UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

EDUCAÇÃO E DESENVOLVIMENTO – ASPECTOS SOCIOCULTURAIS NA RELAÇÃO EDUCAÇÃO E TRABALHO NO PÓS-GUERRA NO JAPÃO

ANA BEATRIZ BARRETO DE LEMOS

Este exemplar corresponde à redação final da dissertação defendida por Ana Beatriz Barreto de Lemos e aprovada pela Comissão Julgadora.

Data: 21/12/2001

Assinatura: _____
(Orientador)

Comissão Julgadora:

_____

_____

_____

_____

2001

UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL

© by Ana Beatriz Barreto de Lemos, 2001.

Catalogação na Publicação elaborada pela biblioteca da Faculdade de Educação/UNICAMP
Bibliotecária: Rosemary Passos - CRB-8ª/5751

L544e

Lemos, Ana Beatriz Barreto de.
Educação e desenvolvimento : aspectos socioculturais na relação educação e trabalho no pós-guerra no Japão / Ana Beatriz Barreto de Lemos. – Campinas, SP: [s.n.], 2001.

Orientador : Newton Antonio Paciulli Bryan.
Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação.

1. Educação. 2. Cultura. 3. Modernização. 4. Trabalho. 5. Desenvolvimento. I. Bryan, Newton, Antonio Paciulli. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Educação. III. Título.

01-0187-BFE

UNIDADE BC
Nº CHAM. T/UNICAMP
L544e
V
TOMBO BC 48741
PROC. 16-837/02
C D
PREÇO R$ 11,00
DATA 01/05/02
Nº CPD

CM00167034-2

RESUMO

Estamos vivendo um período de grande mudança histórica. O colapso da União Soviética, o fim da Guerra Fria, e a integração da comunidade européia são os precursores desta nova era. Vários problemas e tensões persistem, mas o caminho para a nova comunidade global se estende aberta a nossa frente.

Em tempos atuais é crucial que todos povos e nações venham a se entender e respeitar suas tradições históricas e culturais.

A transformação do Japão no último século e especialmente nas últimas décadas tem sido fenomenal. O problema é compreender como as características da sociedade têm sido transformadas para servir tão satisfatoriamente às necessidades da economia pós-industrial. Ao que podemos atribuir o fenomenal feito industrial do Japão?

O milagre econômico japonês começou no início dos anos sessenta quando a produção industrial cresceu enormemente. O milagre econômico japonês não tem somente transformado esta ilha em um paraíso econômico, mas também a levou a ser estudada como modelo de rápido desenvolvimento econômico.

Pode ter tido o Japão sua extremidade industrial competitiva começada com seu processo educacional?

Supõe-se que a bem sucedida modernização do Japão é devido ao seu sistema educacional, o qual está adequado às necessidades do país.

ABSTRACT

We are living in a period of great historic change. The collapse of the Soviet Union, the end of the Cold War, and the integration of the European community are harbingers of this new era. Various problems and tensions persist, but the road toward a new global community lies open before us.

In these times, it is crucial that all peoples and nations come to understand and respect one another's historical and cultural traditions.

The transformation of Japan in the last century and especially in the last few decades has been phenomenal. The problem is to comprehend how the characteristics of

UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL
SEÇÃO CIRCULANTE

this society have been transformed to serve so successfully the needs of post-industrial economies. To what can we attribute Japan's phenomenal industrial achievement?

Japan's economic miracle began in the early sixties when industrial production increased enormously. The economic miracle of Japan has not only turned this island into economic wonderland, but also led to it being studied as models of rapid economic development.

Might Japan have had its competitive industrial edge begun with its educational process?

We suppose it's due to an educational system which is adequate to Japanese necessities that this land was well succeded in its modernization.

SUMÁRIO

	Pág.
INTRODUÇÃO	1
OBJETIVOS	3
METODOLOGIA	7
CAPÍTULO 1 - ANTECEDENTES CULTURAIS	11
1.1. CENÁRIO HISTÓRICO E CULTURAL	15
1.1.1. Era Feudal - O Período de Tokugawa	16
1.1.2. O Período Moderno - A Era Meiji	23
1.1.3. O Pós-Guerra - De 1945 ao Presente	28
1.1.3.1 Documentos Orientadores do Sistema Educacional do Japão, Órgãos Competentes e Corpo Docente	29
1.1.3.2 O Sistema Escolar Formal do Japão	34
CAPÍTULO 2 - ASPECTOS DA MODERNIZAÇÃO	39
CAPÍTULO 3 - PRÁTICAS EDUCACIONAIS	43
CAPÍTULO 4 - GERENCIAMENTO E ESTRUTURA INDUSTRIAL NO JAPÃO	49
4.1. "ASSUMIR A POSIÇÃO DEVIDA"	51
4.2. NORMAS SOCIAIS	53
4.3. EMPREGO VITALÍCIO	57
CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
BIBLIOGRAFIA	75
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	81
SITES	85
ANEXOS	86

INTRODUÇÃO

A história milenar parece bastante simples. De um mundo de grandes e pequenos impérios e reinos, mais ou menos iguais em riqueza e poder, tornamo-nos um mundo de nações-estados, algumas muito mais ricas e fortes do que outras. De centenas de milhões de pessoas tornamo-nos sete bilhões. Do trabalho com modestas ainda que engenhosas ferramentas e técnicas, tornamo-nos senhores de grandes máquinas e forças invisíveis.

A maior parte disso é para o bem, embora o poder intelectual e material seja freqüentemente mal usado para fins malévolos e destrutivos. Ou simplesmente usado, com involuntárias, mas execráveis conseqüências.

Até a data recente, ao longo dos mil e tantos anos desse processo que a maioria das pessoas encaram como progresso, vimos alguns povos sendo há tanto tempo improdutivos, enquanto outros prosperavam.

Se aprendemos alguma coisa através da história do desenvolvimento econômico, é que a cultura é a principal geradora de suas diferenças. Por outro lado, a cultura não se encontra sozinha. Cultura e performance econômica estão ligadas, mudanças em uma repercutem na outra.

Nos últimos 600 anos, as mais ricas economias do mundo têm sido predominantemente européias. Neste final de século, a balança começou a pender para a Ásia, onde países como o Japão cresceram a taxas assombrosas.

Esse estudo irá explorar e analisar através da perspectiva histórica, as principais características da cultura, da sociedade, do sistema de ensino e da empresa japonesa, mostrando a relação educação e trabalho no pós-guerra no Japão. Descreve as principais correntes do avanço econômico e da sua modernização.

Sustentará o ponto de vista de que a competitividade industrial japonesa se iniciou com seu processo educacional, e que há motivos para explicar porque métodos novos de gestão da produção nasceram no Japão (e essencialmente na década de 50).

É preciso saber se os novos vencedores econômicos - no caso, o Japão - estão

percorrendo as mesmas estradas para o poder ou se há algo de novo.

A chave para crescer está em entender as lições que a história guarda para nos ensinar - lições, algumas elas, apresentadas neste estudo.

OBJETIVOS

Como pôde o Japão vencer tão rapidamente a inflação provocada pelo choque do petróleo, reestruturar completamente sua indústria, deter a menor taxa de desemprego entre os países do OCDE, transformar-se no maior credor mundial - bancando os EUA, o maior devedor -, colocar nove entre os dez maiores bancos do mundo, "japonizar" a indústria Britânica, e, ainda por cima, colocar (simbolicamente) a sua bandeira no Rockfeller Center, no coração de Nova York?

Um dos principais objetivos deste estudo é relacionar os fatores que sustentaram o rápido crescimento econômico do Japão entre o período histórico do pós-guerra até a década de 90. Para os estudiosos de educação, a transformação dessa sociedade asiática é, ao mesmo tempo, fascinante e frustrante. A menos que todas as ortodoxias educacionais que orientam as reformas no Ocidente estejam totalmente erradas, há uma ligação entre o seu êxito industrial e o sistema de ensino formal, uma vez que a educação recebida pelo trabalhador japonês na escola é referenciada e relacionada ao seu comportamento dentro da empresa, perante a sociedade, e para com a sua pátria.

A industrialização do Japão iniciou-se há quase noventa anos. Em meados do século 19, o Japão foi ameaçado pelas potências ocidentais, e, nos meados do século 20, experimentou o colapso da ordem e da autoconfiança quando perdeu a guerra. A mesma tensão política que se constituiu nestes períodos, e que se tornou uma ameaça de virtual desaparecimento do mapa deste país, fez com que fosse desenvolvido um sentimento genuíno de nacionalismo tanto na elite como no povo.

O povo agüentou o sacrifício. Por outro lado, os dirigentes não mediram esforços para diminuir as diferenças entre as classes sociais. Elaboraram estratégias para o futuro para que realizassem a industrialização. Para isto, investiram na formação de recursos humanos que pudessem acompanhar o desenvolvimento tecnológico.

O Japão é uma pequena extensão territorial com escassez de recursos naturais. É um país situado na região nordeste do extremo Oriente, e é formado por quatro ilhas

maiores e cerca de 7.000 ilhas menores, que são, em sua maior parte, de origem sísmica ou vulcânica. A população total do Japão é de cerca de 126,92 milhões de pessoas (*Ministry of Public Management, Home Affairs, Posts and Telecomunications*, 2000). O país possui longa história como nação independente. Rico em paisagens, mas pobre em recursos, tem falta de praticamente todos os minerais vitais para a indústria. Por isso, importa mais de 99% do consumo de derivados de petróleo e, mais de 96% do cobre usado para atender às necessidades industriais.

Quadro 1 - Dependência do Japão no que se refere a recursos naturais:

Petróleo	99,7%
Minério de Ferro	99,8%
Cobre	96,8%
Gás Natural	91,4%
Carvão	81,4%
Madeira	64,3%
Total de Energia Necessária	82,2%
(Fonte: US Census Bureau, United States Department of Commerce, 2001).	

Portanto, pode-se crer que os recursos humanos são a única força para a sobrevivência deste país. Na fase justamente antes do rápido crescimento econômico, existia abundância da força de trabalho persistente[1], dedicada e com alto nível

[1] Um componente importante do desempenho industrial do Japão pode ser encontrado em um simples clamor: Gambare!
Um dos maiores agentes de motivação que incentivou essa sociedade através da adversidade, em sua tenaz perseguição da regeneração nacional no pós-guerra, foi o "Gambare!": "Persevere!" "Agüente firme!" "Não desista!". Durante toda a vida, os japoneses são encorajados e motivados pelo espírito Gambare, e isso começa em casa. A escola o adota desde o primeiro dia em que a criança entra na sala de aula, e continua a adotá-lo até a formatura. Cabe, então, à empresa desenvolvê-lo. O Gambare atinge todas as facetas da sociedade. É empregado no trabalho, no estudo e até mesmo na diversão e no lazer. Faz parte da vida dos japoneses. É o clamor básico de incentivo de todos os grupos da sociedade japonesa, desde as associações de donas de casa até os partidos políticos. Tem o mesmo significado para todos: qualquer que seja a atividade que estiver executando dê o máximo de si. Mas, o Gambare vai muito além disso. Significa que todos os participantes do grupo estão no mesmo barco, e que todos precisam perseverar juntos para sobreviver e ter sucesso. Implica o conceito de trabalho mútuo, uma perspectiva realista nesta nação.
O Gambare é também um componente importante para o desenvolvimento de um forte senso de competição, especialmente de competição entre grupos. Independentemente dos objetivos do grupo ou da idade dos participantes, as metas devem ser perseguidas através do esforço coletivo. O trabalho em grupo é impulsionado pelo Gambare, não somente pelo líder do grupo, mas também por seus próprios

educacional.

O milagre econômico japonês, propriamente dito, começou nas décadas de 50 e 60, quando, sob a tutela do governo, muitas firmas pequenas se consolidaram e se modernizaram. Administração e tecnologia americanas foram introduzidas e, no final dos anos 60, várias empresas japonesas começaram a sobrepujar as companhias do ocidente. A nova filosofia de administração incorporou muitos conceitos da moderna administração ocidental (estratégias básicas de negócios, ciclo de vida dos produtos, levantamentos de mercado e estratégias de marketing, contabilidade, modelos econômicos, propaganda, etc.), alguns fundamentos japoneses permaneceram (perspectivas a longo prazo, emprego permanente, tempo de serviço e lealdade para com a companhias), e algumas características se desenvolveram (separação de cargo e tarefa, pequenas diferenças em pagamento e status para operários de uma determinada idade, gerência e responsabilidade de pequenos grupos).

As empresas japonesas investiram alto, e a produção industrial do Japão teve um enorme crescimento, e não só transformou esse arquipélago num paraíso econômico, mas também passou a ser estudado como modelo de desenvolvimento rápido.

Se a modernização[2] do Japão for definida por uma sociedade que apresenta um sistema de produção padronizado em grande escala, pode-se ponderar se não foi a educação que produziu (e produz) os recursos humanos (trabalhadores) adequados para esta sociedade.

É possível afirmar, portanto, que foram as características do povo japonês, resultantes de um sistema educacional capaz de produzir cidadãos altamente diligentes, atribuídos de uma consciência comum, que propiciaram a esse país insular, pouco dotado de recursos naturais e que sustenta uma população de mais de 120 milhões de

---

participantes. A natureza popular do Gambare constitui, por si, um elemento significativo do desafio japonês.

[2] Está se chamando de modernização aqui, as transformações dadas pela evolução da demanda. Esse sistema tem sua origem no dinamismo do núcleo industrial inicial, o qual busca ampliar a sua própria base de recursos naturais e o mercado interno. É entendida como a assimilação das novas formas de vida possibilitadas por um nível mais alto de acumulação.

habitantes em uma área relativamente pequena, tornar-se uma das principais nações industrializadas do mundo.

O Japão tem hoje, um dos sistemas de ensino mais eficientes do mundo (Harold W. Stevenson, 1992, pp. 32-38), no qual investe 4,8% do seu produto nacional bruto (Ministério da Educação, Cultura, Esportes, Ciência e Tecnologia, 1998). É quase certo afirmar que a sua supremacia tecnológica advém da qualidade da sua educação. E que sua modernização se deu de forma tão eficiente, não deixando de levar em conta outros fatos relevantes, principalmente, por causa dos grandes investimentos em educação, os quais são notados desde a era feudal.

Por isso mesmo, é importante pontuar, de forma clara e organizada, qual é essa relação, a relação entre a educação e a modernização japonesa.

Quadro 2 - Gasto Total e Gasto Público em Educação, Ciência, Esportes e Cultura, em relação ao Total dos Gastos Públicos e do Produto Nacional Bruto:

	A:Total Expenditure on Education, etc.	B: Public Expenditure on Education, etc. (1)			C: Total Public Expenditure(2)			D:Gross National Product	B/C (%)			A/D (%)	B/D (%)
		Total (net)	Nat.gov.	Local gov.	Total (net)	Nat.gov.	Local gov.		Total (net)	Nat. gov.	Local gov.		
1955	437,350	372,066	126,868	330,192	1,724,217	1,018,189	1,176,197	8,627,800	21.6	12.4	28.1	5.1	4.3
60	752,209	612,492	208,954	541,475	2,909,639	1,745,148	1,989,704	16,662,000	21.1	12.0	27.2	4.5	3.7
65	1,788,199	1,385,011	499,465	1,182,590	6,235,917	3,753,842	4,365,140	33,673,000	22.2	13.3	27.1	5.3	4.1
70	3,547,031	2,883,327	951,513	2,496,051	14,169,785	8,240,989	9,814,878	75,152,000	20.3	11.5	25.4	4.7	3.8
75	9,611,359	8,118,914	2,864,905	7,126,932	36,397,245	21,025,386	25,654,468	152,209,400	22.3	12.7	27.8	6.3	5.3
80	16,666,258	14,006,723	4,744,759	12,091,854	70,939,653	43,732,802	45,780,784	245,360,000	19.7	10.8	26.4	6.8	5.7
85	20,424,857	16,566,136	5,201,896	14,335,490	90,049,880	53,542,045	56,293,463	325,501,100	18.4	9.7	25.5	6.3	5.1
90	25,822,589	21,258,332	5,875,387	17,528,598	122,693,816	70,066,713	78,473,217	441,538,100	16.5	8.4	22.3	5.8	4.6
94	29,265,721	23,043,851	6,546,824	19,746,465	138,231,696	74,622,579	93,817,836	482,671,490	16.7	8.8	21.0	6.1	4.8
95	30,102,175	23,766,348	6,884,823	20,175,067	143,579,377	76,747,867	98,944,511	494,097,800	16.6	9.0	20.4	6.1	4.8
96	30,321,581	23,895,790	6,924,651	20,333,305	146,366,429	78,908,261	99,026,140	510,322,400	16.3	8.7	20.5	5.9	4.7
97	30,380,268	23,841,818	6,893,807	20,272,036	145,773,864	79,584,467	97,673,772	514,170,900	16.4	8.7	20.8	5.9	4.6
98	30,442,790	24,013,325	7,222,451	20,157,084	152,332,330	85,230,883	100,197,545	504,062,100	15.8	8.5	20.1	6.0	4.8

(1) National government subsidies to local governments are included in the both columns of national and local government.

(2) Expenditure on science and technology from the former Science and Technology Agency is not included.

(million yen)

METODOLOGIA

Quanto ao método, este estudo partiu do levantamento e revisão bibliográfica; foi organizado com ajuda da pesquisa de campo feita por amostragem, entre Abril de 1996 e Março de 1997, que serviu para a obtenção de dados "in loco". Utiliza estatística simples associada às análises qualitativas dos dados obtidos através de visitas às empresas e escolas japonesas para entrevistas e observação.

