

# **PREDOMINÂNCIA DE UM MONOCULTURALISMO OU DE UM MULTICULTURALISMO NAS EMPRESAS JAPONESAS: UM DEBATE SOBRE AS RELAÇÕES ENTRE CULTURA E ECONOMIA.**

## ***PREDOMINANCE OF A MONOCULTURALISM OR A MULTICULTURALISM IN JAPANESE COMPANIES: A DISCUSSION ABOUT THE RELATIONSHIP BETWEEN CULTURE AND ECONOMY***

Jorge Antônio Ferreira Correia<sup>1</sup>

### **RESUMO**

Embora haja um quase consenso entre vários economistas e sociólogos no que tange à classificação da estrutura administrativa japonesa como horizontal e outras considerações que apontam na direção da coexistência entre companhias nipônicas ohnistas e fayolistas, destacando-se concomitantemente a construção paulatina de uma predominância multicultural em um cenário empresarial notoriamente monocultural, esta pesquisa se ancorará no que parece indicar a existência de uma verticalidade gerencial tradicionalmente nipônica com raízes históricas na estrutura política do xogunato Tokugawa e que ainda privilegia uma forte presença monocultural, primordialmente no ápice hierárquico.

**Palavras-chave:** verticalidade, Tokugawa, monoculturalismo.

### **ABSTRACT**

Although there is an almost consensus among several economists and sociologists in relation to the classification of the Japanese management structure as flat and other studies that emphasize that both horizontally and vertically oriented groups may coexist and that simultaneously increase the idea about a multicultural predominance challenging the notion of the Japanese monoculture in the business relations, this research will try to make clear the Japanese business as what it seems a vertical management style, historically built through the political structure from the Tokugawa age and that still privileges a very strong monoculture on the top of a pyramidal hierarchy.

**Keywords:** verticality, Tokugawa, Japanese monoculture.

---

<sup>1</sup> Mestrando em Sociologia e Antropologia pelo Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Antropologia da Universidade Federal do Rio de Janeiro; Graduado em Ciências Sociais (Sociologia, Antropologia e Ciência Política) igualmente pela Universidade Federal do Rio de Janeiro e em Administração pela Universidade Gama Filho.

No que tange ao termo “organograma”, Coriat (1994), aprofundando-se nas práticas do ohnismo, apresenta o modelo japonês de gestão empresarial como inverso a uma concretude piramidal que ordena hierarquicamente cargos e funções. Apontando como regra principal o *pensar pelo avesso*<sup>2</sup>, indica uma oposição da firma japonesa a uma predominância fayolista.

E o discurso da horizontalidade parece caminhar lado a lado com as afirmações concernentes à abrangência de um multiculturalismo nas relações profissionais que se estabelecem em território nipônico. Mouer e Kawanishi (2005) assinalam a decadência de um forte entusiasmo do mundo dos negócios pelo estilo gerencial Tokugawa – classificado como etnicamente homogêneo e que alcançou o seu auge nas décadas de 1970 e de 1980 –, com o advento da recente crise econômica japonesa de 1992, sendo percebidas insatisfações entre executivos de grandes corporações com longas horas diárias dedicadas unicamente ao trabalho e, simultaneamente, a gradual aceitabilidade de mão-de-obra estrangeira na execução de tarefas que exijam o pleno domínio de habilidades técnicas e conceituais.

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

Ao ser afirmado que “o Japão está apto a receber quaisquer contribuições externas sem risco de perda de identidade porque sua cultura, ao absorvê-las, em lugar de simplesmente adotá-las, as adapta”<sup>3</sup>, automaticamente, sublinha-se a idéia de uma *niponização* de elementos culturais, sociais, políticos, econômicos, educacionais e religiosos de outros países para a construção de peculiaridades puramente japonesas.

Primordialmente, a re-configuração do confucionismo humanista chinês em um confucionismo nacionalista nipônico – pressupondo-se que, para a sobrevivência de um pequeno país em um Extremo Asiático, tornavam-se imprescindíveis: coesão e coragem

---

<sup>2</sup> Título do livro e, de modo tautócrono, uma forma de elucidação do modelo de gestão nipônico, o qual, na verdade, seria uma inversão do fayolismo. *Pensar pelo avesso*, portanto, seria estritamente pensar ao contrário do usual, do predominante, do que se encontra ainda em vigência.

