para aplicação de técnicas empresariais e monitoramento.

Resultados

O modelo gerencial japonês aplicado nas escolas públicas de Manaus

Sá e Nishikido (2012) elencam que, no Estado do Amazonas, existiam, em 2011, onze instituições públicas e privadas que ensinavam a língua japonesa, “[...] das quais dez (NIPPAKU, UFAM, UEA, FUCAPI, Alternativo de Petrópolis, Efigênio Sales, Nemunoki Gakuen, Escola Josephina de Melo, Escola Japonesa e Kumon) se encontram em Manaus e uma em Parintins” (p.138), atendendo mais de mil e duzentos estudantes.

Nos últimos dez anos (2011 a 2021) mediante pesquisa bibliográfica e documental, observa-se um crescimento do interesse na educação pública: Federal, Estadual ou Municipal para implementação do ensino de japonês, em nível fundamental, médio e superior, impulsionado pela presença das empresas japonesas no Distrito Industrial, ou utilizando esta presença como justificativa para a abertura de novos cursos, almejando a profissionalização da mão de obra para estas empresas.

No ensino superior, a inserção do ensino da língua japonesa ocorre em 2011, no curso de Licenciatura em Letras, Língua e Literatura Japonesa da Universidade Federal do Amazonas, a mais recente dentre as 5 universidades federais no Brasil, a ter implementado um curso de licenciatura em língua e literatura japonesa, junto com Universidade Federal do Paraná (UFPR), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Universidade de Brasília (UNB), Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). A ligação entre educação e empresa pode ser observada na conjuntura que levou a abertura do curso, registrada no Projeto Pedagógico do Curso (PPC), aponta que a proposta do curso de Letras - Língua e Literatura Japonesa da Universidade Federal do Amazonas derivou, entre outros, da “[...] demanda da língua no Distrito Industrial da cidade de Manaus” (PPC, 2014, p. 6).

Em que se trata do ensino fundamental e médio da SEDUC, em 2015, observa-se no cenário escolar estadual o início de um projeto de ensino bilíngue (língua portuguesa e língua japonesa), para apropriação do idioma japonês. A justificativa para inserção deste idioma, indicada na Proposta Curricular diz que, esta escolha “[...] acontece em virtude da globalização econômica e cultural e por existirem, em Manaus diversas indústrias com matriz no Japão, as quais exigem tecnologia e conhecimento do idioma” (AMAZONAS, 2015, p.19). E em 2016, foi inaugurada a Escola Estadual Bilíngue Português-Japonês de Tempo Integral Djalma da Cunha Batista.

Em 2019 iniciou-se um projeto piloto para desenvolver o ensino bilíngue de língua japonesa na Escola de Tempo Integral Professora Jacimar da Silva Gama (SEDUC). Também houve outros projetos pontuais de implantação de cursos de língua japonesa, tais como NCJ Comunidade, na Escola Municipal Prof. Dulcenides

dos Santos Dias, Bairro Colônia Terra Nova (SEMED) em 2017, e o Curso NCJ Thiago de Mello no Centro Cultural Thiago de Mello, em 2018, tendo como público alvo, alunos oriundos da Escola Estadual de Tempo Integral Elisa Bessa Freire (SEDUC) e Escola Estadual Raimunda Holanda de Souza (SEDUC).

A implementação do ensino da língua japonesa nestes projetos teve como um dos objetivos presentes na Proposta Curricular, aumentar a “empregabilidade” dos alunos, vindo ao encontro com as expectativas dos próprios estudantes, os quais, em enquetes realizadas pelos idealizadores dos projetos indicaram seu interesse em estudar japonês tendo em vista sua futura profissão.

Assim, a criação do curso de licenciatura de japonês na UFAM aqueceu o mercado educacional neste nicho, sendo os estudantes formados entre 2016 e 2020 rapidamente absorvidos por instituições de ensino públicas e privadas, porém, observam-se poucos casos de estudantes cursistas ou formados que atuem nas atividades do Distrito Industrial de Manaus. A contratação nas empresas do Distrito Industrial quando ocorrem, são resultantes da demanda por atividades de tradução, interpretação e ensino de língua, principalmente para o manuseio dos maquinários pelos operários da indústria de modo a não danificá-los.