Foi submetido à população do estudo um questionário que continha 23 perguntas entre fechadas e subjetivas, que foram estatisticamente contabilizadas conforme a freqüência das respostas. Estes questionários foram distribuídos aleatoriamente pelas escolas e empresas sediadas na ilha de Kyushu ao sul do Japão.

As empresas foram localizadas pelo índice telefônico local e as escolas, escolhidas conforme a sua proximidade com a Universidade de Saga.

Como o Japão é um país que tem um governo muito centralizado, uma cultura muito particular, um nacionalismo muito forte, e seu sistema de educação um enfoque universal, podemos crer que o que é regra para um é também para todos, e que as informações derivadas da pesquisa de campo por amostragem feita numa ilha do sul do Japão, pode ter seu âmbito ampliado ao território nacional e expressar de fato o povo japonês como um todo.

O Japão está dividido em 8 regiões e 47 províncias, das quais 43 recebem a denominação KEN (províncias propriamente ditas), Tókio recebe TO (prefeitura metropolitana), Osaka e Kyoto recebem FU (províncias urbanas) e Hokkaido (distrito).

O grupo pesquisado acabou sendo formado por professores e diretores de onze (11) escolas, primária, ginasial e científica, de Saga (uma das quarenta e sete (47) municipalidades do país), por diretores das faculdades da Universidade de Saga e por professores da Faculdade de Educação, e por funcionários (no geral) de sete (7) fábricas. Além disso, o estudo também contou com as informações levantadas nas entrevistas individuais feitas com os chefes do departamento de pessoal das fábricas e diretores das escolas visitadas, num total de 17 pessoas. A amostra, no entanto, consiste em apenas 1,3% do número total de professores e diretores das escolas primárias, 1% do número

total de professores e diretores das escolas secundárias, e 1,6% do número total de professores das escolas ginasiais e diretores da municipalidade. Também conta com apenas 5,3% do número total de professores e diretores da Universidade de Saga, e 3,5% do número total de trabalhadores da ilha de Kyushu.

Quadro 3 - Número de professores da escola primária, secundária e ginasial na municipalidade:

Escola Primária	**4.534**
Escola Secundária	**3.256**
Ginasial	**3.695**
Total	**11.485**
No. de Questionários Recebidos	**145**

Fonte: (Statistics Bureau Management e Coordination Agency, 1996, pp. 373-37)

Quadro 4 - Número de professores na Universidade de Saga:

Professores	**162**
Professores Associados	**150**
Aulas	**27**
Assistentes	**48**
Professores	**70**
Total	**457**
No. de Questionários Recebidos	**24**

Fonte: (Universidade de Saga, 1995, pp. 12-13)

Quadro 5 - Número de pessoas que trabalham nas indústrias na Ilha de Kyushu:

Fukuoka	**2.182**
Saga	**427**
Nagasaki	**706**
Kumamoto	**872**
Oita	**582**
Miyazaki	**561**
Kagoshima	**821**
Okinawa	**510**
Total	**6.661**
No. de Questionários Recebidos	**231**

Fonte: (Statistics Bureau Management and Coordination Agency, 1996, p. 88)

No. Total de Questionários Recebidos	**400**

A metodologia de observação e entrevista às empresas e escolas consistia no envio de uma carta de apresentação solicitando horário para entrevista pessoal e distribuição ou remessa dos questionários com porte pago.

De 1.350 questionários enviados e distribuídos, o resultado obtido foi de 400 questionários respondidos.

A opção por uma pesquisa qualitativa levou em consideração a natureza e o objeto de estudo: o campo da pesquisa nas fábricas e escolas japonesas. As empresas japonesas e o sistema educacional japonês foram considerados dentro de suas características mais singulares. Alguns dados foram preenchidos, analisados e interpretados segundo teorias já estudadas.

Foram levados em consideração os limites e possibilidades de uma pesquisa nas companhias japonesas com todos os problemas e peculiaridades deste sistema de produção.

Estes limites requerem da pesquisa uma postura flexível e participativa, sem deixar de lado o objeto de estudo, que neste caso não são seres inanimados, mas sim, seres vivos que interagem socialmente.

CAPÍTULO 1 – ANTECEDENTES CULTURAIS

Sabe-se que o sistema extremamente complexo, mas muito bem sucedido, que constitui a sociedade contemporânea do Japão não é, obviamente, o produto de um único ingrediente ou de um conjunto de artifícios interessantes. Este sistema engloba uma intrincada matriz de elementos que se interligam e que, por sua vez, têm origem em longas e complexas tradições e em eventos recentes, os quais estão crucialmente ligados ao curso da história.

> "O Japão é uma sociedade de grande complexidade e sutileza. A melhor palavra que vem à cabeça para descrevê-la é que se trata de uma sociedade mosaica, no sentido em que é composta de numerosos pedaços coloridos, todos formando, de uma certa maneira misteriosa, um padrão. Se eu puder brincar com palavras, é a menos mosaica de todas as sociedades, participando duramente da grande corrente da história que surgiu do Monte Sinai - até os últimos cem anos" (Boulding, 1970, p. 133).

O curso da história delineou muitas variações nas características sociais nacionais, nas visões do sentido da vida e nos estilos e filosofias nacionais de organização e administração. O recente sucesso do Japão, o declínio industrial britânico, a fama da empresa americana e as características distintas de muitas sociedades organizacionais estão diretamente relacionadas a contextos culturais nos quais evoluíram.

Nos primeiros capítulos do livro do Coriat: "Pensar pelo Avesso", há uma discussão dessa tese "culturalista" do desenvolvimento japonês. Posições contrárias a essa tese colocam que: *...sob o pretexto de dar toda a importância aos fatores históricos e sociais na formação do modelo japonês, elas têm* (as visões culturalistas) *como*

resultado nos privar de toda percepção verdadeira sobre o que se passou e se passa ainda no Japão[1].

Embora, as críticas a essa tese sejam persistentes, acredita-se que as condições históricas e sociais particulares dessa sociedade tornaram possíveis a modernização do Japão.

"Desde que o Japão surgiu como líder do poder industrial, os teóricos, bem como os administradores, têm estado crescentemente conscientes do relacionamento entre cultura e administração. Durante os anos 60, a confiança e o impacto da administração e da indústria americana pareciam inabaláveis. Gradualmente, mas de forma crescente, através dos anos 70, o desempenho dos carros, da eletrônica e de outros produtos industriais japoneses começou a mudar tudo isso. O Japão passou a assumir o comando dos mercados internacionais, estabelecendo sólida reputação de qualidade, confiabilidade, valor e serviço. Virtualmente sem recursos naturais, sem energia e mais de 110 milhões de pessoas aglomeradas em quatro pequenas ilhas montanhosas, o Japão teve sucesso em chegar ao mais alto ritmo de crescimento, ao mais baixo nível de desemprego e, pelo menos em algumas das maiores e mais bem-sucedidas organizações, a uma remunerada e saudável população trabalhadora do mundo. Saindo das cinzas da Segunda Guerra Mundial, o país construiu um império que não perde para nenhum outro" (Gareth Morgan, 1996, p. 115).

Embora, os teóricos tenham levantado diferentes possíveis razões para esta transformação, a maior parte deles concorda que a cultura e a forma de vida em geral deste país oriental tiveram papel central.

A palavra cultura[2] derivou metaforicamente da idéia de cultivo, do processo de lavrar e de desenvolver a terra. Ao falar-se de cultura, refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos.

---

[1] De fato, não se pode atribuir toda a importância dada pelos "culturalistas" aos fatores históricos e sociais. Entretanto, deve-se se ter em mente que se os fatos sociais podem ser as condições permissivas das práticas das grandes companhias japonesas, esta tese já tem o seu valor.

[2] Do Latim "***cultûra***" significa ato, efeito ou modo de cultivar (J. Fernando, 1999, p. 109).

Dessa forma, quando se fala sobre sociedade, enquanto cultura, seria certo afirmar com base na teoria "culturalista" que a educação[3] desempenha, sem dúvida, um papel de destaque no contexto social, já que a educação reflete e afeta a cultura da sociedade. Por um lado, "a educação depende de toda a cultura social" (Ottaway, 1962, p. 38), e por outro, exerce papéis "de transformação, transição e transformação" da cultura (Benedict, 1943, pp. 724-45). Além disso, a educação reflete e afeta a situação política da sociedade. A educação poderá ser um agente a serviço da classe dominante ou "um instrumento de controle da classe". No entanto, poderá também "promover atitudes e comportamentos contrários ao sistema (por exemplo, o radicalismo estudantil), desenvolver uma letargia institucional muitas vezes desatenta às necessidades da ordem política dominante...".

A educação não se processa no vácuo. Ela é muito abalada pelas estruturas sociais e está ligada a um contexto social. A educação reflete e afeta a situação econômica da sociedade, pois é vista como uma forma de "investimento nacional" e é considerada capaz de desenvolver os recursos humanos até um certo nível, "aumentando o conhecimento, as habilidades e as capacidades de todo o povo na sociedade" (Harbison e Myers, 1964, pp. 2-3).

Dore coloca no seu estudo sobre a Educação na Era de Tokugawa que o homem que, na infância, for submetido a algum processo de aprendizagem disciplinada e consciente está mais propenso a responder a mais formas de treinamento, seja ele em alistamento militar, numa fábrica ou em palestras coordenadas pela associação agrícola de sua comunidade. O que possibilita dizer que a educação pode produzir trabalhadores altamente produtivos dentro da dimensão da cultura moderna enraizada na sociedade industrial.

[3] Entende-se educação aqui, como fenômeno essencialmente social, considerando o homem como produto da sociedade. Esta procura obter do aluno, com um mínimo de matéria instrutiva, um máximo de destreza, a serviço de um aspecto cívico. Um dos representantes do conceito da Nova Educação é Georg Kerschensteiner (1854-1932) que coloca no social o valor básico da vida. Diz que o objetivo da educação deve ser, pois, a socialização do educando. A grande educadora é a comunidade; daí a ação educativa ter que gravitar em torno dela.

Para isso, a análise do sistema educacional japonês, bem como dos objetivos dessa educação, propiciará a confirmação de que estes elementos são muito diferentes daquilo que prevalece no Ocidente.

Compreendendo os fatores culturais que configuram os indivíduos e as suas organizações, têm-se meios para compreender importantes diferenças transnacionais no comportamento organizacional. Além disso, ao compreender as peculiaridades de práticas estrangeiras, pode-se dar melhor significado às peculiaridades que nos são próprias e tentar decifrá-las, através de uma prática de aprendizagem e crescimento.

Em retrospecto, o processo de construção de uma civilização apoiada nestes elementos parece ser um protótipo da habilidade japonesa de assumir projetos que parecem impossíveis.

Para este estudo, dentre os vários períodos que constituem o curso histórico do Japão, serão ressaltados três deles, os quais detêm os fatos mais marcantes e importantes sobre as contribuições da educação para a sociedade industrial japonesa. E, através destes, tentar-se-á entender o que um sistema educacional bem estruturado pode propiciar a um país em desenvolvimento.

São eles:

A. Era Feudal - O Período de Tokugawa

B. O Período Moderno - A Era Meiji

C. O Pós-Guerra - De 1945 ao Presente

A seguir cada um deles serão analisados.

1.1. CENÁRIO HISTÓRICO E CULTURAL

A leitura e a escrita foram introduzidas no Japão por volta do século VI, após a introdução do sistema chinês de escrita. Nos períodos de Nara (710-794) e Heian (794-1185), a aristocracia era educada dentro da filosofia de Confúcio e do budismo[5]. Os monges budistas foram os primeiros professores do Japão antigo, e os templos se tornaram centros de aprendizado. A primeira escola oficial para a preparação de funcionários públicos foi implantada pelo CÓDIGO TAIHO em 701. A educação se espalhou pela classe militar durante o período Kamakura (1185-1333); ao mesmo tempo, os camponeses também passaram a receber cada vez mais educação, devido ao crescimento das formas populares do budismo. Durante o período Edo (1600-1868), o pensamento neo-confucionista foi adotado como ideologia oficial. Os governos dos xóguns e dos senhores feudais implantaram escolas durante o período Edo, e os sistemas públicos foram complementados por escolas privadas, localizadas nos santuários e templos. A educação foi muito difundida devido à Restauração Meiji, em 1868.

O nacionalismo e o esforço de modernização tiveram forte influência na educação no final do século XIX. A influência nacionalista foi predominante após a militarização do Japão nos anos 30, enquanto que, no período de pós-guerra, sobrevieram a descentralização e novas influências democráticas na educação. O sistema do pós-guerra proporciona nove anos de escolaridade compulsória, e a educação secundária é fornecida a praticamente toda a população. Cerca de 40% dos estudantes japoneses continuam os estudos universitários. As escolas são administradas por grupos autônomos locais e regionais, sob a supervisão geral do Ministério da Educação. A educação desempenha um papel crucial na preparação de estudantes para o trabalho, e oportunidades de carreira são determinadas largamente de acordo com o desempenho escolar.

A história da educação no Japão após a Restauração Meiji (1868) pode ser dividida em cinco períodos: o período de implantação (1868-85), quando foi criada a

[5] O budismo foi inserido no Japão por volta de 538.

estrutura inicial de um sistema moderno de educação; o período de consolidação (1886-1916), quando diversos regulamentos escolares foram estabelecidos e foi implantada uma estrutura educacional sistemática; o período de expansão (1917-36), baseado nas recomendações do Conselho Extraordinário de Educação (*RINJI KYOIKU KAIGI*; 1917-19); o período da guerra (1937-45), de educação militarista; e o período atual (a partir de 1945), que foi guiado pelas reformas educacionais ocorridas durante a ocupação pelos aliados.

A educação moderna do Japão tem como características gerais principais: o papel importante desempenhado pelo nacionalismo no desenvolvimento do sistema educacional, a emergência de credenciais acadêmicas como chave na determinação de empregos e nível social, influências externas fortes e persistentes, e a existência de diferentes escolas de pensamento dentro da estrutura educacional.

1.1.1. Era Feudal - O Período de Tokugawa

O regime feudal do Japão esteve por sete séculos sob o comando de xóguns, ou governantes militares, que, na verdade, não dispunham de poder civil. O poder efetivo era exercido por um campo militar, conforme era chamado, que tentava conservar seu domínio através da força armada operando sobre feudos rebeldes. Cada senhor feudal, o *daimio*, tinha seus dependentes armados, os samurais, cujas espadas achavam-se à sua disposição sempre prontos, nos períodos de desordem, a contestar a "devida posição" de um feudo rival ou do Xógum dominante. Foi uma era em que prevaleceu o Modo de Guerreiro ou o *bushidõ*, que era entendido como o comportamento dos samurais, ou cavalheirismo japonês.

No século XVI, a guerra civil tornara-se endêmica. Após décadas de desordem, o grande Ieyasu obteve vitória sobre todos os rivais e em 1603 passou a ser o primeiro Xógum da Casa de Tokugawa. O Xogunato conservou-se na linhagem de Ieyasu por dois séculos e meio e terminou somente em 1868, no começo do período moderno.

É durante o período de Tokugawa, que todo japonês fica consciente de que seu país existe. Como meio de preservar a integridade da estrutura político-social que Ieyasu

construiu, o xogunato de Tokugawa tomou a drástica medida de virtualmente fechar as portas do Japão para o mundo exterior em 1639. E o Japão, que estava emergindo de séculos de guerras civis, pela primeira vez, experimentou um longo período de paz que durou dois séculos e meio. Deve-se dizer que este longo período de paz interna e externa é excepcional na história universal. Constituiu a pré-condição absolutamente necessária para o desenvolvimento de forças de produção.

Um dos aspectos essenciais da política de pacificação seguida por Tokugawa consistia em fechar o acesso ao país como regra geral[6], abrindo-o apenas de forma seletiva, a fim de evitar as revoltas levadas pelo cristianismo, pelo comércio europeu e também pela diáspora japonesa, que fora ativa na conquista do sul da Ásia desde o século XVI. A geografia torna este fechamento e a auto-suficiência possíveis. Entre outras conseqüências, há o fato de que a originalidade[7] dos japoneses é reforçada e eles ficam frente à necessidade de garantir seu domínio sobre a população forçada a viver em seu arquipélago.

Por volta do final do século XVIII e início do século XIX, o Japão viveu sob crescente pressão para abrir seu litoral para o mundo exterior. No país, a rígida estrutura social e política criada por Ieyasu começavam a sentir a pressão provocada pelos novos tempos.

Pode-se conjeturar de forma legítima se não é entre o meio do século XVIII e o meio do século XIX que a evolução do Japão e a da Europa divergiram num ritmo crescente.

O Japão jamais conheceu a incontrolável expansão das metrópoles gigantes do Terceiro Mundo hoje, nem mesmo a perigosa situação de Londres no início da

---

[6] À medida que os negociantes tornam-se respeitáveis e prósperos, o feudalismo decai. Quando os Tokugawa, através das mais drásticas leis jamais aplicadas por qualquer país, decretaram o isolamento do Japão no século XVII, tiraram o solo dos pés dos comerciantes.

[7] É difícil não atribuir a este período o estabelecimento de um dos caracteres singulares deste povo. Sem dúvida alguma, existe uma considerável homogeneidade na civilização japonesa, assim como uma identidade nacional cuja profunda originalidade impressiona os estrangeiros tanto quanto os próprios japoneses. Originalidade quase sempre expressada na capacidade dos japoneses de importar matéria-prima e exportar produtos acabados com qualidade e outros aspectos superiores à de qualquer outro país. Estrutura de comércio que permitiu o Japão hoje, ser considerado o maior, se não o único, fornecedor do planeta de bens manufaturados acabados.