<sup>3</sup> Ferri de Barros 1988, p. 49.

para a defesa ante a possibilidade de eventuais ataques \_ já se ressaltava como a fonte inspiradora do xogunato Tokugawa, entre os séculos XVI e XIX. “Enquanto a burocracia chinesa era composta por homens que dominavam os clássicos chineses e peritos em poesia e literatura, os guerreiros burocratas do Japão interessavam-se pelo armamento e, logicamente, pela ciência e pela tecnologia”<sup>4</sup>.

Não obstante o isolacionismo japonês (sakoku), um fascínio pelas ciências e pela tecnologia \_ que preponderavam particularmente no continente europeu \_ fomentava o desejo de duradoura supremacia Tokugawa. A absorção de um cientificismo do Velho Mundo, tendo como combustível o rangaku (estudos holandeses), entre os primeiros anos de 1600 e meados da segunda metade do século XIX \_ embora tenha havido uma rígida restrição portuária, no que diz respeito à atracação de navios estrangeiros de 1639 a 1868 (Revolução Meiji) \_ já sinalizava a irrefreável capacidade japonesa de remodelação, de reestruturação do *externo*, de acordo com o já salientado em linhas anteriores.

Podemos admitir que o século XIX, definitivamente, foi o marco da transição de um Japão agrário para um Japão industrializado. Entretanto, apesar de o pensamento que vigorava no período subsequente à Restauração de 1868 acerca da extrema relevância de se preservar um país coeso para a edificação de um Estado-Nação que fizesse presença diante dos abastados países ocidentais, o Japão, no alvorecer do século seguinte, submergia-se em um abismo que se alargava cada vez mais e que separava os ricos dos pobres.

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

Isto reflete algo, conforme já pudemos notar, que já se mostrava marcante no período de dominação Tokugawa: o viço de um confucionismo *niponizado* (militarizado) que, neste instante pós-Revolução Meiji, se associava a um sentimento budista de crescimento igualitário. Portanto, os lemas “país desenvolvido” e “Exército poderoso” confluíam-se. Sendo assim, tanto as indústrias ligadas aos antigos Zaibatsu,

---

<sup>4</sup> Morishima 1989, p. 33.

quanto as comandadas pelos novos, gradualmente, estariam voltadas para o bem-estar comum e para a prosperidade econômica de um novo Estado-Nação.

Aos poucos, a indústria nipônica que havia brotado com a queda do sakoku, se transformava, principalmente a partir do fim da Segunda Guerra Mundial, no *novo* para uma estrutura fordista já consolidada nos países centrais da América do Norte e da Europa.

Se, de um extremo, o taylorismo havia favorecido mudanças no pensamento administrativo, no cerne do mundo industrial, em um determinado momento histórico, preocupando-se essencialmente com a racionalização e com o controle das atividades humanas; de outro extremo, o toyotismo emergia da *niponização* (reestruturação) deste mesmo taylorismo.

Indubitavelmente, os métodos administrativos japoneses – sendo paulatinamente consolidados – incorporaram, em maior grau, a visão anatômica empresarial de Henri Fayol que abrangia a sincronia entre as partes que compunham o todo, os diferentes órgãos que formatavam toda uma estrutura organizacional. Os elementos da Administração, em conjunto, constituiriam, pois, o processo gerencial. Haveria, para tanto, uma delegação, uma distribuição de poderes entre as várias posições hierárquicas.

A idéia de a firma ser apontada como um agrupamento de seres humanos em constante interação e se conduzindo rumo ao alcance de um único objetivo, na verdade, uma idéia remodelada, gerando um estilo empresarial nipônico (modelo singular), fazia com que o Japão se apresentasse como o *inovador*. Ao mesmo tempo, a alta qualidade como resultado de re-configurações tecnológicas tonificava a competitividade em um mundo que se globalizava a partir dos anos de 1980.

A concepção acerca das partes que se convergem (homogeneamente) em função do todo não se encontra estritamente atada à visão que sustenta a horizontalidade nas disposições entre cargos e funções em uma companhia nipônica, mas também reforça a idéia de uma verticalidade, nos moldes de uma estrutura política Tokugawa.

É trazido à baila o oyabun-kobun, vinculado à existência de uma estrutura social vertical, quando Nakane (1998) esclarece o significado do oyabun enquanto a posição de status de pai (oya) e o significado do kobun, se referindo à posição de status de filho (ko). Tratam-se da noção de liderança e, concomitantemente, da noção de subordinação. Contudo, a posição hierarquicamente superior não se distancia das demais, mesmo havendo uma verticalidade. O poder do líder japonês é restrito pelo consenso do grupo. Privilegia-se o todo, salientando-se as partes que o constituem.