Kuenzer (2009) afirma que a escola “[...] passa a ser apontada como o espaço onde ocorrerá o domínio dos conhecimentos, das novas competências e das novas atitudes requeridas pelos novos processos e formas de organizar e gerir o trabalho” (p.66).

No discurso da empregabilidade é o indivíduo que consumindo cursos e diplomas quem garantirá sua vaga no mercado de trabalho industrial. Gentili (2005) esclarece que, o discurso da empregabilidade, devido à mínima oferta de empregos e a disputa cada vez mais acirrada, faz com que pessoas que tenham investido tempo e recursos no desenvolvimento de capacidades permanecerão desempregadas ou empregadas em condição precária, devido à falta de postos de trabalho para todos que tenham consumido conhecimentos que lhes garantiriam emprego (p.54-55).

Devido a isso, Pereira (2013) assevera que, os cursos ofertados pelas empresas do Polo Industrial de Manaus, priorizam apenas algumas destrezas, os demais conhecimentos necessários sejam de qualificação tácita (qualificação real ou operatória) ou formal (com componentes implícitos, por equipes de trabalho, responsabilidade coletiva ou explícita de: educação escolar, formação técnica, educação profissional), acabam sendo buscados pelos próprios trabalhadores, com o fim de, garantirem a sua empregabilidade, o que acarreta em que o conceito de empregabilidade esteja presente na subjetividade de estudantes e trabalhadores, bem como nos Projetos Pedagógicos e Propostas Curriculares, conforme exposto acima, os quais buscam conciliar o requisito fabril com as expectativas de aprendizagem de seus estudantes.

A presença e a influência japonesa não se resumem ao ambiente fabril ou a educação de língua japonesa, podendo ser observada em um nível mais sutil, penetrando o ambiente educacional público das escolas estaduais e municipais de Manaus, através de empresas de consultoria e gerenciamento empresarial que utilizam estratégias gerenciais provenientes do ambiente fabril japonês. Como expressão desta afirmação apresenta-se a consultoria da empresa Instituto Áquila, contratada em 2014, pela SEMED, que anualmente teve seus contratos milionários renovados para desenvolver a Gestão Integrada da Escola (GIDE), e da empresa Innovate Consultoria de Gestão, contratada em março de 2020 pela SEDUC, e em atuação em 2021, período do recorte da pesquisa que gerou este artigo.

Em 2014, com indicação do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), a SEMED contratou a Empresa Instituto Áquila, para auxiliar na implementação da metodologia GIDE. “O Sistema GIDE possui 3 fatores fundamentais: a integração dos aspectos pedagógicos, estratégicos e gerenciais; Utiliza o método científico PDCA (Plan, Do, Check, Action) de solução de problemas” (BID, 2014a).

Por meio de um questionário utilizado pela Empresa Instituto Aquila para a avaliação do ambiente de cada unidade escolar, intitulado "Padrão Mínimo da Dimensão Ambiental", os 5 s, ou seja, *seiri*- utilização, *seiton*- ordenação, *seisou*-

limpeza, *seiketsu*-saúde, e *shitsuke*-autodisciplina do sistema toyotista de produção, passam a integrar as estratégias gerenciais aplicadas nas escolas públicas da Rede Municipal de Manaus. Para exemplificar, o Quadro 2, apresenta alguns dos elementos avaliados no padrão mínimo aplicado nas escolas da SEMED.

Quadro 2: Questionário SEMED - Padrão Mínimo da Dimensão Ambiental.

LOCAL	EVIDÊNCIAS	SENSOS
SALAS DE REFERÊNCIA/ SALAS DE AULA	1- As paredes estão limpas, sem pichação e sem buracos.	LIMPEZA
	2- A sala é arejada e clara.	SAÚDE
	3- Há carteiras suficientes para todos os alunos.	UTILIZAÇÃO
	4- As carteiras estão em bom estado, limpas e sem pichação.	LIMPEZA
	5- Quadro com boa visibilidade para todos os alunos.	SAÚDE
	6- Lixeira em local de fácil acesso e piso sem lixo no chão.	LIMPEZA
	7- As janelas não têm vidros quebrados, abrem e fecham adequadamente.	SAÚDE
	8- Existe iluminação adequada.	SAÚDE
	9- Existe condicionador de ar adequado e em bom estado.	SAÚDE
	10- Existem armários para guardar material pedagógico.	ORDENAÇÃO
	11- Existe mesa e cadeira para o professor.	UTILIZAÇÃO
	12- Existem pontos de tomada.	UTILIZAÇÃO

Fonte: Pereira (2020).