Revolução Industrial. Ao fim do século XIX, a população total aumentou rapidamente, mas em um ritmo inferior ao da produtividade.

Este fechamento de portas ao mundo fez com que o Japão sofresse uma transformação drástica no modo de produzir e viver. O país foi obrigado a tornar-se auto-suficiente e a produzir os produtos que importava dentro do Japão. O ocidente evoluiu economicamente através da expansão física de sua área econômica, e precisava de uma revolução que economizasse a força de trabalho humano: foi a mecanização e a revolução industrial, enquanto o Japão precisava aumentar a produtividade da terra através da força humana laboriosa: fechou-se no mundo próprio dele, devido à limitação da área cultivada.

O pensamento simbolizado na revolução laboriosa deixou as cidades japonesas se desenvolverem a uma única forma.

Tóquio, no século 18 e 19, (na época chamado de Edo), já era uma das metrópoles mais populosas do mundo (em 1730 a população de Edo era de 1.000.000 de habitantes, enquanto que Paris tinha uma população de 700.000 habitantes, e, Londres em 1750 tinha 600.000). No entanto, mesmo sendo uma metrópole, não havia charretes, as pessoas andavam a pé o tempo todo. O que mostra que o Japão não dependeu da mecanização como o ocidente, mas, somente, da força humana. Segundo David S. Landes em seu livro "*A Riqueza e a Pobreza das Nações*" os homens de negócios do Japão adotaram uma ética de trabalho que tinha o compromisso mais com o trabalho do que com a riqueza. E que a metade mais recente do período Edo foi marcada por trabalho intensificado e pela propagação de hábitos de trabalho que mantiveram a economia em situação vantajosa quando avançou para a indústria moderna.

O curso normal da produção trouxe uma redistribuição inicial do capital: o acúmulo oficial de riqueza deu lugar parcialmente ao investimento privado, precisamente porque o fechamento do mundo exterior significou que o êxodo de capital era desprezível. Assim, ligados ao fechamento estavam suas estruturas administrativas, a estabilidade da população e o progresso econômico. Mas de modo algum isto sugere que estas conexões surgiram necessariamente uma das outras.

Foi durante esta parte do período feudal que precedeu a Restauração Meiji em 1868, que se desenvolveram vários estabelecimentos educacionais para suprir as necessidades das diferentes classes sociais. Senhores provinciais fundaram escolas para os filhos da classe dos guerreiros e comunidades rurais administravam escolas para os membros mais prósperos das classes dos agricultores e dos comerciantes. Um outro tipo de escola era a *terakoya* (escola Paroquial), na qual se ensinava a ler, escrever e calcular aos filhos das pessoas comuns, em sua maioria nas áreas urbanas.

Estima-se que às vésperas da era Meiji, 40% dos meninos e 10% das meninas recebiam educação fora de casa, taxas que podem ser comparadas às da Europa.

Crianças estudando escrita e aritmética em uma escola *terakoya*, no final da Era Edo (início do século 19). Xilogravura em cores do mestre *ukiyoe* Kunisada. (Acervo do Museu de Karasawa)

A educação neste período se caracterizava:

- por ser um dos principais meios de ascendência social da sociedade de Tokugawa[8]. "A Educação parece ter se tornado o principal mecanismo de seleção social, numa fase mais precoce da industrialização do Japão, mais do que nos países ocidentais" (Dore, 1992, p. 293).

A educação, sem dúvida, motivava os japoneses a se interessarem cada vez mais pelo autodesenvolvimento individual. Idéia, que quando amplamente difundida, fez com que a noção de aperfeiçoamento *nacional* pudesse ser mais prontamente assimilada e aceita. O caminho para a criação do Japão moderno.

A propagação da educação básica, neste período, também propiciou que a administração através de diretrizes escritas atingisse, no Japão de 1870, o mais baixo

[8] A sociedade feudal japonesa estava organizada em estratos e a posição de cada um era fixada por herança. Os Tokugawa consolidaram este sistema e regulamentaram os pormenores do comportamento diário de cada casta. Todo chefe de família era obrigado a afixar à sua porta a posição de classe e os fatos

degrau da população, diminuindo as chances de boatos crescerem freneticamente, a partir de desconfianças desagradáveis, levando a população à obstrução e à revolta. As primeiras revoltas Meiji poderiam ter sido bem mais graves do que foram.

A Restauração Meiji *(Meiji Restoration)* transformou o Japão a partir de uma coleção de feudos[9] separatistas em níveis variados de desenvolvimento, cada um com suas próprias tradições e cioso de sua autonomia feudal dentro de um estado centralizado. Com que amplitude os avanços educacionais prepararam o caminho para esta transformação?

Mesmo em escolas populares havia conteúdo suficiente de educação para dar às crianças um senso de que não eram apenas cidadãos urbanos da capital de Xógum ou camponeses do lorde de Okayama, mas também membros da nação japonesa.

A educação confucionista[10] dos samurais foi ainda mais eficaz em retirar uma nação do conjunto de feudos. Primeiramente, ela formou uma grande parte da cultura intelectual, compartilhada pelos membros de todos os feudos, um elo de interesses, pretensões e ditos proverbiais comuns, que era mais forte - por causa de um conteúdo muito mais substancial - do que um interesse geral na cerimônia de chá ou de esgrima, ou de uma aceitação geral dos vagos e variados dogmas que o budismo contemporâneo podia, isoladamente, oferecer. Em segundo lugar, na maioria dos feudos a educação do samurai veio, no final da era, a incluir, como era de se esperar, alguns estudos sobre a própria história do Japão. Embora isto fosse ensinado, estaria fadado, em certa medida, a

---

exigidos pelo seu status hereditário.

[9] Os Tokugawa simplesmente não aboliram a organização feudal quando assumiram o poder. Ao contrário, visando manter a paz no Japão e o domínio da Casa de Tokugawa, tentaram fortalecê-la e torná-la ainda mais rígida.

[10] Confucionismo é uma doutrina ética e política que originou na China antiga. Leva o nome de seu fundador Kong Fuzi (551-479 AC), o qual foi latinizado por missionários europeus como Confucius.
Confucius era um oficial secundário que aspirou reformar a sociedade chinesa violenta e instável do tempo dele. Ele considerou que a sua auto-realização foi melhor alcançada em um harmonioso, mas, hierárquico contexto social, por dominar um código de comportamento, através da moral e do próprio desenvolvimento cultural, e através do exercício de responsabilidades administrativas com base no mérito. Confucius deu importância para os valores familiares, particularmente para a filial devoção (a obediência de um filho para o pai dele), e para a educação.
A aceitação de uma ordem hierárquica conduziu muitos a identificar o confucionismo como uma ideologia, um pensamento-sistema empregado para justificar um sistema particular de dominação. Certamente, Confucius viu a sociedade da perspectiva da autoridade política, contudo, ele também era um humanista que acreditou na dignidade, igualdade básica, e, dentro de limites, na autonomia do indivíduo.

melhorar a consciência do aluno sobre sua própria origem japonesa, e em alguns feudos, naturalmente, isto foi doutrinado dentro de um espírito intensamente nacionalista. Em terceiro lugar, a expansão da educação confucionista e o ofício do ensino propiciaram novos canais nacionais de comunicação que ignoravam as barreiras dos feudos.

O desenvolvimento de uma consciência nacional tinha de superar não só a divisão regional, mas, também, as barreiras de classe.

A corrente ética confucionista de Tokugawa, ao "pacificar" a classe samurai, lembrando-os da obrigação de benevolência do superior em relação a seus subordinados, e também modificando a sua arrogância e insolente falta de preocupação com o bem-estar das classes mais inferiores, tomou uma atitude para gerar um senso de responsabilidade paternal. Qualidades, que certamente, não se desenvolveram em todos os samurais, mas, que mesmo assim, conseqüentemente, propiciaram a criação de um sistema educacional nacional em 1872. Pois, diante desse histórico, não havia razão nenhuma para, em 1872, supor-se que a educação universal criaria descontentamento subversivo, já que todos eram filhos da mesma nação.

Quanto os samurais tinham sido intelectualmente preparados pelas escolas de Tokugawa para exercer um papel útil, como membro de uma *elite* inovadora num Japão empenhado em "evoluir"?

Eles também, evidentemente, tinham sido profundamente impregnados com a idéia de que o conhecimento e a educação eram uma "coisa boa" e, portanto, estavam bem dispostos, em princípio, em adquirir novas formas desse conhecimento.

É certo afirmar que o sistema feudal propiciou uma base admirável de treinamento para talentos políticos e administrativos que tornaram proveitoso o regime Meiji.

As escolas confucionistas geralmente rechaçavam qualquer tentativa de se ensinar fatos relevantes ou habilidades para administradores - este foi um campo deixado para ser ocupado pelo ensino ocidental. Ao invés disso, a educação útil para homens de talento dos departamentos de ensino chinês, estava, essencialmente, voltada para os fins, e não para os meios, com o estudo da história sendo uma estrada para o

conhecimento de precedentes direcionais do governo, preocupado, em outras palavras, com a política.

Na tradição confucionista, a política não era a arte do possível, a escolha de menores males, a conquista da melhor conciliação entre interesses conflitantes. Uma boa política era aquela que beneficiasse a *todos*. Era a filosofia política de uma sociedade não complexa, na qual, o conflito potencial principal reside entre os governados produtivos e os governantes consumidores. Um governo iluminado consistia do tipo de benevolência que capacitava governados a produzirem mais em benefício de todos.

Dessa forma, a ética oficial pode ter sido incapaz de eliminar totalmente a ganância pessoal, mas, serviu para mantê-la entre limites. A política sempre era o resultado de uma lógica entre o interesse ideal e o privado, nunca meramente orientada pelo último.

O confucionismo Tokugawa, apesar da particularidade das obrigações que a sua ética impôs, era, em essência, universalista. "Quando Fukuzawa Yukichi advertiu que não era o status hereditário, mas a contribuição à sociedade que tornava um homem digno de respeito, começando seu prefácio de *Encouragement of Learning* com sua mais famosa frase "Deus não criou o homem acima do homem, nem colocou o homem abaixo do homem", ele estava simplesmente sumariando uma corrente de pensamento há muito desenvolvendo-se na sociedade Tokugawa" (Dore, 1992, p. 312).

Esse confucionismo fez com que a mente das pessoas visse a importância do bem comum. Acima de tudo, desde a difusão generalizada deste confucionismo moral, os esforços feitos para ampliar os lotes de alguém pelo aumento da produção de bens negociáveis não foram nem ignorados nem condenados pela opinião pública. Ao contrário, receberam aprovação laudatória de toda sociedade. Essa aprovação, sem dúvida alguma, facilitou todas as tentativas proto-industriais. Se acrescentarmos a isto uma paixão coletiva, nacionalismo, então entra-se realmente na modernização do Japão.

Talvez o melhor que possa ser dito sobre a herança que o período feudal legou ao período moderno é que foram alguns de seus ideais derivados de uma cultura refletida e afetada pelo sistema educacional vigente da época, trabalhados e reforçados durante os períodos históricos que propiciaram ao Japão seu desempenho sócio-econômico, uma

vez que foi neste período que se assegurou a importância da educação para o desenvolvimento de uma nação moderna, e, se viu difundindo valores, crenças e hábitos, que garantiram a "adaptação"[11] do povo japonês na esfera industrial, e diferenciaram as firmas japonesas das do Ocidente, as quais, podemos dizer, que favoreceram a prosperidade sócio-econômica do país.

O ano de 1872 é considerado o início da educação moderna no Japão. Nessa época, o imperador Matsuhito pôs fim ao feudalismo, dando largada à corrida pela internacionalização do país. O primeiro passo do recém-criado Ministério da Educação foi abrir as portas das escolas a um maior número de japoneses, a começar pela educação básica.

""Nenhuma comunidade, nenhuma família terá analfabeto", declara o preâmbulo do decreto que institui o sistema educacional obrigatório em 1872" (Yamashiro, 1986, p.185)[12].

1.1.2. O Período Moderno - A Era Meiji

Todos os modernos sistemas escolares devem algo às tradições passadas, mas em poucas sociedades industriais o costume de atribuir origens tradicionais aos fenômenos modernos é mais arraigada que no Japão.

O ponto de partida para a modernização do Japão ocorreu em 1868, quando o imperador (*Tennoo*) assumiu o trono - na "Restauração Meiji" (*Meiji Ishin*). O governo Meiji introduziu rapidamente no Japão uma constituição e um sistema legal de estilo ocidental e levou tecnologia e cultura ocidentais para o país. Foi criado o slogan "Nação Rica e Estado Fortemente Armado" (*Fokoku kyoohei*), em defesa da modernização.

---

[11] Segundo o dicionário Aurélio, adaptação significa o ajustamento de um organismo, particularmente do homem, às condições do meio ambiente. E a empresa, ao constituir-se como unidade produtiva de bens e serviços, geradora e distribuidora de excedentes econômicos, e como entidade política, tomadora de decisões e agência ideológica, atualiza um sistema de contrastes que, obviamente, geram conflitos e dificultam esta adaptação. Entretanto, têm-se muitos indícios de que o Japão contemporâneo conseguiu, através de seus valores, cultura e tradições, ou mais genericamente através de seu passado, um consenso nacional que ao mesmo tempo facilitou o governo dos homens e uma política de adaptação ao mundo moderno. Mesmo sendo ele uma terra de conflitos.

[12] Apud www.japaoonline.com.br, 2001.

Durante as três primeiras décadas, o governo não se decidiu sobre um sistema legal em particular, entre os usados nos países ocidentais. Mas como o Movimento de Liberdade e Direito Civil (*Jiyuu Minken*) combateu a opressão do governo durante a preparação da Constituição, os líderes políticos do gabinete escolheram o modelo prussiano, que julgaram ser o mais desejável e adequado para o Japão.

A era Meiji (1868-1912) representa um dos períodos mais notáveis da história das nações. Sob o reinado do imperador *Tennoo*, o Japão realizou em algumas décadas o que levou séculos para se desenvolver no Ocidente - a criação de uma nação moderna com indústrias modernas, instituições políticas modernas e um modelo moderno de sociedade.

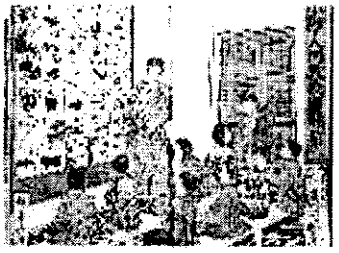
Nos primeiros anos de seu reinado, o imperador *Tennoo* transferiu a capital imperial de Kyoto para Edo. A cidade foi rebatizada de Tóquio, que significa "capital oriental". Foram abolidas as velhas classes nas quais a sociedade havia sido dividida durante a era feudal. O país inteiro lançou-se, com energia e entusiasmo, ao estudo e adoção da moderna civilização ocidental.

O governo Meiji tinha como objetivo supremo alcançar os países do ocidente no que se referia a forças militares e a capacidade de produção industrial. O Japão queria introduzir a tecnologia ocidental e, para tanto, foi criado um sistema educacional ambicioso para atender a elite e o povo.

A Constituição Meiji, que entrou em vigor em 1890, estabelecia que a soberania pertencia ao imperador e era divina, e o Imperador, como Chefe de Estado, detinha o poder total e absoluto. Ao mesmo tempo, foi promulgado o famoso Decreto Imperial de Educação (*Kyooiku Chokugo*), que permaneceu como a base da ideologia educacional do Japão até 1945.

Um grande número de cientistas, engenheiros e educadores ocidentais foram trazidos ao Japão, e muitos jovens japoneses saíram para o ocidente para estudarem como bolsistas. Estes estudantes japoneses aprendiam com uma rapidez assustadora a tecnologia ocidental, herança, podemos crer, da longa tradição intelectual que existia na era pré-moderna, a qual, ajudou a realizar essa rápida absorção da ciência e tecnologia ocidental.

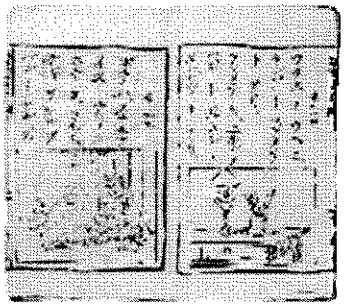
O governo Meiji, tendo a educação como uma política prioritária, construiu escolas primárias em todas as vilas e aldeias. Em 1875, 25.000 escolas já funcionavam na maioria das regiões do Japão - aproximadamente o mesmo número de escolas primárias existentes hoje. Nelas, o mestre era considerado uma autoridade. Daí nasce o grande respeito pelo mestre, o qual tornou-se uma tradição dentro da sociedade japonesa.



Uma aula de vocabulário em 1877, poucos anos depois da implantação do sistema de ensino primário padronizado. O uso de cadeiras, seguindo a prática ocidental, contrastava com o antigo estilo de sentar no chão. (Acervo do Museu de Karasawa)

"O Decreto Imperial enfatizou os preceitos confucionistas, particularmente os referentes à natureza hierárquica das relações humanas, ao serviço ao Estado e à busca do aprendizado e da moralidade. Além da exposição à influência igualitária americana na primeira década do período Meiji, o Japão passou por uma segunda fase da influência democrática americana na educação, nos chamados "anos 20 liberais", quando a filosofia de John Dewey e os movimentos de educação progressiva se tornaram populares. Embora tenha tido ampla aceitação nas escolas normais e no nível elementar, essa abordagem foi eliminada, no final da década de 30, pelos militaristas que assumiram o poder. Durante a Segunda Guerra Mundial, a educação se caracterizou pelo autoritarismo, doutrinação e controle do pensamento" (Ronald Anderson, 1975, p. 36).