No Japão, ainda de acordo com a autora, a valorização social de um homem não estaria no fato de ser membro de uma família abastada, mas em qual específico grupo faz parte. O indivíduo, ao ser aceito em uma determinada associação, adentraria em uma base piramidal e, paulatinamente, se conduziria ascendentemente ao topo, ao passo que externaria suas habilidades. Entretanto, há diferenças quanto aos méritos individuais e o número de altos postos reputáveis é limitado.

Desde então, justifica-se o motivo que leva poucos graduados a se demitirem das instituições onde conquistaram o primeiro emprego. Corriqueiramente, mantêm-se nelas até a morte ou a aposentadoria, tentando ascender rumo ao ápice piramidal. Sob este aspecto, a educação assume uma função fundamental, desvelando não uma sociedade de classes, mas, independentemente do ganho mensal, uma sociedade composta por aqueles que obtiveram sucesso em sua carreira, de um lado e pelos *fracassados*, do outro.

O que se apresenta manifestado em organizações de grupos, algo pertinente à sociedade vertical nipônica, homogeneamente constituída, transfere-se para a esfera empresarial. O “colarinho-branco”, emoldurado por um processo educacional, passa a ser prestigiado como parte fundamental da configuração do todo. Porém, no instante em que, em um processo de recrutamento e seleção de pessoal, contratadores deparam-se com ex-funcionários de outras empresas, estes passam a ser desprezados por não terem obtido êxito em outro grupo.

O “colarinho-branco” analisado por Nakane (1998) diferencia-se inteiramente do “colarinho-branco” identificado por Mills (1969). No cenário norte-americano, é apontado como alguém que não pode ser comparado ao “colarinho-azul” por uma questão hierárquica. Pode demitir ou admitir pessoal, mas não detém os meios de produção (algo restrito aos proprietários). Já no contexto organizacional nipônico, o “colarinho-branco” é visto como uma parcela expressiva de um grupo homogêneo, bem como o “colarinho-azul”. Este último, entretanto, não se destaca no âmago das interações por não ter méritos reputáveis (construídos através da educação). Contudo, todos se sentem detentores dos meios de produção.

E os debates sobre a verticalidade nipônica necessariamente acompanham as afirmações sobre a predominância de um monoculturalismo nas companhias japonesas. Nos estudos de Fukasawa (2002), por exemplo, sobressaem-se reestruturações na base piramidal ocorridas com bastante intensidade após a recessão econômica nipônica de 1992. Passou a haver, portanto, uma predileção por mão-de-obra operária não japonesa,

representando baixos custos de produção para as organizações, o que não se verifica no cume piramidal (gerências, diretorias e presidência), tradicionalmente nipônico.

Podemos admitir que a vitaliciedade manteve-se firme, mesmo sob os fortes abalos macroeconômicos ocasionados pela crise da década de 1990, entretanto limitada aos “colarinhos-brancos”. Aos “colarinhos-azuis” (ou aos *fracassados*) restaram o desemprego e, em muitos casos, o suicídio.

As pequenas e médias companhias nipônicas, bem como as grandes corporações passaram a depender de trabalhadores estrangeiros para o preenchimento de vagas pertencentes à base piramidal. Ante o agravamento da crise econômica e com a reforma da lei de sub-contratação de mão-de-obra – em paralelo com a Lei de Controle de Imigração de 1990 –, *manobras* empresariais (visando a manutenção da lucratividade em períodos de queda nas vendas) driblavam o Ministério do Trabalho para a entrada de imigrantes ilegais nos galpões das fábricas.

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

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

Almejava-se priorizar o japonês. Aos estrangeiros, caberia uma sub-categoría. Ser nipônico, portanto, não bastaria apenas se adaptar aos costumes locais, mas preponderantemente ter laços consangüíneos com outros nipônicos. Para ter nacionalidade japonesa, pois, de nada adiantaria se naturalizar.

A *japonidade* latente afugentaria o multiculturalismo e isto é perceptível em ocasiões como a derrota de um candidato a prefeito de Oizumi – onde há uma comunidade brasileira – nas eleições de 2001, no instante em que incluiu, como proposta de campanha, um programa de convivência pacífica com os estrangeiros.