Outra estratégia de gerenciamento japonês, utilizada nas unidades educacionais públicas da Rede Municipal manauara, é o Relatório de Análise de Desvio de Metas (RADM), preenchido utilizando a técnica presente no diagrama de causa e efeito de Ishikawa.

A presença desta ferramenta de qualidade empresarial, preconizada por Pareto e adotada por Ishikawa (1986) já fora observada em uso em Manaus, mas dentro das fábricas, na década de 1990 por Oliveira (2007) quando a autora registrou os treinamentos a que os dirigentes das empresas do PIM participavam: “Ferramentas de qualidade (tempestade de ideias – *brainstorming* – ferramenta de priorização, método de análise de Pareto, diagrama de causa e efeito)” (p. 142). O que reforça a ideia discutida neste artigo de que a estratégia de gestão adotada pela GIDE para as escolas de Manaus é a mesma que há muito tempo se utiliza nas fábricas (PEREIRA, 2020), e possui forte conexão com os aspectos fabris japoneses.

A consultoria da Empresa Instituto Águila fundamentada em Ishikawa (1986) trouxe para o ensino municipal de Manaus, o que o autor denomina de auditorias, ou diagnósticos do Controle da Qualidade. Tais auditorias tratam-se “[...] da aplicação efetiva do ciclo PDCA sobre o próprio sistema da qualidade, ou seja, é a busca da perfeição da qualidade global. Trata-se, portanto, de um diagnóstico que pode ser conduzido paralelamente a uma auditoria da qualidade do produto” (p.187).

A pesquisa destaca que, a empresa Instituto Águila, tem sido contratada anualmente desde 2014, contabilizando até o ano de 2018, um gasto de R\$ 19.542.010,00 (dezenove milhões quinhentos e quarenta e dois mil, e dez reais), de recursos públicos destinados ao pagamento desta consultoria, e que a SEMED modificou seus mecanismos de controle, construindo assim, uma nova cultura de gerenciamento sobre o processo do trabalho escolar, por meio da inserção de 100 multiplicadores, profissionais da própria SEMED, treinados pela empresa de consultoria para espalhar a metodologia GIDE nas escolas (PEREIRA, 2020).

Pereira (2020) após estudo detalhado acerca da atuação da empresa Instituto Águila na cidade de Manaus, ressalta que, a consultoria da referida empresa proporcionou para a rede pública municipal, uma pseudoqualidade tanto nos aspectos gerenciais, muitas das vezes falseados, como também no processo ensino aprendizagem, demonstrando que nos anos que antecederam o trabalho da empresa consultora, a rede municipal de educação de Manaus cresceu em seus indicadores

de qualidade, como no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), muito mais do que cresceu sob a gestão da consultoria empresarial.

Interessante destacar que, de modo muito similar, a Secretaria Estadual de Educação e Desporto (SEDUC), contratou empresa de consultoria, em março de 2020, quase simultaneamente ao período em que as escolas públicas do Estado do Amazonas tiveram suas atividades presenciais interrompidas por razão da pandemia ocasionada pela Covid-19.

Cabe destacar que a empresa contratada, Innovate Consultoria em Gestão, com menos de um ano de criação, contando com a mesma consultora *master* da empresa Instituto Aquila, que atuou na SEMED, foi indicada pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), por meio do Programa de Aceleração do Desenvolvimento da Educação do Amazonas (PADEAM), que conta com recursos orçados no valor de US\$ 273.006.000,00 (duzentos e setenta e três milhões e seis mil dólares americanos), sendo US\$ 151.180.000,00 (cento e cinquenta e um milhões e cento e oitenta mil dólares americanos) recursos do BID, e US\$ 121.826.000,00 (cento e vinte e um milhões oitocentos e vinte e seis mil dólares americanos), financiados com recursos de contrapartida local do Estado do Amazonas (AMAZONAS, 2020a).

Pereira (2010) diz que o Banco em sua condição de emprestador, age como ator político, intelectual e financeiro, pois, formula políticas, atua socialmente e produz/veicula ideias, visando o desenvolvimento capitalista, “[...] sobre o que fazer, como fazer, quem deve fazer e para quem fazer” (p.29).