O moderno sistema de ensino primário do Japão foi implantado com base em padrões de ensino ocidentais, mas não imitou o sistema de nenhum país em particular - foi, isto sim, uma mistura única de ideais pedagógicos japoneses e ocidentais.



Livro didático com exercícios de leitura, de 1886. A linha pedagógica da obra foi tirada de um compêndio do idioma alemão publicado na Alemanha. (Propriedade de Tosho Bunko)

Do ponto de vista legal da educação, o objetivo do ensino público era fazer com que as crianças se tornassem súditos leais ao imperador. Os padrões de valores e os sistemas de ensino público ficavam legalmente muito além do poder parlamentar, conforme determinado pelo imperador. O Decreto Imperial e a Ordem Imperial (*chookurei*) foram os meios usados pelo governo para fazer cumprir a lei. Os pais e os estudantes tinham obrigação de receber educação como súditos; não tinham direito à educação.

O governo Meiji mostrou e provou a importância da educação ao povo japonês, dizendo que a educação era uma necessidade para adaptar-se à nova era, e também que o povo como membro participante deste desenvolvimento tinha o dever de se educar.

O ensino era gratuito e pessoas menos privilegiadas financeiramente também tinham chance de freqüentar a escola. Há casos de estudantes de origem humilde, filhos de camponeses, que, com muito esforço, conseguiram formar-se, tornando-se assim, altos funcionários do governo e figuras de destaque dentro da sociedade. Após a mudança de governo, do shogunato de Tokugawa para a era Meiji, o Japão começou a dar mais valor ao mérito pessoal, à capacidade pessoal, do que à origem da pessoa, ou seja, à nobreza, à família. Mediam a capacidade através da educação recebida pelo indivíduo. A classe dos ex-samurais, ou samurais decadentes (são pessoas que após a mudança de governo perderam sua influência), achava que a educação era o caminho, o canal dos mais importantes para conseguir a ascensão social. Em pouco tempo o povo pensava da mesma maneira, e isso, fez crescer a febre pela educação que perdura até o presente.

Por outro lado, aí surgiu a competição acirrada, presente na educação e na sociedade moderna japonesa. O indivíduo que não conseguisse acompanhar tal

competição era considerado um derrotado, e levaria uma vida obscura e frustrada. Daqui nascem os aspectos negativos da educação japonesa hoje: a falta de consideração com os mais fracos, *ijime* (judiar) e o número alto de suicídios infantis e juvenis.

A Restauração Meiji assemelhou-se ao rompimento de um dique atrás do qual haviam se acumulado as energias e forças de séculos. A onda e o fermento provocados pela súbita liberação dessas energias se fizeram sentir no exterior. Antes do final do século XIX, o país envolveu-se na Guerra Sino-Japonesa de 1894-95 que terminou com a vitória do Japão. Uma das conseqüências da guerra foi a conquista, por parte do Japão, de Taiwan, na China. Dez anos depois, na Guerra Russo-Japonesa de 1904-05, o Japão saiu vitorioso mais uma vez, conquistando a ilha Sakalina do Sul, que havia sido cedida à Rússia em 1875 em troca das ilhas Kurilas, e teve reconhecido seu interesse especial na Manchúria. Após ter excluído outras potências de exercer qualquer influência sobre a Coréia, o Japão primeiro tornou a Coréia seu protetorado em 1905 e depois a anexou em 1910.

O imperador *Tennoo*, cujo governo ilustrado e construtivo ajudou a conduzir a nação durante as décadas dinâmicas de transformação, morreu em 1912, antes da eclosão da Primeira Guerra Mundial. No fim dessa guerra, na qual o Japão entrou sob as cláusulas da Aliança Anglo-Japonesa de 1902, o país foi reconhecido como uma das grandes potências do mundo. O imperador *Taisho*, que sucedeu o imperador *Tennoo*, foi sucedido, por seu turno, pelo imperador *Hirohito* em 1926, e começou a era Showa.

Essa era iniciou-se em uma atmosfera promissora. As indústrias da nação continuavam a crescer e a vida política parecia estar bem enraizada no governo parlamentar. Entretanto, novos fatores começavam a exercer uma influência perturbadora. A depressão mundial desestabilizou a vida econômica da nação. Enfraqueceu a confiança do povo nos partidos políticos após a exposição de uma série de escândalos. Extremistas exploraram a situação e a facção militar aproveitou a oportunidade oferecida então pela confusão do momento. A influência dos partidos políticos caiu verticalmente. Após o Incidente de Lugouqiao, que levou à eclosão da guerra com a China, os partidos foram forçados a se unir em torno de uma plataforma única de cooperação no esforço de guerra. No final, eles foram dissolvidos e em seu

lugar foi montado um partido de unidade nacional. Com as funções da Dieta Nacional[13] reduzidas a pouco mais do que as de uma marionete, não poderia haver nenhuma obstrução parlamentar à corrente dos acontecimentos, que finalmente levou à eclosão da Guerra do Pacífico, em 1941.

1.1.3. O Pós-Guerra – De 1945 ao Presente

Em agosto de 1945, um Japão exausto pela guerra aceitou os termos de rendição das forças aliadas e, por decreto imperial, o povo depôs as armas. O Japão foi colocado sob controle dos Aliados, em especial dos americanos, por mais de seis anos após a rendição.

Foram realizadas várias reformas políticas e sociais pelas autoridades da ocupação. A terra cultivável foi redistribuída aos antigos arrendatários. Assegurou-se aos trabalhadores o direito de organizar sindicatos e de fazer greve. Foram dissolvidos os principais *zaibatsu* - as grandes *holdings* baseadas nos laços familiares. As mulheres conquistaram o direito de voto e outros direitos. Foram garantidos os direitos de reunião, a liberdade de opinião e de religião.

Em 1947 foi promulgada uma nova Constituição, alterando a Constituição Meiji. A mudança radical da estrutura do governo e a proteção dos direitos humanos foram pontos centrais da "revolução constitucional". A Constituição do Japão acabou com o militarismo, centralização e autoritarismo, e estabeleceu novos princípios democráticos, tais como:

1 - a promoção da democracia, transferindo a soberania do imperador para o povo;

2 - a promoção dos direitos humanos - a dignidade do indivíduo acima da força do Estado; e

3 - a renúncia à guerra - não ter forças armadas e não levantar armas contra outros países.

[13] A Dieta Nacional é o órgão mais alto do poder do Estado e único corpo legislativo no Japão. Consiste da

Esses princípios foram codificados na legislação de reforma do pós-guerra, ao mesmo tempo em que a nova constituição era promulgada. Esses princípios pretendiam assegurar uma educação democrática, o que significava que o direito do povo à educação deveria ser protegido como um dos direitos humanos fundamentais, e que o esquema geral de educação pública deveria ser mudado para um que tivesse estrutura democrática.

Iniciou-se um período de educação quase universal, na mesma proporção em que o Japão experimentou um grande crescimento econômico e um grande avanço na ciência e tecnologia. Em 1956, o *White Paper on the Economy*[14] apontou que a economia japonesa tinha entrado num período de rápido crescimento. Disse ele: "... nós estamos diante de uma nova situação. O crescimento futuro será sustentado através da modernização".

Sendo assim, a necessidade de enfrentar novos padrões de produtividade e competitividade, impostos pelo avanço tecnológico, convocou a educação a expressar uma nova relação entre desenvolvimento e democracia.

O currículo único em todo o país formou uma fábrica de estudantes capazes de atender às necessidades de industrialização do país: foi colocada ênfase em cultivar a habilidade de pensar cientificamente, fortalecendo o desejo pela paz, e elevando o nível geral de conhecimento e virtude dos japoneses dentro da sociedade. Sob essa política de ensino, as gerações seguintes construíram as bases de desenvolvimento e, em algumas décadas, levaram o Japão ao posto de primeira potência da Ásia.

1.1.3.1 Documentos Orientadores do Sistema Educacional do Japão, Órgãos Competentes e Corpo Docente

Câmara dos Deputados, com 512 cadeiras, e da Câmara dos Conselheiros com 252 cadeiras.

[13] Apud GAKKEN, (1990), p.192.

Na Constituição japonesa encontra-se declarada a política educacional básica do país e seus princípios mais detalhados estão dispostos na Lei Fundamental da Educação, aprovada em 1947.

A Lei Fundamental da Educação tem como objetivo o desenvolvimento total e completo do indivíduo, fundamentado em preceitos de justiça, verdade, auto-estima, respeito, independência, responsabilidade e paz. Estabelece também oportunidades igualitárias de acesso à escola para todos os membros do país sem que sejam submetidos a quaisquer formas de discriminação; garantia de educação gratuita e geral de nove anos; cooperação entre homens e mulheres no processo de ensino; conhecimento político necessário para a formação da cidadania sem que haja manifestações políticas a favor ou contra qualquer partido específico; e atitude de tolerância religiosa na vida social sem a doutrinação desta ou daquela tendência nos organismos escolares públicos. Os demais documentos sobre política educacional no Japão são elaborados dentro da estrutura, do espírito e das proposições da Lei Fundamental da Educação.

Durante os anos subseqüentes à ocupação americana, a organização educacional nipônica tem sido revisada, alterada e reformada, acompanhando o desenvolvimento econômico, científico e tecnológico do país, como também a recuperação da sua independência. Dito isso, é possível notar que, atualmente, nem todas as características da educação japonesa são resultado das mudanças educacionais do período pós-guerra.

"Pode-se dizer que, embora o sistema educacional japonês não seja o mesmo do período posterior à guerra, mantém ainda muitos aspectos das reformas originais dos Estados Unidos e pode ser descrito como um resultado da combinação da reforma educacional sob a Ocupação e dos esforços e iniciativas dos próprios educadores japoneses" (Tsuchimochi,1993, p. 214)[15].

O órgão supremo da esfera administrativa da educação no Japão é o Ministério da Educação, o qual desenvolve o currículo nacional sob as Diretrizes do Curso de Estudo e coordena os trabalhos pedagógicos no país. O Curso de Estudo elaborado pelo ministério determina os pontos essenciais dos currículos, os objetivos gerais e

[14] Apud www.japaoonline.com.br, 2001.

específicos de cada matéria e sugestões de orientações metodológicas e recursos didáticos a serem utilizados. A cada dez anos é feita uma revisão deste documento.

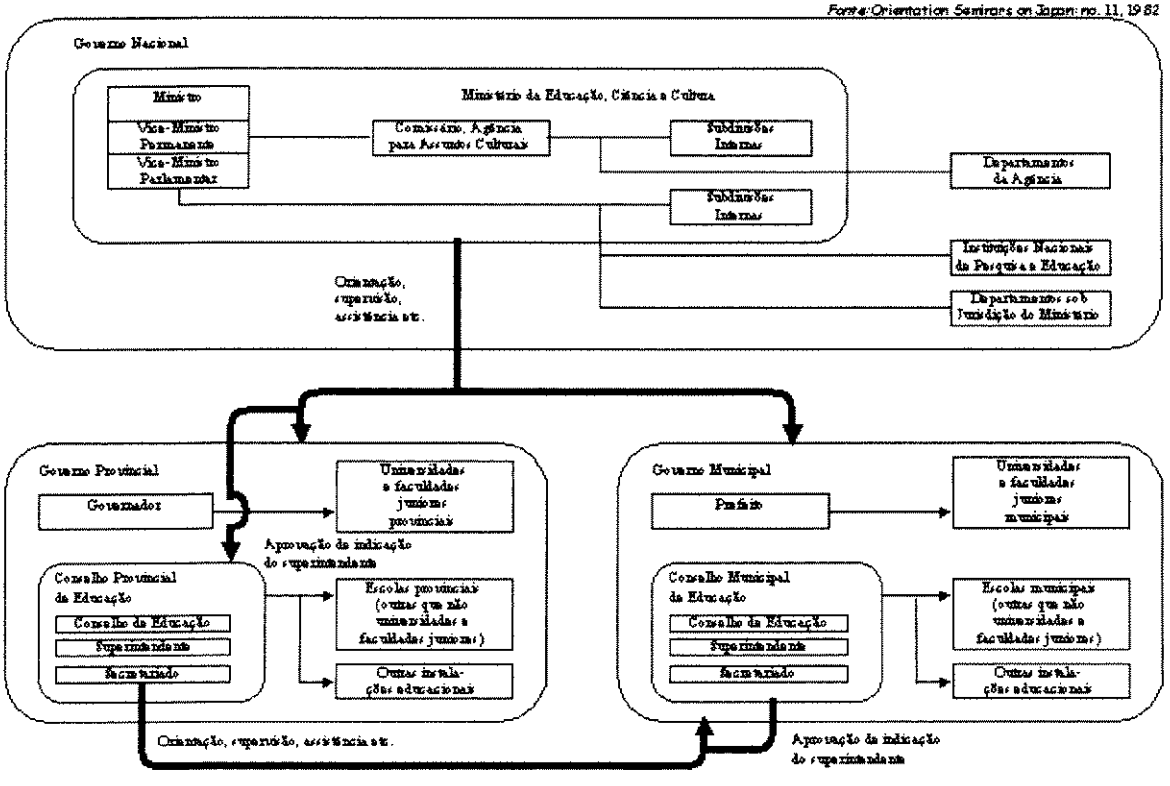
O Conselho Central para Educação é um órgão ligado ao *Monbushô* e desde 1952 implementa as políticas educacionais no país.

A responsabilidade pelo orçamento das escolas, pelos programas educacionais, pela seleção escolar e pela supervisão das escolas primárias e secundárias de 1°. grau está nas mãos dos conselhos locais de educação. Os membros desse conselho são escolhidos pelo diretor administrativo da autoridade governante local.

Espera-se que cada escola delimite um currículo apropriado, seguindo as diretrizes do Curso de Estudo. Contudo, o que acontece é a formulação de planos de curso semelhantes na maioria das escolas do nível compulsório, atitude altamente criticada por ser "excessivamente uniforme".

Quadro 6 - Estrutura administrativa dos principais órgãos competentes do sistema educacional nacional e local:

Fonte: Orientation Seminars on Japan: no. 11, 1982



Cada conselho provincial de educação é composto por 5 membros, que são nomeados pelo governador, com aprovação da Câmara Legislativa, para um mandato de 4 anos. Estes conselhos administram especialmente as escolas secundárias superiores, escolas especiais para os deficientes físicos e instituições educacionais, culturais e sociais: bibliotecas públicas, museus etc. Por sua vez, os conselhos municipais de educação contam com 3 ou 5 membros, nomeados pelo prefeito com a aprovação da Câmara Municipal, também por um período de 4 anos. Os conselhos municipais administram principalmente as escolas primárias e escolas secundárias inferiores, além de estabelecimentos locais como bibliotecas e salas públicas.

Os superintendentes de educação destes conselhos possuem seus próprios escritórios. Os governadores e prefeitos também exercem importante papel neste sistema, fundando universidades públicas, instalando locais para estudo, pesquisa e divulgação cultural e gerenciando recursos educacionais.

As prefeituras arcam com as despesas de suas escolas e, até certo ponto, há também a participação da comunidade local. Não obstante, ¼ da receita é oriundo do tesouro nacional e destina-se aos anos do ensino compulsório. As prefeituras mais carentes e os distritos escolares mais afastados recebem um incentivo financeiro maior por parte do governo federal, a fim de lhes garantir um nível mínimo de educação obrigatória.

As prefeituras procuram oferecer iguais oportunidades de acesso e formação a todos os alunos, inclusive nas áreas rurais isoladas. Tal fato evidencia-se no que diz respeito às verbas reservadas para este caso no orçamento financeiro federal, a distribuição dos estudantes pela área de freqüência[16] e a formação e rotatividade do professorado.

O governo japonês adota uma política rigorosa quanto à área de freqüência na educação das escolas públicas. Esta postura faz com que em cada área de freqüência funcione apenas uma escola pública de cada nível. Enquanto os estudantes são

[16] O esquema de área de freqüência estabelece que qualquer criança que viva numa certa região deve estudar na escola primária ou escola secundária inferior localizada dentro desta área de freqüência, exceto as crianças que estão matriculadas em instituições particulares.

impossibilitados de escolher escolas públicas do período de ensino compulsório, os professores passam por diversas transferências entre várias escolas durante sua carreira e de um grau para o outro, periodicamente.

Cada governo local tem autonomia para recrutar seu corpo docente. O exame de recrutamento é, na maioria das vezes, aplicado numa província inteira, equiparando, desta forma, a qualificação dos seus professores. Este exame é muito competitivo e consiste em testes escritos sobre conhecimentos gerais, profissionais e educacionais, uma entrevista pessoal e, para algumas áreas como educação física e belas artes, testes práticos. O certificado de ensino tem validade nacional e nenhum outro certificado é exigido para cargos de direção, vice-direção e pessoal dos departamentos de superintendência.

Metade dos salários dos professores é pago através de verbas federais e, embora cada governo local possua sua própria escala de salários, a variação destes entre as 47 províncias do país é irrisória. Os padrões de compensação dos educadores japoneses devem ser, em geral, maiores do que para outros funcionários do serviço público que possuam formações acadêmicas e de carreiras comparáveis às dos professores.

A lei especial para pessoal de educação exige que os professores de escolas passem por treinamentos. O Ministério da Educação oferece, anualmente, cursos voltados ao treinamento de diretores e chefes de corpos de professores.