O monoculturalismo ainda parece estar realçado pelas demandas por uma excelência na qualidade das operações produtivas. No que tange ao Complexo Ayrton Senna, em São José dos Pinhais, tanto a escolha da Renault quanto a da Nissan para a instalação de suas respectivas fábricas no estado do Paraná se deram não apenas pelos

incentivos fiscais ou pela facilidade de escoamento da produção pelo porto de Paranaguá, mas essencialmente pelo motivo de São José dos Pinhais ter em seus arredores a capital Curitiba e outras cidades como Ponta Grossa, Colombo, Piraquara, Castro, Rio Branco do Sul, São Mateus do Sul e Lapa com uma concentração expressiva de imigrantes europeus e japoneses, bem como de descendentes destes.

Evita-se, desta maneira, o que pode ser definido como uma incompatibilidade entre dirigentes estrangeiros e a força operária brasileira (considerada como étnica e culturalmente heterogênea) e uma inconciliabilidade entre o sistema educacional brasileiro (apontado como inoperante na qualificação de mão-de-obra) e os programas de primazia produtiva adotados pelas transnacionais instaladas no Brasil.

Os filhos e netos de imigrantes estariam atados aos seus antepassados por laços de consangüinidade e por tradições transmitidas de geração para geração e apreendidas cognitivamente, o que se torna um facilitador no ajustamento às políticas internas aplicadas tanto pela Renault do Brasil S.A. quanto pela Nissan do Brasil Automóveis, minimizando os riscos de relações de desconfiança entre chefes de linhas de montagem, supervisores, gerentes ou diretores e seus subordinados e, paralelamente, reduzindo eventuais falhas na qualidade produtiva.

Não há como negar que o capitalismo se desenvolveu de uma maneira no Japão e de uma outra forma no Brasil, por exemplo, assim como a estrutura vertical nipônica, nos moldes Tokugawa, irrefutavelmente oriunda de especificidades únicas, contrapõe-se com veemência a uma verticalidade organizacional norte-americana (fayolista).

Sendo assim, no bojo dos debates da Economia Política, da Sociologia Econômica e da Sociologia Industrial e do Trabalho, não há espaço para paridades entre os abrangentemente distintos. Em resumo, torna-se impraticável simplesmente atribuir às infinitas peculiaridades locais um único caráter global.

Na proporção em que não é possível definir o suicídio no Japão e o praticado em qualquer outra parte do mundo sob a égide de uma única categoria classificatória, sendo essencial descontextualizar para a condução ao pleno entendimento; analisar o modelo nipônico de gestão empresarial, como uma expressão capitalista singular, requer, inevitavelmente, um exame profundo acerca das tradições culturais e de fatos históricos que formataram as relações sociais, as relações de trabalho e o próprio cenário político-econômico daquele país.

O conceito de globalização, inserido nos discursos sobre a pós-modernidade, também passa a ser alvo de questionamentos. O século XXI desponta com uma perspectiva um pouco mais realista sobre o tema.

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

É, portanto, nítido o seu propósito de assegurar a importância da visibilidade da internacionalização aos olhares de economistas, sociólogos e cientistas políticos no âmago de questões que envolvam a formação dos blocos comerciais, por exemplo. Então, barreiras protecionistas ou subsídios agrícolas são, inegavelmente, indicativos de fronteiras para a preservação de especificidades locais. Em outras palavras, dentro de variadas circunstâncias, o local sobrepõe sua relevância às demandas do global.

O modelo japonês de gestão empresarial, enquanto reflexo do “local”, expande-se globalmente, tornando transparentes as especificidades nipônicas que o formataram.

A *transferabilidade* de um modelo japonês de gestão empresarial como uma expressão capitalista puramente nipônica acarreta mudanças em outros modelos administrativos vigentes, a favor de uma maior competitividade. Intensificam-se apelos por uma maior *flexibilização* que se refletem também em território nipônico. Se, de um extremo, é notável uma tradicional readaptação das grandes empresas japonesas em momentos de crise, como observa Morita (1986), no que concerne às velozes transformações de linhas de produção \_ de um setor em decadênci para um outro mais promissor \_, diversificando com o mesmo nível de qualidade ofertada; de outro extremo, observam-se modelos de reestruturação organizacional cada vez mais evidentes como o anúncio da TDK Corporation, fabricante de produtos eletrônicos e de vídeo-cassete, em 2002, sobre a demissão de funcionários ou como o destaque acerca da

dispensa de alguns milhares de profissionais das empresas NEC, Hitachi e Fujitsu, no mesmo ano.