A contratação desta empresa de consultoria visa à elaboração de um planejamento estratégico, com ênfase em estratégias para o retorno às aulas presenciais, “[...] dentro dos novos desafios propostos pela pandemia do COVID-19” (AMAZONAS, 2020a).

A empresa de consultoria e gerenciamento supracitada vem implementando, um sistema de monitoramento minucioso para as escolas estaduais, semelhante ao que ocorreu na Secretaria Municipal de Educação (SEMED), ancorada nos elementos

de gerenciamento empresarial industrial. Bem como, o Programa Aluno Monitor, que visa apoiar a gestão escolar na execução, acompanhamento e mobilização dos alunos no processo de retorno e permanência às escolas estaduais de forma “segura e acolhedora”, baseado nos princípios de “protagonismo juvenil” e dos “5s (utilização, organização, padronização, limpeza e disciplina)” (AMAZONAS, 2020b, p.3-5).

Mediante um olhar atento aos fenômenos que ocorrem no âmbito educacional amazônico, ao fazer uso da técnica de observação na vida real para obtenção de determinados aspectos da realidade, nota-se além da profunda semelhança de práticas aplicadas na SEMED e replicadas na SEDUC, um aligeiramento para tomada de medidas administrativas que servem mais aos dirigentes políticos, do que na melhoria educacional.

A observação de fatos e fenômenos tal como ocorreram depois de registrados metodicamente demonstram que as técnicas empresariais japonesas na SEMED e na SEDUC, relacionam-se a interesses mais globais, oriundos do próprio sistema capitalista, que demandam a inserção da cultura japonesa nas fábricas e nas escolas da Amazônia, na expansão do sistema capitalista em suas diferentes roupagens, que ora utilizam apenas estratégias tayloristas, ou fordistas, ou toyotistas de gestão, ora exigem um hibridismo de estratégias gerenciais. O sistema capitalista nesta mesma busca de expansão de mercados exige diminuição de recursos públicos para as políticas sociais como a educação, mas ampliam as possibilidades de endividamento do setor público por meio de contratos milionários com serviços de consultoria.

Conclusões

Este artigo tratou sobre a cultura japonesa no Estado do Amazonas, abordando sua presença no ambiente fabril e educacional. A influência japonesa sobre a educação manauara levou em consideração duas vertentes, a do ensino de idioma e cultura e a do gerenciamento escolar.

Em que se trata do ensino de japonês, salientou-se a relação escola-empresa no seu desenvolvimento, almejando a “empregabilidade” dos alunos, mas apontando que a profissionalização da mão de obra por meio da aprendizagem deste idioma não garante a empregabilidade e segurança do lugar de trabalho dos que procuram este ensino.

Na vertente do gerenciamento escolar, o estudo apontou que técnicas de gerenciamento empresarial de cunho toyotista, penetraram no ambiente educacional público das escolas estaduais e municipais de Manaus, através de empresas de consultoria que utilizam estratégias híbridas de gerenciamento empresarial, com a inserção de inúmeras técnicas gerenciais japonesas próprias do ambiente fabril.

O Amazonas possui uma forte conexão com o Japão através da imigração japonesa e da implementação de empresas japonesas no Polo Industrial de Manaus. Observou-se que embora o início da educação de língua japonesa tenha sido tardio no Amazonas, com o desenvolvimento da comunidade imigrante local e com a implantação de empresas japonesas no Polo Industrial de Manaus, houve um aumento a oferta deste idioma, visível principalmente nos últimos 10 anos.

Como iniciativas públicas por parte da Universidade Federal do Amazonas e da Secretaria Estadual de Educação e Desporto (SEDUC) criou-se o Curso de Licenciatura em Letras-Língua e Literatura Japonesa na UFAM e as Escolas Bilíngues de Tempo Integral Djalma da Cunha Batista e Jacimar da Silva Gama, além da implantação de cursos pontuais em outras instituições de ensino público em nível fundamental e médio.

Observou-se que a articulação empresa-escola foi utilizada como justificativa nas propostas de abertura dos cursos acima citados e em seus projetos pedagógicos, e que existiu participação direta de personalidades relacionadas ao mundo empresarial nas negociações para incentivar sua abertura. Apontou-se a pouca oferta de emprego na indústria, mesmo para os poucos que procuraram a profissionalização neste idioma.