Objetivando o aperfeiçoamento do corpo docente japonês, em 1987 o Conselho para Treinamento de Pessoal Educacional recomendou a emissão dos certificados de ensino em três categorias: Iniciante, Padrão e Avançado. O primeiro, com validade de 15 anos, deverá ser substituído pelos subseqüentes com o decorrer da qualificação profissional do professor. Hoje, o certificado de ensino pode ser utilizado pela vida inteira.

A sociedade japonesa demonstra profundo respeito e reverência por seus mestres, chamando-os de *sensei* (que significa "nascido à frente").

1.1.3.2 O Sistema Escolar Formal do Japão

O presente sistema escolar japonês prevê nove anos de educação compulsória, mas está composto, no seu conjunto, de cinco estágios:

Ensino pré-escolar;

Ensino elementar ou escola primária (seis anos);

Escola secundária inferior ou colegial júnior (três anos);

Escola secundária superior ou colegial sênior (três anos); e

Ensino superior (em geral, quatro anos).

A) Ensino Pré-escolar:

O ensino pré-escolar é reconhecido oficialmente como parte integrante da formação educacional. Em 1994, 63,5% das crianças japonesas estavam matriculadas nestas escolas, segundo dados do Ministério da Educação. As crianças até seis anos aprendem lições sobre relações humanas, expressão, idioma, saúde e ambiente, bem como noções de comportamento moral e vida social, além de vivenciarem momentos lúdicos de interação e criação. Um número expressivo de instituições particulares se encarrega do atendimento aos alunos do pré-escolar, já que a educação obrigatória só entra em vigor a partir dos seis anos de idade, na escola primária.

As creches participam deste cenário recebendo crianças desde os seis meses de idade. Tais organismos podem ser públicos ou particulares e estão vinculados ao Ministério da Saúde e Bem-Estar Social. O currículo das creches equivale ao da pré-escola e, juntas, ambas são responsáveis por 90% das crianças até cinco anos.

B) Ensino Elementar:

Aos seis anos de idade, o ensino elementar é passagem obrigatória para os meninos e meninas do Japão. O poder público responsabiliza-se por 99,3% da manutenção das escolas nesta fase.

O ano escolar inicia-se em abril, com o florescimento das cerejeiras em plena primavera. Os estudantes do primário cumprem uma extensa carga horária, cursando 240

dias letivos por ano e freqüentando dois sábados de aulas por mês. O número de horas de aula exigido anualmente pelo Ministério da Educação para os graus (anos) 1, 2, e 3 da escola elementar são de 850 horas, 910 horas e 980 horas, respectivamente. Nos graus 4 a 6, a exigência é de 1.015 horas. As classes são compostas por uma média de 31,5 estudantes por turma, sendo permitido o limite de até 45 alunos por classe, nas escolas públicas. As escolas primárias públicas em locais rurais, áreas montanhosas e ilhas remotas respondem por 19% do total e as classes contêm alunos de vários graus devido ao pequeno número de matrículas. Todas as escolas primárias públicas fornecem almoços quentes. Tradicionalmente, os alunos e professores fazem eles mesmos a limpeza da escola, o que proporciona a valorização do trabalho físico.

A participação dos pais na rotina acadêmica é maciça. Quase todos participam da Associação de Pais e Mestres (APM) e mobilizam-se desde cedo a fim de examinar como a escola conduz a educação de seus filhos. Os estabelecimentos de ensino convidam a família diversas vezes no ano para observar as ações escolares de classe de seus filhos. Algumas escolas chegam a transferir as atividades do meio da semana para o domingo, de forma que os pais que trabalham possam acompanhar as aulas.

O currículo, nos primeiros anos de estudo, enfatiza o domínio do idioma vernáculo. Também se ensina aritmética, ciências, estudos sociais (experiência de vida)[17], música, artes manuais, economia doméstica, educação física e educação moral. Algumas escolas já estão introduzindo o ensino de informática em suas unidades. Os conteúdos de domínio cognitivo são homogêneos nas mais diversas localidades do país, porém as atividades não-acadêmicas, com eventos escolares, variam de acordo com a instituição e o ambiente comunitário.

"Além das aulas regulares, espera-se que os estudantes participem de diversas atividades escolares, como viagens de campo, dias de esporte, festivais de música e teatro, esportes de inverno e acampamentos de verão" (Kazuo, 1989, p. 34).

[17] "Experiência de Vida", recentemente criada, é uma matéria que visa substituir "Estudos Sociais e Ciências" para os alunos dos dois primeiros graus. Pretende desenvolver as habilidades básicas das crianças e suas atitudes em relação à vida através de experiências de aprendizado direto com aplicação de

C) Escola Secundária Inferior ou Colegial Júnior:

Correspondente à educação das crianças entre 12 e 15, este nível também integra o ensino compulsório. 94,1% das escolas nesta fase são subsidiadas pelo governo público.

Pelo atual currículo, os estudantes entram em contato com uma língua estrangeira aos 12 anos, sendo que o idioma oferecido pela maioria das escolas é o inglês, muito usado no vocabulário diário. Nos três graus é desenvolvido o ensino de língua japonesa, matemática, ciências e estudos sociais (disciplinas fundamentais), inglês, educação moral, música, belas artes, economia doméstica, saúde e educação física.

A média nacional do tamanho de uma classe é de 38,1 alunos por turma. Nas escolas secundárias inferiores, as horas anuais de aula são de 1.050 para as três séries. O fornecimento de almoço quente é facultativo e varia de acordo com a política do governo local. Há também as Associações de Pais e Mestres e a participação dos estudantes em atividades escolares.

Para reforçar a instrução dada no colegial júnior e garantir o acesso aos melhores colégios, muitos estudantes acabam freqüentando escolas preparatórias particulares.

Algumas escolas particulares estão começando a estabelecer cursos secundários de seis anos seguidos, diferentemente do esquema 3+3 adotado ultimamente. Este sistema parece ser mais eficiente no aprendizado de disciplinas que exigem aptidões e conhecimentos especializados.

D) Escola Secundária Superior ou Colegial Sênior:

Este nível abrange os alunos na faixa etária entre 15 e 18 anos. Aproximadamente, 75% dos estabelecimentos deste nível contam com subsídios públicos. Apesar de não fazer parte da educação compulsória, 94% dos graduados no ensino obrigatório optam por continuar os estudos.

As escolas secundárias superiores podem oferecer formação acadêmica regular ou profissionalizante. Os colégios técnicos oferecem ensino geral e temas de interesse

---

técnicas de aprendizagem abrangente.

específico como agricultura, indústria comércio, economia doméstica, pesca entre outros. Em 1996, 26% dos alunos escolheram este tipo de formação vocacional. Outras escolas dispõem de um vínculo empregatício para os jovens que desejam estudar e trabalhar simultaneamente. O governo aprovou em 1988 o "crédito-trabalho", que permite ao estudante ter um emprego relacionado à área de estudo de seu interesse. Durante algum tempo, considerou-se que o objetivo primordial dessas escolas era a preparação para o vestibular. Assim, muitos estabelecimentos ofertam matérias optativas no seu currículo e incentivam atividades extra-curriculares que proporcionem integração e lazer entre os alunos.

E) Ensino Superior:

A maioria dos graduados da escola secundária almejam ingressar numa instituição de ensino superior; porém, apenas um contingente de cerca de 40% dos jovens realizam este sonho, sendo a maior parte constituída pelos homens.

A Lei de Educação estipula que os alunos devem ter 18 anos completos e terem concluído o curso colegial ou equivalente para ingressarem no ensino superior. O acesso à universidade é consumado depois da aprovação do estudante em dois exames. O primeiro é aplicado pelo Centro de Exames de Admissão Universitária, simultaneamente em vários locais espalhados pelo país, e consiste numa avaliação nacional de conhecimentos gerais. A segunda prova é executada pela própria instituição.

Os estudantes universitários cursam as matérias relacionadas ao campo de trabalho que desejam seguir. Além de cumprirem a carga horária e currículo referentes ao seu programa de curso, também participam de atividades sociais que lhes permitem consolidar importantes vínculos de amizade.

A educação de nível superior é efetivada em três módulos: universidade, colégio de tecnologia e universidade júnior. A universidade é o centro avançado de estudos e pesquisa e engloba a formação acadêmica do indivíduo desde a graduação até a extensão para a pós-graduação (mestrado e doutorado). Os cursos universitários têm duração de quatro anos, com exceção para a medicina, odontologia e veterinária que completam a instrução do estudante após seis anos. A faculdade júnior oferece cursos de dois ou três

anos e forma profissionais para diversas áreas específicas como engenharia, artes e educação. Os colégios de tecnologia (ou técnicos) estendem o período de educação por 5 anos e possuem uma característica peculiar em relação aos cursos anteriores por proporcionar a formação do aluno desde os 15 anos (no início da escola secundária superior).

A demanda pelo ensino universitário é superior ao número de vagas existentes nos estabelecimentos; de modo geral, há três vagas para cada quatro candidatos.

Uma quantidade significativa de pessoas continua sua formação intelectual após a conclusão de seus estudos, aproveitando a gama de cursos de correspondência, programas especiais de estudos, livros científicos e culturais, que estão disponíveis à toda a população. Em 1985, foi inaugurada a Universidade do Ar, que veicula cursos pelo rádio e televisão, destinados aos adultos que visam aprimorar a sua formação.

O número de estudantes japoneses que estudam no exterior tem aumentado, assim como tem crescido o contingente de alunos estrangeiros que freqüentam as instituições universitárias japonesas, contribuindo para promover o intercâmbio cultural entre diversas nações.

CAPÍTULO 2 – ASPECTOS DA MODERNIZAÇÃO

Marx oferece uma das primeiras e mais completa interpretação da modernização capitalista. No *Manifesto do Partido Comunista*, Marx e Engels afirmam que burguesia criou um novo internacionalismo através do mercado mundial, ao lado da "sujeição das forças da natureza ao homem, do maquinário, da aplicação da química à agricultura e à indústria, da navegação a vapor, das estradas de ferro, do telégrafo, da devastação de continentes inteiros para cultivo, da canalização de rios, do surgimento de populações inteiras como por encanto". Fê-lo a um alto custo: violência, destruição de tradições, opressão, redução da avaliação de toda atividade ao frio cálculo do dinheiro e do lucro.

"Essa subversão contínua da produção, esse abalo constante de todo o sistema social, essa agitação permanente e essa falta de segurança distinguem a época burguesa de todas as precedentes. Dissolvem-se todas as relações sociais antigas e cristalizadas, com seu cortejo de concepções e de idéias secularmente veneradas; as relações que as substituem tornam-se antiquadas antes mesmo de ossificar-se. Tudo que é sólido desmancha no ar, tudo que é sagrado é profanado, e os homens são obrigados finalmente a encarar com serenidade suas condições de existência e suas relações recíprocas" (Marx e Engels, 2001, p.25).

A revolução industrial foi uma das maiores forças condutoras de mudanças radicais na sociedade, servindo como um divisor de águas, separando a era moderna da tradicional. O aumento do ritmo do desenvolvimento tecnológico no cenário social moderno, em seqüência ao início da mecanização, é uma das principais características da história humana[17]. Além disso, como resultado do crescimento das interações internacionais, as mudanças que ocorrem nos países desenvolvidos do Ocidente se espalham rapidamente pelas demais partes do mundo. As mudanças sociais em países que seguem as nações ocidentais são particularmente caracterizadas pelo processo de modernização.

[17] Racionalização (Weber).

As mudanças políticas, econômicas e sociais se aceleram no final do século XX. Os questionamentos às estruturas vigentes e as relações dominantes estão sendo permanentemente realizados em países ricos, desenvolvidos, como em países pobres, que vão compor o chamado Terceiro Mundo.

Novos (!?) conflitos no interior das relações de produção e sociedade se intensificam mostrando a necessidade de se ampliar os horizontes da análise além das posições tradicionais.

Entre as mudanças significativas na sociedade, nas três últimas décadas, destaca-se a questão tecnológica. A eletrônica possibilita o desenvolvimento da automação, da robótica, da telemática, modifica as relações de trabalho. Determina novas formas de uso da força de trabalho que implicam em reestruturações nas relações de poder no interior das organizações, novas exigências em termo de qualificação, a obsolescência de algumas funções e o desenvolvimento de outras. Assim como, as bases técnicas que a antecederam, as novas tecnologias determinam mudanças nas relações sociais, nos processos produtivos, e na sociedade como um todo.

A modernização japonesa ocorre no bojo de mudanças políticas e sociais.

"Um caso prematuro de desenvolvimento tardio" (Dore, 1979, p. 369)[18].

Subdesenvolvimento é um conceito que só se torna relevante quando aplicado a uma população que esteja crescendo incontrolavelmente, descobrindo-se contra as economias do consumidor industrial. Este último impõe seus modelos de comportamento através de seu prestígio, mas não tem qualquer possibilidade de atingir seu nível de produtividade, já que não está tão à frente. O Japão não experimentou esta situação. Assim, a expressão de Dore leva claramente em conta a complexidade da situação e a importância da cronologia, situando o Japão em seu contexto internacional no século XIX e ao nível dos países que conseguiram realizar a maior transformação já atingida.

[18] Apud JACQUES MUTEL (1989), p. 158.

O Japão foi o primeiro país asiático a se modernizar. Sua modernização teve um sucesso tão grande num período tão curto de tempo que alarmou o mundo, devido a seu poderio militar antes da guerra e a seu poder econômico depois dela.

A modernização do Japão tem uma longa história. No início da década de 1860, líderes e opositores do xogunato Tokugawa perceberam a necessidade de construir um Estado mais unificado e "modernizado". Veio então o famoso período Meiji, caracterizado pela adoção da modernização como um meio de auto-aperfeiçoamento e evolução (Jansen, 1965, pp. 44-66). Durante a ocupação, após a derrota na Segunda Guerra Mundial, o Japão sofreu uma grande influência do Ocidente. Alguns intelectuais acreditam mesmo ser esse o período que marca a "real modernização" do Japão.

Landes coloca que "os japoneses empreenderam a modernização com característica intensidade e método. Estavam preparados para isso - em virtude de uma tradição (recordação) de governo eficiente, de seus altos níveis de instrução, da sólida estrutura familiar, da ética de trabalho e autodisciplina, e do senso de identidade nacional" (1998, p. 419).

Quadro 7 - Para você, o que é modernização?

Informatização	34,6%
Mecanização / Automação / Robotização	25%
Facilidade	23%
Internacionalização / Globalização	7,7%
Desenvolvimento Técnico e Industrial	5,7%
Complexidade e Variedade	4%
(Fonte: Vide estudo de campo, 1996).	

Há uma grande variedade de definições de modernização, dadas pelos intelectuais. Para alguns, modernização é sinônimo de desenvolvimento econômico, industrialização, ocidentalização ou mesmo urbanização. Independentemente da maneira como diferentes intelectuais vêem a modernização, poucas vezes esse conceito é discutido sem se fazer referência aos termos mencionados anteriormente. W.O.Lee (1991, pp. 37-38) resume:

Segundo Almond e Coleman (Coleman, 1960, p. 532), a modernização é composta pelos sete seguintes elementos: (1) grau de urbanização comparativamente

alto; (2) alfabetização muito difundida; (3) renda per capita comparativamente alta; (4) ampla mobilidade social e geográfica; (5) grau relativamente alto de comercialização e industrialização na economia; (6) rede de meios de comunicação de massa de grande abrangência e penetração; (7) grande participação e envolvimento dos membros da sociedade nos processos sócio-econômicos e modernos.

Conforme sugerido por Bendix[19], uma vez que a modernização envolve o desenvolvimento político e social, pode, então, ser entendida seguindo três fatores que estão interrelacionados. Em primeiro lugar, está o fator tecnológico e econômico, que compreende a industrialização, o desenvolvimento da tecnologia científica e o desenvolvimento econômico. Em segundo lugar, está o fator sócio-político, que se refere à urbanização, alfabetização, existência de instituições sociais em grande escala, tais como as instituições públicas e comerciais, e a penetração dos sistemas burocráticos como princípios organizacionais. Por fim, o último fator é o sistema de valores, caracterizado pela disseminação da idéia de desenvolvimento junto ao povo, o racionalismo, a predominância do universalismo, com ênfase no desempenho e não na atribuição, a orientação empreendedora, auto-orientação e secularidade.

E ainda, aplicando-se a classificação de Alex Inkeles (1986, p. 139), pode-se lembrar que a modernização nos dois primeiros fatores, o tecnológico e econômico e o sócio-político, corresponde a mudanças nas "condições externas", enquanto que o terceiro fator está relacionado a mudanças nas "condições internas". Acima de tudo, a modernização é acompanhada por mudanças sociais, conforme salienta Cyril Black (1966, p. 20).

Considerando-se os aspectos tecnológico e econômico, sócio-políticos e o sistema de valores, pode-se dizer que o Japão é um país modernizado.

[19] Apud NAOFUSA HIRAI (1983), p. 111.

CAPÍTULO 3 – PRÁTICAS EDUCACIONAIS

Como é possível acompanhar através da evolução histórica pela qual passaram os principais estudos e pesquisas sobre o desempenho sócio-econômico do Japão, muitos levantamentos sistemáticos foram desenvolvidos. Cada um desses diferentes enfoques foi responsável pelo entendimento de aspectos indispensáveis ao processo de interação e modernização desta sociedade, tanto no sentido descendente como ascendente.