Deve ser igualmente realçado o exemplo da posse do brasileiro Carlos Ghosn como presidente da Nissan (a mesma Nissan que emergiu como uma nova Zaibatsu, espelhando uma sólida estrutura vertical nos moldes da aplicada politicamente pelo xogunato Tokugawa, privilegiando a vitaliciedade), em 1999 e o consequente corte de vinte e três mil postos de trabalho. Em poucos anos, de uma situação de prejuízo, a companhia divulgou um lucro de quase cem bilhões de ienes.

Tais reestruturações, no Japão, se mostram no âmago da já destacada capacidade de absorção do *novo*, como a aceitação de soluções bem sucedidas de fora (*soto*) para o sucesso do todo nipônico e, simultaneamente, este mesmo todo japonês tem cooperado \_ fundamentalmente a partir da década de 1980 \_ com as transformações de outros modelos organizacionais em vigor pelo mundo.

Um estilo empresarial puramente japonês, em que ainda predomina uma baixíssima rotatividade de pessoal (emprego vitalício) se desloca para outras sociedades onde há um alto índice de demissões, o que, para Hirata (2002), provoca um certo estranhamento entre diretores-executivos nipônicos.

No entanto, não raras empresas japonesas se adaptam à realidade das sociedades estrangeiras nas quais se instalaram e sucumbem às práticas de demissão no que tange à *flexibilização*. A autora complementa que “essa adaptação transforma o modelo japonês em um modelo ‘nissei’...”<sup>5</sup>, sinalizando uma outra geração de nipônicos, nascida em um ambiente externo ao Japão e adequada às especificidades locais.

Aos entrelaçarmos os debates sobre o “local” e o “global” com os que envolvem temas concernentes à cultura e à economia, irrefutavelmente, as perscrutações de Di Maggio (2005) auxiliam na elucidação de pontos considerados fundamentais na elaboração do presente trabalho.

Ao passo que, habitualmente, a economia protagoniza debates e pesquisas, no campo científico, a cultura assume um papel meramente coadjuvante. Em Di Maggio (2005), no entanto, verifica-se a tentativa de que o conceito de cultura seja devidamente operacionalizado.

A cultura, pois, passa a ser constitutiva, passa a ser trazida para o âmbito das discussões. Analisa-se, desde então, de que maneira a cultura pode influenciar

---

<sup>5</sup> Hirata 2002, 125

comportamentos de atores quanto a eventuais investimentos, quanto a possíveis compras ou à capacidade de poupança em momentos de crise financeira, entre tantas outras circunstâncias.

Observamos o papel regulador da cultura sendo recuperado pelos economistas contemporâneos, ainda de acordo com o autor e, ao mesmo tempo, os notáveis esforços de sociólogos e antropólogos atribuindo à cultura um caráter coletivo (considerando-a como fruto da vida coletiva).

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

Tendo em vista o que está em relevo em parágrafos anteriores a respeito da inesgotável capacidade nipônica de absorção do *externo* para a construção do *interno* (remodelado, reestruturado), podemos asseverar tratar-se de algo peculiarmente japonês. E tais esforços de aprimoramento de técnicas administrativas e educacionais, bem como de tecnologias oriundas do continente europeu ou dos Estados Unidos da América remetem às exaustivas tentativas nipônicas de se atingir uma excelência de resultados na produção de bens e de serviços.

Gounet (2002) assegura a relevância da introdução do fordismo em território nipônico em 1933 para a geração de sistemas produtivos como o toyotismo, através do qual se produzia uma restrita quantidade de veículos dentro de variados modelos, de acordo com a demanda. Evitava-se, ao máximo, o desperdício, planejando-se criteriosamente todo um controle de qualidade no processo produtivo e uma rigorosa linha logística \_ incluindo custos de transporte e de estoque \_ além de proporcionar uma organização flexível do trabalho. Os fornecedores de auto-peças, por sua vez, necessitariam estar em consonância com os métodos adotados pelo fabricante de automóveis.

As etapas de montagem se interligavam por meio do kanban, um tipo de placa indicativa que encurtava o tempo de produção e aumentava a sua rapidez, pois cada peça encontrava-se devidamente assinalada e armazenada em um específico local de conhecimento geral. Para que tal processo obtivesse o pleno êxito, tornava-se imprescindível o engajamento de todos os membros da organização, o que refletia aspectos de um todo social composto por partes iguais.