Apresentou-se ainda a implementação das estratégias gerenciais japonesas nas escolas da SEMED e seus rebatimentos nas escolas da SEDUC, bem como os problemas ocasionados. Destacou-se ao longo do texto, que as empresas de consultoria promovem um hibridismo entre o gerencialismo (norte americano e japonês) para o âmbito educacional local, em uma tentativa de preparar a futura mão de obra do Polo Industrial de Manaus (PIM).

Os resultados apontam que, o que está no pano de fundo da implantação do modelo gerencial japonês para o contexto das redes públicas de ensino, são empresas de consultoria. Foram evidenciadas as consultorias da empresa Instituto Águila, contratada anualmente desde 2014 pela Secretaria Municipal de Educação (SEMED), e da empresa Innovate Consultoria de Gestão, contratada em março de 2020, pela Secretaria Estadual de Educação e Desporto (SEDUC), que objetivam principalmente lucratividade.

Desde a década de 1990, no Polo Industrial de Manaus (PIM), são utilizadas estratégias de gerenciamento empresariais de cunho toyotista, tais como: tempestade de ideias, ferramentas de priorização com o método de análise de Pareto e as diagramas Ishikawa, o Programa 5s (*Seiri, Seiton, Seisou, Seiketsu, Shitsuke*) relacionado ao ambiente de trabalho, o conceito dos 3m (*muri, muda, mura*) relacionado ao evitar o desperdício, entre as demais ferramentas da qualidade total. Estas ferramentas de controle de qualidade já eram apresentadas durante os treinamentos destinados aos dirigentes e trabalhadores das empresas do PIM.

Enquanto na indústria geralmente o foco centra-se na utilização de uma técnica de gerenciamento empresarial, objetivando que os trabalhadores executem tais procedimentos com eficiência e destreza, no contexto escolar, foram implementadas múltiplas técnicas de gerenciamento empresarial, algumas com influência do modelo gerencial japonês, o que não permite nem a compreensão dos padrões deste gerenciamento empresarial na educação, muito menos o porquê da utilização dos mesmos para o âmbito educacional.

Observou-se que as estratégias de gestão adotadas pelas empresas de consultoria para as escolas públicas, são as mesmas que há muito tempo se utiliza nas fábricas, sem apresentar inovações, avanços metodológicos ou adaptações para o ambiente educacional, sendo assim, não contribuem para uma melhoria na qualidade de ensino, que pretende ser o objetivo da implementação destas estratégias.

Refletir sobre o contexto cultural e educacional local se faz urgente, considerando que a educação deve ser pensada por educadores principalmente. Embora os teóricos japoneses afirmem que o modelo japonês possa ser replicado em qualquer local do globo e em qualquer ambiente, seja fabril ou não, entende-se neste artigo que, o modelo gerencial japonês possui uma característica cultural própria que pouco contribuirá para a emancipação do estudante manauara, portanto, não deve ser replicado indiscriminadamente, pois, da feita que o objetivo de uma empresa é o lucro, já anuncia desacordo com os objetivos educacionais para a Amazônia.

Referências

AMAZONAS. **Proposta Curricular das Escolas Estaduais de Tempo Integral Bilíngues anos Finais do Ensino Fundamental**. Governo do Estado do Amazonas, Manaus, 2015.

AMAZONAS. **Consultoria sem licitação para plano do governo de retorno às aulas presenciais custará R\$ 394,7 mil**. 2020a. Disponível em: <https://18horas.com.br/amazonas/am-consultoria-sem-licitacao-para-plano-do-governo-de-retorno-as-aulas-presenciais-custara-r-3947-mil>. Acesso em: 3 jan. 2021.

AMAZONAS. **Programa Aluno Monitor**. 2020b. Disponível em: <https://www.sabermas.am.gov.br/pagina/jornada-pedagogica-retorno-das-aulas-presenciais>. Acesso em: 4 abr. 2020.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**. 14. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

CANEN, Ana; MOREIRA, Antonio F. B. Reflexões sobre o multiculturalismo na escola e na formação docente. **Educação em debate**. Fortaleza, vol.2, n.38, p.12-23, 1999.