É certo que as condições básicas para o deslancho industrial do Japão foi propiciada pela postura da escola japonesa no século passado. O novo sistema educacional que a Restauração Meiji introduziu, centrou-se na expansão da rede das escolas elementares. A nova escola formou trabalhadores literatos, os quais, não somente foram forçados, até certa parte, a sacrificar-se por um frugal estilo de vida feudalista; mas também, por um trabalho ético inspirado pelo espírito nacionalista focado em uma meta nacional. A industrialização e a modernização do Japão foi, no final das contas, possível por causa da estabilidade e capacidade da força de trabalho do povo japonês. Ou seja, o surgimento do Japão no Pós-guerra, como uma superpotência econômica, pode ser atribuída à competência da força de trabalho japonesa em ter suficiente poder, habilidade, ou recursos para alcançar um objetivo.

O propósito fundamental das escolas japonesas sempre foi fazer com que cada aluno fosse competente, patriota, e acima de tudo, um cidadão do mundo.

Quadro 8 - Em sua opinião, qual é o propósito da educação?

"Fazer com que o aluno seja uma pessoa que tenha caráter, e que seja uma pessoa produtiva a sociedade".
"Treinar os alunos para que tenham muitas habilidades para que possam ajudar a comunidade internacional".
"Desenvolver uma nação competente (pessoas)".
(Fonte: Vide estudo de campo, 1996).

A filosofia implementada no Pós-Guerra foi a da "igualdade". E o espírito coletivo se transformou na bola da vez nas salas de aula.

Dentro da educação moderna e contemporânea japonesa, o individualismo e a personalidade do aluno não têm muita importância. Dá-se mais valor à igualdade entre um grupo.

Desde cedo, ensinam o anti-individualismo, o igualitarismo e o coletivismo à criança japonesa, que, mais tarde, quando adulto e lança-se na sociedade, é influenciada fortemente por este aprendizado no seu relacionamento humano e social. Mas, sobre isso, há duras críticas.

Em se tratando de tecnologia, o Japão é visto da seguinte maneira nos dias de hoje: tem a capacidade de manufaturar produtos os mais altamente desenvolvidos; os trabalhadores são altamente disciplinados e o nível tecnológico e educacional é muito alto; existem grupos de engenheiros e técnicos bem capacitados que desenvolvem a tecnologia de ponta.

No entanto, as grandes invenções, as novas tecnologias revolucionárias não nasceram no Japão. A crítica diz que os japoneses não passam de imitadores das tecnologias das grandes potências, ou, então, são meros oportunistas, que se aproveitam das invenções e tecnologias de outros países.

Dizem que a falta de individualismo e de personalidade faz com que o indivíduo perca a sua criatividade[20].

Mary White[21], uma professora da Universidade de Harvard, analisou com perspicácia a educação japonesa e diz o seguinte: "O americano confunde auto-expressão com criatividade, colocando um enorme valor na espontaneidade em vez do esforço... os produtos da rotinização japonesa são, por incrível que pareça, um alto grau de resolução analítica e criativa de problemas, bem como a expressão do ponto de vista divergente" (1988, pp. 123-125).

A criatividade deveria ser explicada de maneira que as pessoas saibam o que foi construído até o momento em termos intelectuais e culturais e, após este conhecimento,

[20] O que é criatividade? Existem muitas definições que tentam responder a essa pergunta. A resposta mais "comum" é: criatividade é a capacidade de fazer existirem coisas novas ou únicas que agregam algum valor (www.lumni.com.br, 2001).
[21] Apud FUMIO NAKAGAWA (1996), p. 106.

digeri-lo para depois analisar ou criar. Ou será que no caso do Japão a espontaneidade deve ter um peso maior? É um assunto para discussão.

O certo é que o sistema educacional japonês centrou seus esforços em desenvolver a lealdade do indivíduo para com o grupo; a perseverança; a tradição; uma linguagem nacional e o estudo da matemática, necessária pela crescente complexização e sofisticação tecnológica das sociedades industriais modernas, uma vez que o princípio da nova era está fundamentado resolutamente nesta ciência.

À medida que as sociedades industriais tornam-se tecnologicamente mais complexas e sofisticadas a importância da matemática torna-se mais e mais proeminente. O que condiz dizer que os níveis dos padrões matemáticos das nações estão envolvidos numa competição internacional, logo que, para desenvolver mais produtos avançados, como os da quinta geração de computadores, o conhecimento da matemática é de vital necessidade. É fundamental que a média dos trabalhadores e engenheiros tenham uma base muito boa de matemática para que sejam muito competentes no trabalho.

Em 1992, uma pesquisa foi realizada para comparar o ensino nos países asiáticos com o ensino norte-americano, pesquisa esta, baseada no nível sócio-econômico dos pais. Os estudantes asiáticos apresentaram um melhor desempenho acadêmico do que os estudantes americanos, em áreas como a matemática.

Hoje em dia, as escolas japonesas têm um dos mais altos padrões de matemática do mundo. Entretanto, como nos padrões de leitura e escrita, não se pode entender a importância do avanço da matemática desse país ao menos que seja observado cuidadosamente.

É interessante verificar que no Japão foi desenvolvido o que se poderia chamar de "*lobby* matemático". Esse *lobby não* é uma associação organizada de professores de matemática que querem uma legislação matemática no sentido político mais comum. Não seria necessário. Pelo contrário, representa a grande influência que a matemática exerce no currículo escolar, nos exames e na sociedade japonesa em geral.

No Japão, toda criança deve saber, pelo menos, os conhecimentos funcionais da matemática, ou seja, tem que ter capacidade de fazer cálculos matemáticos. Mas, a

maioria vai além. Os professores trabalham arduamente para fazer com que os alunos tenham uma boa performance nesta matéria. E o governo, por sua vez, decreta leis fazendo com que a matemática esteja sempre presente no currículo escolar.

A postura inicial de direção à matemática em todo o país é propiciada na escola elementar, período, onde, os professores japoneses sobrepujam inculcar nos alunos uma atitude positiva, ou, pelo menos, um respeito saudável pela matemática.

Quadro 9 - Matérias e números de aulas por ano letivo das escolas elementares japonesa:

Grade		I	II	III	IV	V	VI
M a t é r I a s	Japonês	306	315	280	280	210	210
	Estudos Sociais	-	-	105	105	105	105
	Matemática	136	175	175	175	175	175
	Ciência	-	-	105	105	105	105
	Estudos sobre a Vida e o Meio Ambiente	102	105	-	-	-	-
	Música	68	70	70	70	70	70
	Arte e Artesanato	68	70	70	70	70	70
	Tarefas Domésticas	-	-	-	-	70	70
	Educação Física	102	105	105	105	105	105
Educação Moral		34	35	35	35	35	35
Atividades Especiais		34	35	35	70	70	70
Total		850	910	980	1015	1015	1015
Nota: Uma aula dura em média 45 minutos.							

Fonte: Education in Japan, Ministry of Education, Science, Sports and Culture, Tóquio, Japão, 1994.

O nível de padrão matemático nas escolas do Japão, e sua importância para a indústria japonesa não pode ser subestimada. A escola japonesa produz uma elite matemática, que é representada tanto pelo operário masculino do chão das indústrias,

quanto pela empregada mulher das fábricas têxteis. Todos, com razoáveis conhecimentos de matemática básica.

O Japão desafiou seu tempo e a si mesmo, e preparou seus alunos para um tipo de economia que exigia essas qualificações especiais, porque tinha a capacidade de usá-las.

Produtos finos incorporando tecnologia avançada nas fábricas do Japão são, principalmente, um reflexo dessa atitude positiva que permeia a sociedade japonesa, e que permeia a modernização do Japão.

CAPÍTULO 4 – GERENCIAMENTO E ESTRUTURA INDUSTRIAL NO JAPÃO

Firmas japonesas têm características bastante diferentes das do Ocidente. Neste capítulo, explorar-se-á o Modelo Japonês de Administração e seus dispositivos organizacionais, que pode ajudar a entender melhor a efetividade desta prática japonesa de gerenciamento.

O modelo japonês de administração é uma parte do conjunto de normas e regras sociais e culturais, desenvolvidas no decorrer do curso da história, que tem um contexto demarcado (a organização) e um fim elaborado. É a extensão de uma ideologia maior de vida, ensinada e aprendida na escola.

"A partir de meados da década de 60, o paradigma fordista entra em crise devido a uma instabilidade social recorrente gerada pelo fato de o processo taylorista e fordista de trabalho se basear em grandes massas de trabalhadores não qualificados, submetidos a ritmos de trabalhos muito intensos, freqüentemente acompanhados de más condições de trabalho (...). Os índices de desemprego cresciam e a competitividade das indústrias, especialmente dos Estados Unidos, declinava. Os choques do petróleo, 1974 e 1979, provocaram brusca elevação nos custos de material, de energia e de mão-de-obra. Paralelamente ocorria uma mudança nos valores dos consumidores que se tornaram mais exigentes em qualidade" (Shiroma, 1993, p. 11).

O fato intrigante é que no Japão, a Toyota, nesse mesmo período, alcançou o título de maior produtor de automóveis do mundo. O que leva a refletir sobre os aspectos singulares desta prática administrativa.

O modelo japonês busca eliminar os gastos desnecessários à produção e aproveitar o saber operário. Propõe o inverso do paradigma taylorista: o aproveitamento desse saber para aumentar a produtividade e a qualidade, sugerindo a reunificação das funções de concepção e execução, a participação dos trabalhadores com sugestões de melhoramentos, o uso do trabalhador polivalente em substituição ao especializado.

Far-se-á a seguir referência ao Modelo Japonês de Administração:

"1. *Modelo japonês de relações industriais*: trata-se essencialmente do sistema de emprego adotado pelas grandes empresas japonesas para seus assalariados do sexo masculino contratados regularmente: é, portanto, um modelo excludente (...), na medida em que este sistema, constituído pelo emprego chamado "vitalício", pela promoção por tempo de serviço, pelo sindicato de empresa e pela baixa taxa de desemprego, não é válido para as mulheres, para empregados temporários, de empreiteiras e trabalhadores das pequenas e médias empresas.

2. *Modelo japonês de organização industrial interempresas*: trata-se de um modelo dualista, em que se estabelecem trocas de tipo muito particular entre fornecedores e subcontratados, de um lado, e as grandes empresas, de outro. Trata-se assim, essencialmente, de um modelo hierarquizante.

3. *Modelo japonês de organização do trabalho e da empresa*: trata-se em primeiro lugar, de uma determinada modalidade de divisão social do trabalho na empresa: não-alocação do trabalhador a um posto de trabalho específico, o que significa um funcionamento baseado na polivalência e rotação de tarefas (de fabricação, manutenção, controle de qualidade, gestão da produção); predomínio do grupo de trabalho sobre os indivíduos (...); divisão de trabalho menos nítida entre operários da manutenção e da fabricação, entre as diferentes categorias hierárquicas (contramestres, engenheiros, chefes de fábrica, trabalhadores); linha de demarcação mais difusa do que nas empresas dos países ocidentais, entre a direção e a execução, com o trabalhador conhecendo e dominando melhor o processo global de produção, o que se torna possível pelas práticas de gestão correntes na empresa japonesa, em particular pelas práticas de mobilidade interna. Trata-se, a seguir, de um conjunto de técnicas e métodos de organização do trabalho e da produção (*Just in Time*, *Kaban*, círculos de qualidade, etc.)...." (Helena Hirata, 1987, pp. 13-14).

Segundo Peter Berger[23] a palavra modelo tem um duplo significado: por um lado refere-se à um padrão ou tipo específico, por outro indica um exemplo a ser imitado.

[23] Apud ENEIDA OTO SHIROMA (1993), p. 8.

Se é possível buscar as condições de êxito do "modelo" japonês de administração nas características do seu sistema educacional, não é possível deixar de olhar mais profundamente aspectos singulares desta sociedade, considerando, sobretudo, o reverso do modelo japonês de organização e de relações industriais. São eles:

"Assumir a posição devida"[24];
Normas sociais;
Emprego vitalício.

4.1. "Assumir a posição devida"

Qualquer tentativa de entender os japoneses deverá começar com a sua versão do que significa "assumir a posição devida". A sua confiança na ordem e na hierarquia e a nossa fé na liberdade e na igualdade situam-se a pólos de distância, sendo difícil para nós atribuir à hierarquia seu valor devido como mecanismo social.

A igualdade é o maior e mais moral fundamento das esperanças americanas por um mundo melhor. Significa para nós libertação da tirania, da interferência e das imposições indesejáveis. Significa igualdade perante a lei e o direito de melhorar a condição de cada um na vida. É a base dos direitos do homem conforme estão organizados no mundo que conhecemos. Defendemos a virtude da igualdade mesmo quando a desrespeitamos, ao mesmo tempo em que combatemos a hierarquia com virtuosa indignação.

Tem sido assim desde quando os Estados Unidos começaram a ser uma nação. Jefferson inscreveu-a na Declaração da Independência e a Carta de Direitos incorporada à Constituição nela se baseia.

Quando, portanto, expressamos ao Japão as elevadas bases morais sobre as quais os Estados Unidos baseavam sua política no Pacífico, estávamos enunciando nossos mais acreditados princípios. Cada medida na direção que assumíamos haveria de

melhorar, de acordo com as nossas convicções, um mundo ainda imperfeito. Também os japoneses, quando confiam na "devida posição", voltavam-se para a regra de vida que neles fora arraigada pela própria experiência social. A desigualdade tem sido durante séculos a regra de sua vida organizada, justamente naqueles pontos onde é mais previsível e aceita. Não se trata, contudo, de um simples autoritarismo ocidental. Tanto os que exercem controle, como os que estão sob o controle dos outros, agem em conformidade com uma tradição diferente da nossa, a qual é aprendida e meticulosamente observada na família.

A hierarquia baseada no sexo, geração e primogenitura constituem parte da vida familiar.

O devotamento filial é, sem dúvida, uma alta lei ética que o Japão adotou desde cedo, juntamente com o budismo chinês, a ética confucionista e a cultura secular chinesa dos séculos VI e VII D.C..

Ou seja, todo japonês primeiro adquire o hábito da hierarquia no seio da família e posteriormente os aplica nos campos mais vastos da vida econômica e do governo.

Por isso, para tentar compreender o porquê da exigência de hierarquia nestes terrenos mais vastos, é importante reconhecer a ênfase conferida ao aprendizado dos hábitos no ambiente familiar.

As medidas hierárquicas na vida japonesa têm sido tão drásticas nas relações entre as classes quanto nas relações familiares. Durante toda a sua história nacional, o Japão tem sido uma sociedade rígida de classe e casta e uma nação com tais hábitos seculares de disposições de casta que possui forças e fraquezas que são da maior importância.

A configuração extrema do sistema hierárquico japonês dos tempos feudais, desde o pária ao Imperador, deixou sua forte marca no Japão moderno.

Nas empresas japonesas hoje, os níveis administrativos são elitistas e altamente meritocráticos, como tem acontecido há séculos. Os trabalhadores prontamente contribuem para os objetivos materiais dos seus proprietários industriais e aceitam a

---

[24] Apud RUTH BENEDICT, p. 43.

autoridade deles, pois sempre tem havido um relacionamento tradicional entre o trabalhador e o samurai. Não surpreende, portanto, que tantas pessoas estejam dispostas a cantar o hino da companhia e comprometer-se pelo resto da vida com uma corporação familiar.

Os japoneses, portanto, organizam o seu mundo em constante referência com a hierarquia. Na família e nas relações pessoais, idade, geração, sexo e classe ditam a conduta devida. No governo, religião, Exército e indústria, as zonas acham-se cuidadosamente separadas por hierarquias, onde nem aos mais elevados, nem aos mais baixos se permite ultrapassar as suas prerrogativas sem punição. Contanto que se conserve a "devida posição[25]", os japoneses vão adiante sem protesto. Sentem-se seguros, porque consideram legítima a hierarquia, sendo ela tão característica do seu julgamento sobre a vida quanto a fé na igualdade e na livre empresa o é na vida americana.

4.2. Normas sociais

É simples pôr em palavras este contraste entre o Oriente e o Ocidente, porém é difícil avaliar a diferença que faz no viver.

Uma das características principais da administração japonesa é ser "fechada". Ser "fechado" faz parte da natureza das pessoas japonesas. Mesmo que eles pertençam a uma organização "fechada" ou não, os japoneses não são sociáveis.

A falta de sociabilidade por parte das pessoas japonesas nos convida freqüentemente a enganos. Por exemplo, os japoneses quando falam com outras pessoas, não os olha diretamente na face. Quando se sentem tímidos, olham com um olhar que podemos caracterizar de "do canto dos olhos" (usando uma expressão ocidental), o que é assumido, freqüentemente e injustamente, como um insulto intencional. No Japão, é

[25] E uma das razões para este comportamento japonês é de que o Japão não tem fronteiras com nenhum outro país, e, também, nunca esteve abaixo da dominação de uma diferente raça com uma diferente cultura. Aspectos que propiciaram uma sociedade baseada na similaridade da nacionalidade, raça, religião, língua e estilo de vida.

considerada virtude esconder os seus próprios sentimentos, ao contrário dos países Ocidentais, onde a falta de expressão franca cria problemas nas relações humanas. Muitas das dificuldades que as firmas japonesas criaram no estrangeiro podem ser atribuídas, de fato, a esta característica singular do japonês.

Entretanto ser "fechado" não é a única variável que forma a característica singular do indivíduo japonês e da sociedade japonesa.

É dito freqüentemente que, quando o japonês está em grupo, demonstra uma força inimaginável, mas que individualmente sua força é bastante insignificante.

Para o japonês, ser feito de bobo e/ou ser rejeitado por alguma razão, especialmente na frente de outros, é uma fonte de vergonha.