Explicável é, então, o choque provocado pela presença deste *novo* industrializado japonês em países ocidentais economicamente avançados. Era estarrecedor o sucesso industrial nipônico como resultado da adição realizada entre *niponizações* de elementos tecnológicos, administrativo-estruturais e educacionais *externos* (ajustamento à realidade japonesa), as interiorização e remodelação do budismo indiano (com fragmentos chineses), a militarização do confucionismo, a centralização político-econômica no xogunato Tokugawa e a Restauração (que não abandonou as características do Bakufu), afora a já destacada predisposição natural para a auto-disciplina, identificada pelos lusitanos nos anos de 1500. Tratava-se de uma fórmula que muitos empresários europeus e norte-americanos almejavam pôr em prática entre os anos de 1970 e de 1980.

Daí, a preponderância de se analisar especificidades ímpares que colaboraram expressivamente com a construção de um novo modelo de gestão empresarial.

As posições que afirmam a predominância de uma horizontalidade multicultural nas esferas administrativas japonesas atuais parecem não ofuscar aquelas que asseguram prevalecer uma verticalidade monocultural nos moldes Tokugawa entre a maioria das transnacionais nipônicas. Granovetter (2001), como que intermediando tais discussões, inquire acerca da coexistência entre a verticalidade e a horizontalidade no ambiente de negócios japonês.

Há inclusive a possibilidade de a horizontalidade ohnista e a verticalidade Tokugawa serem um único modelo japonês de gestão empresarial, tendo em vista apresentarem as mesmas características funcionais, distinguindo-se apenas por uma questão classificatória, pois ao se constituir "... em citação obrigatória em qualquer debate sobre processo de trabalho, tecnologia e terceira revolução industrial"<sup>6</sup>, o estilo japonês de administrar uma companhia passa a ser notado como inovador diante do predomínio de uma verticalidade fayolista, sendo-lhe atribuído um caráter horizontal como um meio de defini-lo como oposto à estrutura dominante.

---

<sup>6</sup> Torres Filho 1999, 225

## BIBLIOGRAFIA

- CORIAT, Benjamin. *Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização.* Rio de Janeiro: Revan: UFRJ, 1994.
- DIMAGGIO, Paul. Culture and economy. In: Neil J. Smelser and Richard Swedberg. *The handbook of economic sociology.* New York: Princeton University Press.
- FERRI DE BARROS, Benedicto. *Japão: a harmonia dos contrários.* São Paulo: T.A.Queiroz, 1988.
- FUKASAWA, Masayuki. *Um mundo paralelo: a vida da comunidade brasileira de Oizumi, Japão.* Rio de Janeiro: Topbooks, 2002. .
- GOUNET, Thomas. *Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel.* São Paulo: Boitempo Editorial, 2002.
- GRANOVETTER, Mark. Coase Revisited: business groups in the modern economy. In: Mark Granovetter and Richard Swedberg. *The sociology of economic life.* Colorado: Westview Press, 2001.
- HIRATA, Helena. *Nova divisão sexual do trabalho?: um olhar voltado para a empresa e a sociedade.* São Paulo: Boitempo Editorial, 2002.
- HIRST, Paul e THOMPSON, Grahame. *Globalização em questão.* Petrópolis: Vozes, 2001.
- HUDSON, Mark and MORRIS-SUZUKI, Tessa. Afterword: diversity and identity in the twenty-first century. In: Donald Denoon, Mark Hudson, Gavan McCormack and Tessa Morris-Suzuki. *Multicultural Japan.* Cambridge: Cambridge University Press, 2001.
- MAGEE, David J. *Turbinado: história de Carlos Ghosn, o brasileiro que salvou a Nissan.* Rio de Janeiro: Record, 2005.
- MILLS, C. Wright. *A nova classe média (white collar).* Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1969.
- MORISHIMA, Michio. *Por que triunfou o Japão?.* Lisboa: Gradiva, 1989.
- MORITA, Akio. *Made in Japan.* São Paulo: Livraria Cultura Editora, 1986.
- MOUER, Ross and KAWANISHI, Hirosuke. *A sociology of work in Japan.* Cambridge: Cambridge University Press, 2005.
- NAKANE, Chie. *Japanese society.* Berkeley and Los Angeles, California: University of California Press, 1998.
- OHNO, Taiichi. *O sistema Toyota de produção: além da produção em larga escala.* Porto Alegre: Bookman, 1997.
- TORRES FILHO, Ernani Teixeira. Japão: da industrialização tardia à globalização financeira. In: José Luís Fiori (Org.). *Estados e moedas no desenvolvimento das nações.* Petrópolis: Vozes, 1999.
- UEHARA, Alexandre Ratsuo. *A política externa do Japão no final do século XX: o que faltou?.* São Paulo: Annablume: Fundação Japão, 2003.

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