CARVALHO, Darcy. Estratégias econômicas e condicionantes geopolíticas do desenvolvimento japonês. In: Myazaki, Nobue (Org.). **A cultura japonesa pré-industrial: Aspectos socioeconômicos**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1998, p. 37-57.

CORIAT, Benjamim. Ohno e a Escola Japonesa de Gestão da Produção: Um ponto de vista de conjunto. In: **Sobre o “Modelo” Japonês: automatização, novas formas de organização e de relações de trabalho**. HIRATA, Helena. (Org.). São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1993.

CORIAT, Benjamim. **Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização**. Rio de Janeiro: Revan, 1998.

GENTILI, Pablo Antonio Amadeo. Três teses sobre a relação trabalho e educação em tempos neoliberais. In: Saviani, D.; Lombardi, J. C.; Sanfelice, J. L. (Orgs.). **Capitalismo, trabalho e educação**. 3.ed. Campinas, SP: Autores Associados, HISTEDBR, 2005.

HIRATA, Helena; ZARIFIAN, Philippe. **Força e Fragilidade do Modelo Japonês**. Estudos Avançados, 12(5), 1991.

HIRATA, Helena. Da polarização das qualificações ao modelo de competência. In: FERRETI, Celso João; ZIBAS, Dagmar; FRANCO, Maria Laura; MADEIRA, Felícia. (Orgs.). **Novas Tecnologias, Trabalho e Educação: um debate multidisciplinar**. 2.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

HORIKAWA, Oswaldo. Soluções tecnológicas no Japão pré-industrial: Impressões sob um ponto de vista de engenharia. In: Myazaki, Nobue (Org.). **A cultura japonesa pré-industrial: Aspectos socioeconômicos**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1998, p. 129-139.

HUYSVELD, Phillipe. **Bridges to Japanese Business Etiquette - Understanding Japan Cross-cultural Management**. (E-Book). Japan Series Book/Livre VI. Lulu.com, 2017.

ISHIKAWA, Kaoru. **TQC - Total Quality Control: estratégia e administração da qualidade**. São Paulo: IMC Internacional Sistemas Educativos, 1986.

KOSIK, Karel. **Dialética do concreto**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2002.

KUENZER, Acácia Zeneida. (Org.). **Ensino médio: Construindo uma proposta para os que vivem do trabalho**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

KUSANO, Darcy. **Os teatros Bunraku e Kabuki: Uma visada barroca**. São Paulo: Perspectiva: Fundação Japão Aliança Cultural Brasil-Japão, 1993.

MANAUS. Prefeitura Municipal. Secretaria Municipal de Educação. **Institui Grupo de Trabalho Temporário para Orientação, Planejamento e Coordenação da Gestão Escolar**. Portaria nº 0145/2014-Semed/GS. Diário Oficial do Município de Manaus. Manaus: PMM/Semed, 2014a.

MANAUS. Projeto Básico. **Contratação de empresa especializada na prestação de serviços de consultoria**. Manaus: PMM/Semed, 2014b.

MANAUS. Prefeitura Municipal. Secretaria Municipal de Educação. **Inexigibilidade de Licitação**. Diário Oficial do Município de Manaus. Manaus: PMM/Semed, 2014c.

MANAUS. Prefeitura Municipal. Secretaria Municipal de Educação. **BID aprova financiamento para a construção de 26 novas escolas em Manaus**. Manaus. 2014d. Disponível em: <http://www.manaus.am.gov.br/2014/12/18/bid-aprova-financiamento-para-a-construcao-de-26-novas-escolas-em-manaus>. Acesso em: 14 fev. 2016.

MANAUS. Prefeitura de Manaus. Secretaria Municipal de Educação. Projeto Básico. **Nova contratação dos serviços de consultoria pelo Instituto Aquila visando a Estruturação do Sistema de Gestão da Rede Educacional do Município de Manaus**. Manaus: PMM/Semed, 2014e.

MANAUS. Prefeitura de Manaus. Secretaria Municipal de Educação. **Termo de contrato de prestação de serviços nº 024/2014 que entre si celebram o Município de Manaus por intermédio da Secretaria Municipal de Educação - SEMED e o Instituto Aquila de Gestão LTDA**. Manaus: PMM/Semed, 2014f.