Em seu livro, O crisântemo e a Espada, Ruth Benedict menciona que os japoneses têm feito da "Cultura da Vergonha" uma força motriz.

A primazia da vergonha na vida japonesa significa o medo do japonês da rejeição.

A vergonha nada mais é que uma reação à crítica dos demais. Então, ao invés de se afirmar poderosamente como indivíduos, eles preferem se alinhar com aqueles que estão ao seu redor, até mesmo, quando as suas próprias opiniões podem diferir das dos outros. Em outras palavras, em lugar de se salientar pela virtude das suas próprias idéias, eles preferem alcançar uma padronização através da concordância com as idéias dos outros.

Duas palavras bem comuns na língua japonesa são: *honne* e *tatemae*. *Honne* significa o som verdadeiro, ou o que a pessoa realmente pensa, e *tatemae* significa algo semelhante à posição oficial do grupo que ele representa. Alguns, por isso entendem que *honne* é a voz individual e *tatemae* a voz do grupo. E que, normalmente, os japoneses abrem precedente para a oficial, ou para a posição do grupo (*tatemae*), o que não significa necessariamente que ele tenha abandonado a sua opinião pessoal (*honne*).

Quadro 10 - Levando em consideração a prática administrativa desta empresa, entre grupismo e individualismo, o que você acha que é melhor?

Grupismo	50%
Depende	16,6%
Ambos	33,3%
(Fonte: Vide estudo de campo, 1996).	

Dentro da organização, cada membro, naturalmente, deseja obter aprovação dos demais membros sobre as suas atitudes e, quando a obtêm, sentem-se bem e, em troca, demonstram interesse pelas atividades dos outros. Consenso, portanto, é necessário por parte de todos os membros, para se ter uma opinião final, para cada atividade da organização. Desse modo, é também norma que os membros de uma organização discutam suas intenções entre si, baseados nas informações existentes[26]. Depois da realização de uma atividade específica, eles relatam os resultados uns para os outros.

Através desse processo de informação compartilhada, as partes confirmam que são membros da mesma organização. A complexidade envolvida no intercâmbio de informação é multiplicada à medida que aumenta o número de membros. Pode-se entender assim, porque as empresas japonesas gastam grande parte do seu tempo e energia desenvolvendo o consenso do grupo e, também, porque o trabalho e/ou a atividade em grupo tem tanta ênfase neste país.

Edwin O. Reischeur escreveu em seu livro, *The Japanese*, que o grupismo e o individualismo ocidental marcam uma das diferenças básicas entre este povo e os ocidentais.

[26]Em sua opinião, por que os japoneses são tão sensíveis para a importância da informação e do conhecimento em suas atividades de negócios?
Os japoneses acreditam que é porque a estrutura organizacional é rígida e inflexível, limitada por uma burocracia devoradora de tempo. A informação que os empregados e gerentes de linha precisam não consegue se mover rapidamente através dos canais oficiais da pirâmide. Pois, sua ênfase em regras e regulamentos, divisões e lutas pelo poder, sufocam a criatividade e elimina a espontaneidade que dá luz à inovação, e conseqüentemente, garante o sucesso. ***(Fonte: Vide estudo de campo).***

No passado, o espírito do grupo japonês foi inquietantemente evidente na Segunda Guerra Mundial[27], onde massas de pessoas se suicidavam, e o slogan que os motivava para isso era ichioku isshin (uma nação unida). Ação esta, possível de ser explicada estudando os campos de arroz do período Yayoi, quando, os traços deste grupismo começaram a surgir. Uma vez que, o cultivo requerido por este produto agrícola necessitava de um esforço coletivo, demandando das pessoas cooperação, disciplina e um senso de destino compartilhado. Idéia que foi reforçada pelo confucionismo quando pregava que todos os membros de uma família eram coletivamente responsáveis, cada um deles, pelas ações dos outros.

É claro, que é difícil dizer quem veio primeiro, se o ovo ou a galinha. Mas, indo um pouco mais além, consegue-se perceber que não obstante, outro aspecto que ajudou a modelar o grupismo japonês foi o fato do Japão ser uma ilha isolada no pacífico. O que permitiu uma homogeneidade na sociedade, que por sua vez, propiciou, juntamente com esta filosofia confucionista de hierarquia, um comportamento dos japoneses baseado em uma constante consciência do que sua posição (a "devida posição") é dentro desta sociedade vertical de relações. Comportamento este, sem dúvida nenhuma, responsável por suportar e manter a ideologia de grupo do povo japonês.

Pode-se entender que, se o indivíduo é a unidade básica na sociedade Ibero-americana, o grupo a é no Japão. Essa não é uma sociedade constituída por indivíduos autônomos, mas um engenho de pessoas, as quais, estão constantemente interagindo com a sociedade e constantemente atento de sua interação.

Entretanto, é importante deixar ainda mais claras as particularidades deste povo japonês, para que possa se entender melhor o motivo de seu êxito e o que se deve aprender com as escolas japonesas. Far-se-á a seguir referência ao sistema de emprego vitalício das grandes empresas japonesas.

[27] Hoje, isso ainda é claramente e profundamente percebido não apenas pela universal roupa azul do trabalhador japonês, mas, também, pelo universal uniforme escolar.

4.3. Emprego vitalício

No Japão, após um trabalho ter sido encontrado, em particular numa firma ou numa companhia, é normal que o funcionário trabalhe lá até se aposentar. Emprego permanente, sistema de salário por antigüidade são outros sistemas "fechados" encontrados nas firmas japonesas.

Há uma mentalidade no Japão de que os funcionários são membros da "família" da empresa. Eles são, geralmente, contratados logo após o segundo grau ou faculdade. Em média, de cada dez universitários graduados, oito já saem empregados da faculdade e, freqüentemente, ficam na empresa durante toda sua carreira, uma vez que as taxas de pagamento no Japão estão amarradas ao "tempo de casa" do que ao nível de aptidão, e as empresas treinam os funcionários em seus próprios processos e técnicas, tornando as aptidões menos passíveis de transferência do que no Ocidente.

Se uma pessoa deixar uma empresa por outra, o salário obtido na primeira empresa será perdido e o funcionário começará novamente na parte inferior da escala de pagamento. Por isso, normalmente, podemos notar nas empresas japonesas, que aqueles em posições mais altas são os mais velhos e os mais bem pagos. Além do que, grande parte dos funcionários é treinada para ser "generalista". Os programas de treinamento enfatizam uma variedade de aptidões e metodologias que, provavelmente, irão variar entre empresas. Portanto, as aptidões aprendidas numa empresa não são prontamente aplicáveis em outras.

Ou seja, este sistema elimina a possibilidade de mobilidade de trabalhadores entre firmas quase que completamente (como demonstrado na tabela abaixo), até porque, sob o sistema de emprego vitalício, a lealdade[28] para com a empresa é reforçada como um fator de ascensão dentro da organização.

---

[28] Tantos os chineses quanto os japoneses têm muitas palavras com o significado de "obrigações". A palavra que corresponde a "obrigações", cobrindo desde o maior até o menor débito de uma pessoa, é *on*. Na acepção japonesa, traduz-se para o inglês por uma série de palavras, de "obrigações" e "lealdade" até "bondade" e "amor", entretanto estas palavras deturpam-lhe o significado. Se quisesse mesmo dizer amor ou mesmo obrigação, os japoneses sem dúvida empregariam *on* com seus filhos, no entanto este é um emprego impossível para a palavra.

Quadro 11 - Você já trabalhou em outra empresa antes dessa?

Sim	34,7%
Não	65,3%

Se sim, quais foram os motivos que os fizeram mudar de emprego?

Outros	51%
Família	34%
Motivos econômicos	7,5%
Carreira	2,5%
Bem-estar	2,5%
Não respondeu	2,5%
(Fonte: Vide estudo de campo, 1996).	

A empresa investe na educação e treinamento do funcionário e gosta de preservar tal investimento. Os funcionários são encarados como membros da "família" e a lealdade da empresa ao funcionário é tão sólida quanto a lealdade do funcionário à empresa.

Os japoneses, em sua maioria, são pagos numa base de 17 salários por ano. Isso significa que, num ano típico, um empregado recebe um bônus a cada seis meses, que é equivalente ao pagamento de dois meses e meio (no Japão não há o 13°. Salário por lei). Os bônus são baseados na lucratividade (ganho) e uniformemente distribuídos aos funcionários na proporção de seus níveis de salário.

Tipicamente, os recursos humanos de uma empresa são formandos universitários e os que concluíram sua formação secundária. Essas duas fontes distintas de recursos ocupam os escritórios e são supervisionados por gerentes de pessoal, ou vão para o chão de fábrica onde a supervisão é exercida pela gerência operacional. O recrutamento de trabalhadores formados normalmente ocorre uma vez por ano na época em que concluem seus cursos universitários. E, cada empresa decide de antemão quantas

---

On sempre é empregado no sentido de devoção sem limites quando emana do principal e maior dos débitos, *on* imperial. Constitui um pesado ônus e o "poder do *on*", segundo se considera, situa-se acima das meras preferências pessoais.
O livre operar desta ética do débito depende de cada um ser capaz de considerar-se um grande devedor sem experimentar demasiada animosidade ao desempenhar-se das obrigações.

pessoas ela pretende contratar olhando seu cenário de negócios, o balanço demográfico dentro da Cia., e outras considerações.

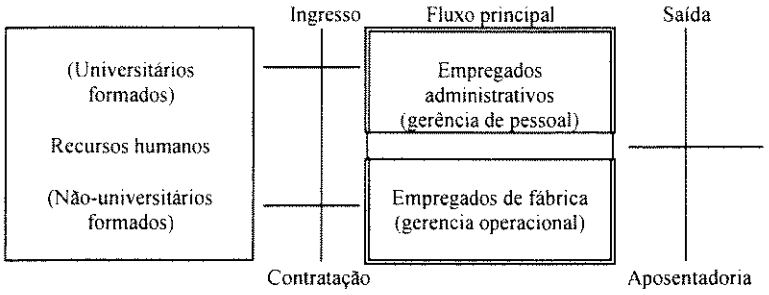


Fig. Fluxo de Recursos Humanos

A corrida pelo futuro começa na fase do Colegial Júnior. Alunos de 12 anos têm três anos para preparar o ingresso no colegial sênior. Entram em jogo as ofertas pelos melhores colégios, que garantem mais chances de sucesso profissional. Com 15 anos, os estudantes prestam um exame de qualificação para saber em que escolas irão prosseguir os estudos.

No Japão, a partir da metade do curso secundário, ou colegial, abrem-se as opções para os cursos profissionalizantes, que fornecem ao formando, inclusive, um certificado, que lhe facilita o acesso ao mercado de trabalho.

Entretanto, por razões de ordem mais cultural, justificam os especialistas em educação como Lesourne, professor de economia do *Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM)*[29], os cursos profissionalizantes são sempre considerados como uma opção menor, destinados àqueles que não contam com recursos financeiros, sociais ou culturais para ingressar no ensino superior.

O Japão parte da premissa de que a seletividade e o afunilamento da pirâmide escolar, a partir do colegial, são determinados não só pelas características pessoais dos estudantes, mas também pelo nível econômico e cultural da família, capaz de arcar com as despesas educacionais, em termos de reforços e aulas adicionais.

Quadro 12 - Diferenças da renda vitalícia por níveis escolares:

	Diplomados de Nível Elementar ou Médio	Diplomados de Nível Secundário	Universitários
1965	57.7	70.2	100.0
1977	74.5	75.6	100.0

Fonte: Trend of Life and Consciousness of the Japanese, The Economic Planning Agency, Tóquio, 1979 [30].

O histórico escolar é um fator importante no sistema de emprego vitalício do Japão. Para se obter um emprego numa empresa de primeira qualidade é necessário ser formado por uma universidade de primeira categoria, qualificação esta que, por sua vez, depende de uma formação com ótimas notas nos ginásios de 1° e 2° graus. Por causa da feroz competição nos exames de admissão[31], hoje em dia, um número cada vez maior de estudantes está freqüentando as escolas preparatórias particulares.

Cerca de 60% dos pais matriculam os filhos em jukus e yobikos, cursinhos preparatórios para ingresso no colegial sênior e no ensino superior, respectivamente. Os alunos saem da escola direto para as aulas de reforço, onde ficam até à noite. A popularidade desses cursos complementares é tão grande que os educadores já se

---

[29] Apud www.adetocqueville.com/archive/lesourne.htm, 2001.

[30] Apud NAOTO SASAKI, 1981, p. 6.

[31] Atualmente existe no Japão um sistema nacional de provas conhecido como exames de admissão. Este sistema foi importado da Europa e alterado: os japoneses começaram a utilizá-lo como uma medida para selecionar os estudantes que poderiam ingressar nas escolas dos níveis mais avançados e corresponder aos seus "padrões". Logo após o início da modernização no Japão, o governo dispunha de limitados recursos humanos e materiais para a organização do sistema. Sua prioridade, portanto, foi a educação elementar e universal. Deste modo, o governo destina verbas de valores distintos para as escolas secundárias e superiores. Seu critério de seleção levava em conta o grau de importância da instituição no esforço de modernização e industrialização. Surge, então, um modelo hierárquico que fez com que a sociedade discriminasse as escolas de acordo com essa distribuição de recursos. A escassez de instituições secundárias e superiores e a estratificação das escolas possibilitaram a existência de um sistema de exames cada vez mais disputado. Hoje em dia, este vestibular constitui a principal preocupação da escola e da família, que se mobilizam para oferecer ao estudante todos os meios para o seu sucesso acadêmico e, conseqüentemente, profissional, através do seu bom desempenho nos exames de admissão. Os exames de seleção são criticados pela tensão excessiva que causam, pela memorização maquinal, desenvolvimento intelectual unilateral e apatia e desinteresse pela escola.

referem a eles como "segunda escola". Só de jukus são 47,5 mil espalhados pelo Japão; um negócio que movimenta anualmente 900 bilhões de ienes.

Quadro 13 - Despesa anual com educação de um filho:

Mensalidades Escolares (Escolas Públicas)	∞59,234
Refeições Escolares	∞38,447
Juku e outros Cursinhos Extra-Escolares*	∞209,631
Total	∞307,312
* Note-se que os pais de alunos do primário no Japão gastam somas consideráveis com ensino extra-escolar.	
(Fonte: Relatório sobre Despesas com Educação dos Filhos, publicado pelo Ministério da Educação em 1996)[32].	

"O notável desenvolvimento econômico do Japão causou a expansão quantitativa da educação. Ele também promoveu um clima social em que, na avaliação dos indivíduos, é dado valor excessivo à formação acadêmica de cada pessoa. Neste clima social, a competição pelas escolas e universidades de prestígio veio a intensificar-se. A maioria dos professores de escolas, dos pais e dos estudantes, desejem eles ou não, está envolvida num processo educacional onde a ênfase excessiva é dada ao treinamento intelectual e ao "valor de variação dos resultados obtidos pelas crianças nos testes de rendimento. Nas escolas em geral, não é dada consideração adequada às diversas personalidades das crianças." (Informes sobre a Reforma Educacional, CNRE, Governo do Japão, p. 6)""[33]

[32] Apud NIPPONIA, 2001, p. 13.

[33] Apud ISHIZAKA KAZUO, 1989, pp. 54-55.

Isto é explicado pela teoria da seleção, que se refere a uma linha de teorias que têm em comum o fato de desafiarem a premissa do capital humano do papel de melhoria de produtividade da educação, a qual afirma que as empresas pressupõem que os indivíduos com mais escolaridade são os mais produtivos, e, que os salários são exclusivamente determinados por características observáveis como qualificações educacionais.

UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL

Quadro 14 - Você acha que seu histórico escolar foi importante para sua vida profissional?

Sim	27,8%
Não	44,3%
Não há relacionamento	24,6%
Não respondeu	3,1%
(Fonte: Vide estudo de campo, 1996).	

Um ponto curioso é que os japoneses que hoje trabalham nas indústrias japonesas são contrários a esta teoria, e desmentem a realidade dizendo que o histórico escolar não é importante para a vida profissional, como se pode ver no quadro acima.

Tentando analisar o porquê disto, pode-se levar em conta que nos dias atuais, a educação japonesa sofre um declínio. Apesar das notas altas, o sistema educacional nunca esteve tão à beira do abismo. Curiosamente, o mesmo sistema responsável por catapultar o país à potência mundial após a Segunda Guerra está sendo bombardeado por uma chuva de críticas e tem seus dias contados. Nem mesmo os números favoráveis, que garantem credibilidade internacional à educação japonesa, estão sendo capazes de salvar o todo. Por trás deles, existem outros dados que ganharam força nos últimos anos e já não podem mais ser ignorados. O stress a que os alunos são submetidos, o aumento da violência nas salas de aula, o desinteresse pela escola que culminou no ano de 1991 num número recorde de evasão escolar, tudo tem conspirado para a falência atual do modelo de ensino.

Se tudo correr de acordo com os planos do Ministério da Educação, Cultura, Esportes, Ciência e Tecnologia, a partir de 2002 nada será como antes. Com a introdução das novas normas curriculares, a educação demolirá o conceito do ensino uniformizado e mudará seu foco para a valorização do indivíduo.

"No passado, tudo na escola era feito em grupo. Nós adotamos a política de superestimar a uniformidade. Mas, agora, nós entendemos que a educação deve ser mais individualizada", disparou o chairmain do Conselho da Educação, Akito Arima[34]. Os

[34] Apud SERGIO YAMASAKI e GABRIELA YAMAGUCHI, 1999, pp. 24-26.

educadores calculam que os japoneses, entre eles os próprios professores, devem levar anos até se adequar à nova mentalidade. Mas, ao mesmo tempo, estão convictos de que alguma coisa precisa ser feita com urgência, sob a ameaça de o restante do país naufragar simplesmente por não conseguir formar pessoas qualificadas para conduzir a nação neste período de pós-modernidade.