MANAUS. Prefeitura de Manaus. Secretaria Municipal de Educação. **Termo de contrato de prestação de serviços nº 047/2015 que entre si celebram o Município de Manaus por intermédio da Secretaria Municipal de Educação - SEMED e o Instituto Aquila de Gestão LTDA**. Manaus: PMM/Semed, 2015.

MANAUS. **Portal da Transparência Municipal**. c2016. Disponível em: <https://transparencia.manaus.am.gov.br/transparencia/v2/#/credoresempenho/2145>. Acesso em: 08 maio 2019.

MANAUS. Prefeitura de Manaus. Secretaria Municipal de Educação. **Termo de contrato de prestação de serviços nº 040/2016 que entre si celebram o Município de Manaus por intermédio da Secretaria Municipal de Educação - SEMED e o Instituto Aquila de Gestão LTDA**. Manaus: PMM/Semed, 2016a.

MANAUS. Prefeitura de Manaus. Secretaria Municipal de Educação. Projeto Básico. **Nova contratação dos serviços de consultoria pelo Instituto Aquila visando a aprimorando o Sistema de Gestão da Secretaria Municipal de Educação de Manaus para melhoria dos indicadores educacionais – Fase III**. Manaus: PMM/Semed, 2016b.

MANAUS. Prefeitura de Manaus. Secretaria Municipal de Educação. **Termo de contrato de prestação de serviços nº 025/2017 que entre si celebram o Município de Manaus por intermédio da Secretaria Municipal de Educação-SEMED e o Instituto Aquila de Gestão LTDA.** Manaus: PMM/Semed, 2017a.

MANAUS. Prefeitura de Manaus. Secretaria Municipal de Educação. Projeto Básico. **Nova contratação dos serviços de consultoria pelo Instituto Aquila visando a Estruturação do Sistema de Gestão da Rede Educacional do Município de Manaus.** Manaus: PMM/Semed, 2017b.

MANAUS. **Semed se reúne com BID para realinhamento do escopo do Proemem.** 2017c. Disponível em: <http://semed.manaus.am.gov.br/semed-se-reune-com-bid-para-realinhamento-do-escopo-do-proemem/>. Acesso em: 14 set. 2018.

MANAUS. **Instituto Áquila ganha novo contrato.** 2019. Disponível em: <https://www.acritica.com/opinions/instituto-aquila-ganha-novo-contrato>. Acesso em: 04 set. 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MOURÃO, Arminda Rachel Botelho. **A fábrica como espaço educativo.** São Paulo: Scortecci, 2006.

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

OLIVEIRA, Selma Suely Baçal de. **A “periferia” do capital: na cadeia produtiva de eletroeletrônicos.** Manaus: Editora da Universidade Federal do Amazonas, 2007.

PEREIRA, João Márcio Mendes. **O Banco Mundial como ator político, intelectual e financeiro (1944-2008).** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2010.

PEREIRA, Luciana de Lima. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação. Universidade Federal do Amazonas, 2013.

PEREIRA, Luciana de Lima. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação. Universidade Federal do Amazonas, 2020.

SÁ, Michele Eduarda Brasil de; NISHIKIDO, Ken. O ensino da língua japonesa no Amazonas. In: **Estudos Japoneses.** n. 32. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2012.

TOMIOKA, Erika Akemi; SILVA, Alexandre Donato da. Ensino da língua japonesa em Manaus, Amazonas: Relatos de um projeto público em implantação. In: ANAIS DO XII CONGRESSO INTERNACIONAL DE ESTUDOS JAPONESES NO BRASIL (CIEJB) / XXV ENCONTRO NACIONAL DE PROFESSORES UNIVERSITÁRIOS DE LÍNGUA, LITERATURA E CULTURA JAPONESA (ENPULLCJ). São Paulo: Labour Editora, Campinas – SP, 2020. p. 92-101. Disponível em: <https://www.cel.unicamp.br/congresso/Anais.pdf>. Acesso em: 4 dez. 2020.

WEIGEL, Valéria Augusta Cerqueira de Medeiros. Sociedade, Cultura e Educação: uma abordagem antropológica. In: BRITO, Luiz Carlos Cerquinho de (Org.) **Sociedade, Educação e Formação do Sujeito**. Manaus: EDUA, 2006. Coleção CEFORT/UFAM, v.1.



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)