No início de 1997, o então primeiro-ministro Ryutaro Hashimoto colocou a proposta do novo sistema educacional na linha de frente, junto às reformas administrativa e fiscal. Desde então, o Ministério da Educação, Cultura, Esportes, Ciência e Tecnologia vem elaborando as bases da nova "cartilha" da educação. Esta será a terceira grande virada do ensino na história da educação japonesa. Já que, até hoje o Japão só mudou seu sistema de ensino por duas vezes, ambas em resposta a uma grande crise interna. A primeira virada foi no século passado, quando foi instaurado o império no país. A última, em vigor até hoje, veio após a Segunda Guerra e teve como base o sistema educacional norte-americano, a qual, levou o Japão ao posto de primeira potência da Ásia.

O lema será "Crie!" e o objetivo, agora, é preparar cidadãos pensadores, com espaço para a independência e inovação. O resgate da individualidade é reconhecido como fator relevante na formação de um indivíduo capaz de analisar e buscar soluções para os problemas e desafios do novo século.

Na época de Restauração Meiji, ecoou o lema democrático "ensino para todos". Com o fim da Segunda Guerra, difundiu-se a política do "seja como os outros". No final do século XX, ouve-se a nova ordem "valorize sua criatividade".

O espírito coletivo que vigora no sistema atual passa a ser substituído pelo companheirismo, colocando o indivíduo como centro das atenções, e não mais o grupo. A família também concorrerá lado a lado com a escola como importante referência na formação das crianças. O papel dos pais na educação infantil é fundamental e será observado pelo Ministério da Educação. Meninos e meninas irão compartilhar igualmente de direitos e deveres, abolindo a divisão de responsabilidades por sexo, que persiste até hoje na sociedade japonesa.

A carga horária será reduzida para cinco aulas semanais, como medida para aumentar o tempo livre dos estudantes fora das escolas. Os exames convencionais e o currículo ultrapassados serão reconfigurados. Uma das modificações previstas é transformar os colegiais júnior e sênior num bloco único de ensino, eliminando uma das etapas dos exames de seleção e suprimindo, assim, o nível de estresse dos alunos que disputam vagas para o ensino secundário superior. Uma outra modificação pretende fazer com que as universidades aceitem alunos que não tenham concluído o último ano do segundo grau, impondo como condição um ótimo histórico escolar em matérias como matemática e física. Esta alternativa também minimizaria a pressão dos alunos antes do vestibular. O terceiro grau deverá ser amplamente informatizado, possibilitando o acesso de todos os estabelecimentos universitários à informação global, trocando dados e acessando pesquisas em diversas regiões e sobre diferentes temas. Um programa de parceria será introduzido para aliar as universidades e colégios de tecnologia às instituições do mercado de trabalho, atuando como elo entre recém-formados e empregadores.

A interdisciplinaridade entra nos currículos educacionais, e as escolas determinarão um período de estudo integrado entre professores e alunos, que irão discutir e ampliar seus conhecimentos acerca de diversos assuntos. Quanto aos conteúdos a serem trabalhados, cada organismo institucional poderá montar seu "leque" de atividades, adaptando-as de acordo com as necessidades e interesses de sua clientela estudantil e do grupo comunitário no qual está inserido.

Aulas de compreensão serão acrescentadas para que cada criança possa escolher uma série de temas, como assuntos internacionais ou meio-ambiente. Relacionado a este último tema, experimentos ecológicos que utilizam a energia solar e que estão voltados para a manutenção dos recursos naturais, terão lugar de destaque nas escolas e abrirão espaço para a questão ambiental em toda a comunidade. O programa "Voluntários da Ciência" buscará estimular o interesse pela pesquisa e produção científica, desde as primeiras séries do ensino elementar. A informática atuará como ferramenta pedagógica

essencial no preparo das crianças para a era da informação e globalização. Entram na lista de recursos materiais, softwares educacionais e computadores em todas as escolas.

O professor deixará de ser um transmissor do conhecimento para tornar-se um orientador do processo educacional, dando suporte às crianças durante sua aprendizagem. Para que o corpo docente inteire-se das mudanças sociais e dos novos conceitos de ensino, encontros de reciclagens favorecerão o seu preparo, à guisa do que já acontece atualmente.

A contenção à violência entra no rol de prioridades do *Monbushô*. Para sanar este problema, faz-se necessário a recuperação de valores básicos da vida pelo jovem. Os estudantes deverão ser encorajados a cuidar mais de si, dos outros e das coisas que os cercam, seguindo a política da vida positiva. Atividades de aconselhamento e orientação deverão existir desde a pré-escola até o colegial e, em alguns casos, nas universidades. A formação moral dos alunos, baseada nos valores sociais e humanos, assume importância no âmbito da diminuição da delinqüência escolar.

A valorização da cultura nacional e internacional será difundida no ensino como instrumento necessário à compreensão de diferentes costumes e realidades das comunidades mundiais.

Algumas destas reformas já estão em vigor pelo país. Escolas primárias de educação aberta e instituições de educação alternativa com diploma equivalente ao do colegial sênior, são alguns felizes exemplos de que a mudança é urgente e indispensável para a revitalização de um sistema educacional, que se caracteriza por ser competente e adequado às aspirações de sucesso e crescimento do povo japonês.

Este projeto que será plenamente implementado no ano 2002 foi batizado pelo Conselho de Educação com o nome de "Educação para o Século XXI" e é aguardado ansiosamente por educadores, pais e estudantes japoneses.

O Japão dá ao mundo mostras de sua habilidade para adaptar-se às novas formas de existência sociais, culturais e econômicas. A instabilidade causada por crises internas ou conflitos externos gera força e unidade nacionais, que levam o país a reestruturar seu caminho e suas convicções, continuando o processo de construção de sua identidade.

Neste sentido, a educação, desde as suas esferas mais complexas até a base de sua organização, age como alavanca propulsora do desenvolvimento pessoal e grupal e envolve toda a sociedade nipônica, através do comprometimento político e ideológico da nação.

Por conseguinte, a educação no país do Sol Nascente ocupa lugar de prioridade nas atenções do governo e da população, estando sua importância declarada como meta imprescindível para a evolução do indivíduo e da coletividade japonesa.

CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Temos algo a aprender com as escolas japonesas? Os professores japoneses têm algo a nos ensinar?

Qualquer país pequeno como o Japão, desprovido de recursos e que consegue uma colocação econômica importante, rivalizando e superando os países mais poderosos e ricos, com certeza tem algo a nos ensinar.

O nosso primeiro aprendizado com o Japão é, propriamente, através de um breve estudo da história.

Antes e após a guerra, o Japão demonstrou a importância crucial da escola em estabelecer princípios sólidos, a base de uma sociedade industrial altamente produtiva. A escola tem sido um dos agentes principais dentro desta sociedade, onde todo trabalhador recebe preparação para uma vida produtiva. O nível de instrução e de capacitação do trabalhador, as suas atitudes em relação ao trabalho, determinação e espírito de competição são todos desenvolvidos e fortalecidos dentro do ambiente escolar.

O Japão é um dos poucos países do mundo que proporcionam educação completa e gratuita para toda a população.

Para que nós possamos nos igualar aos japoneses, e disputar o mercado doméstico e o mercado internacional com eles, devemos considerar o papel e o propósito de nossas escolas na preparação de nossos trabalhadores.

Em primeiro lugar, devemos fazer com que as nossas escolas tenham um propósito definido. Como já foi mencionado, uma das diretrizes seguidas pelas escolas japonesas durante o processo de modernização foi a de promover a identidade nacional, e o sistema escolar atual continua a encorajar um espírito voltado ao interesse público. O Ministério da Educação define o currículo básico, e livros didáticos não podem ser usados sem a aprovação do ministério. Conselhos de educação nos municípios japoneses contratam professores e tomam decisões sobre sua condição de emprego, mas sempre sob a supervisão do ministério.

Espera-se de todos os estudantes que participem de eventos escolares, encontros atléticos, excursões escolares e passeios. Os estudantes também precisam assistir às cerimônias formais de admissão e formatura, nas quais se espera que todos se comportem muito solenemente. Todos estes eventos inculcam nos participantes a importância de um espírito de cooperação coletiva. Tais eventos e formalidades, hoje habituais no sistema escolar primário japonês, raramente são vistos em outros países.

Assim, o maior exemplo que as escolas japonesas nos dão é a determinação para incentivar as nossas escolas, professores, e nossa sociedade com o espírito Gambare, o espírito de perseverança - dê o melhor de si em tudo o que fizer.

Um segundo aprendizado que também temos que levar em consideração diz respeito às expectativas. O público japonês, o governo japonês, os professores japoneses - todos os elementos da sociedade - esperam que a escola seja um agente efetivo dentro da infra-estrutura da nação. O dever da escola é formar alunos muito bem instruídos e que saibam os conceitos básicos de matemática. São inaceitáveis padrões inferiores a esse grau de instrução.

Isso significa que a indústria japonesa espera que o novo empregado, vindo de qualquer que seja a região do país e qualquer que seja a escola, tenha o mínimo de competência nos padrões acadêmicos básicos. A grande maioria dos recém formados vai consideravelmente além dos padrões mínimos exigidos. Os líderes das companhias japonesas esperam que as escolas formem indivíduos capazes de atuarem efetivamente tanto em fábricas quanto em escritórios. Essa é uma regra dentro do sistema japonês, não sendo aceitos profissionais que não se encaixem dentro desses padrões. A sociedade japonesa também espera que as escolas mantenham um ambiente que contenha certa disciplina.

Um outro fator a ser considerar dentro do sistema escolar japonês é a relação entre o indivíduo e o grupo, e o compromisso de lealdade entre ambos.

A sociedade japonesa orienta-se basicamente no compromisso voluntário da relação entre o indivíduo e o grupo. Esse é um dos aspectos mais críticos dentro desta sociedade.

Na sociedade japonesa, lealdade ao grupo é em grande parte baseada na participação individual, no prazer de participar de decisões tomadas pelo grupo, e em acatar decisões. Os japoneses acreditam que o indivíduo está contribuindo para a boa performance do grupo quando o grupo estiver trabalhando efetivamente. Isso é senso prático comum para os japoneses. Quando o grupo, ou melhor, a indústria japonesa prospera, os empregados também prosperam. Mas, quando a indústria fracassa, o empregado sofre.

Naturalmente, o grupismo japonês tem lados positivos e negativos. Um dos lados negativos é a obediência cega que ele gera, levando o trabalhador japonês a trabalhar duro, e a gastar seu tempo livre se recuperando da exaustão e do estresse provocados. Normalmente, o trabalho é colocado na frente do lazer e do prazer, e, para a maioria dos japoneses trabalhar é o único significado de suas vidas. Com isso, hipertensão, moléstias cardiovasculares e distúrbios psíquicos tornaram-se as principais causas de morte, junto com os acidentes de trânsito.

Entretanto, ainda assim, a exemplo dos japoneses, devemos ter um equilíbrio mais harmônico entre o indivíduo e o grupo, entre o funcionário e a empresa. Os responsáveis pela administração das nossas empresas devem ver os empregados como indivíduos cuja lealdade à companhia pode ser ganha apenas se eles sentirem que têm participação na empresa. Por outro lado, os empregados devem ver a gerência como indivíduos que querem compartilhar idéias com os funcionários, e que querem também lealdade. Para que no grupo haja harmonia e bem estar é preciso um pouco de sacrifício de ambos os lados.

Trata-se de uma sociedade cujo sentimento de dever e de obrigação coletiva, em todos os domínios, a distingue do individualismo cultivado no Ocidente. O individualismo foi uma enorme vantagem na busca da riqueza econômica nos séculos que precederam a Revolução Industrial, não só na Europa, mas, no Japão dos Tokugawa. Assim que os japoneses viram o caminho que queriam seguir, seus valores coletivos provaram ser um fabuloso patrimônio.

UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL
SEÇÃO CIRCULANTE

Também na área do social e da convivência humana, o país inventou novos caminhos. Não há violência no Japão; houve um ano em que a polícia de Tóquio fez apenas 12 disparos, mesmo assim para o alto. Não há grossura no Japão; os choferes de táxi usam luvas brancas, os transeuntes gripados usam máscaras na boca.

Os japoneses ainda não transistorizaram a condição humana. Eles adoecem, morrem, têm certa inveja dos vãos charmes ocidentais, e se matam mais porque a auto-complacência diante das falhas é um sentimento que lhes é estranho.

Enquanto algumas pessoas concordariam que os japoneses fizeram da sua pátria um lugar decente para o ser humano, há outros que diriam que há aspectos bem menos dignos de admiração.

Hoje, os japoneses moram em pequenas casas[35] e em ambientes congestionados (tanto no trânsito como em hospitais). Com isso, eles aprenderam a se conformar e a se adaptar a tais ambientes. Mas, este fato fez com que os japoneses se habituassem a se contentar com pouco e a suportar o desconforto.

Hoje, a qualidade de vida é um tema muito discutido no Japão. O primeiro ministro Hosokawa o considera como seu objetivo prioritário para construir uma nação de qualidade de vida e o ex-primeiro Ministro Miyazawa referiu-se a uma "potência de qualidade de vida". Ambos reconheceram que o Japão deu demais ênfase ao crescimento econômico e não deu suficiente atenção à melhoria da qualidade de vida.

David S. Landes também em seu livro "*A Riqueza e a Pobreza das Nações*", chama a atenção sobre um aspecto da realização nipônica: "... o sofrimento e o esforço ingente que a tornaram possível. A história dos primórdios da industrialização é invariavelmente uma crônica de trabalho árduo por baixo salário, para não falar de exploração" (1998, p. 427).

---

[35] A escassez de habitação, um dos principais problemas políticos e sociais do Japão, tem como causas: (1) a destruição de setenta por cento das moradias nas principais cidades do país durante a segunda guerra mundial; (2) a constante elevação dos preços das residências nas grandes cidades; (3) o uso generalizado da madeira como material de construção, que exige substituição mais freqüente que o tijolo; (4) a freqüência de terremotos, tufões e inundações produzidas pelas chuvas; (5) a tendência do governo a incentivar mais o crescimento industrial do que a construção de edifícios e casas; e (6) a elevação do nível de vida, que provocou o aumento da demanda por casas melhores e maiores.

Mas, por que o trabalhador doméstico japonês era capaz e estava disposto a enfrentar horas e horas de trabalho extorsivo, monótono e extenuante?

Por que não?

A resposta está, em parte, num sentindo mais intenso do que seja a responsabilidade de grupo: o trabalhador indolente, boa-vida, estaria não só prejudicando a si próprio, mas causando também dano ao resto da família.

No processo de expansão de educação, o governo do novo estado imperial teve como tarefa primordial imbuir em seus súditos um sentimento de dever superior para com o imperador e o país, e vincular esse patriotismo ao trabalho. Uma grande parcela do horário escolar era dedicada ao estudo de ética. Como dizia um compêndio escolar de 1930: "O modo mais fácil de praticarmos o patriotismo [é] disciplinarmo-nos em nossa vida cotidiana, ajudarmos a manter a boa ordem em nossas famílias e desincumbirmo-nos de nossas responsabilidades no trabalho" (Fukui, 1992, p. 205). Também poupar e não desperdiçar.

Este pensamento é uma das razões por que a economia japonesa se desenvolveu rapidamente. Mesmo hoje, quando o Japão parece estar dominado pelo consumismo, o nível de propensão à poupança é bastante alto. Em 1993, 15% da renda disponível dos japoneses transformou-se em poupança. Nos EUA, este índice foi menos de 5% nos últimos 10 anos.

Mas a qualidade de vida pode ser sacrificada com esta frugalidade e o planejamento para o futuro, que exageradas fazem com que as pessoas se contentem com pouco.

Representar a qualidade de vida em números tem sentido até um certo ponto, mas o resultado nem sempre representa uma realidade. Pesquisas consideram a qualidade de vida no Japão uma das melhores: a longevidade (isto se dá, principalmente, graças à alimentação - uma mistura da japonesa com a ocidental, bem balanceada), baixo índice de criminalidade, alto nível de educação escolar, alto padrão de serviços.... Mas, a realidade é que a grande maioria dos japoneses mora em espaços minúsculos, suportam

barulhos infernais, levam horas para ir trabalhar; em relação ao ocidente, trabalham mais horas e, conforme o serviço, sofrem grande pressões.

Não é possível que estes problemas não sejam resolvidos de alguma maneira através da inteligência que o homem possui, ou ainda através da tecnologia que o homem adquiriu até agora. O Japão pode debilitar-se economicamente daqui há 15 ou 20 anos e pode acabar sua prosperidade sem que seu povo nunca tenha tido a chance de gozar da alta qualidade de vida.

Por fim, um último exemplo que devemos levar em consideração quando falamos do ensino no Japão é o conceito de desafio. Os japoneses gostam de desafios, de competição. Eles se desenvolvem muito quando lidam com o desafio. Os japoneses vêem como um desafio problemas bem pequenos, e ficam muito motivados quando se sentem desafiados. O Japão, país que tem orgulho de suas heranças culturais, com muita facilidade faz com que uma adversidade torne-se um desafio. O grande desafio do pós-guerra tem sido a competição industrial, e essa competição é que está dando novamente vitalidade à sociedade japonesa.

A escola japonesa é uma instituição muito competitiva que incentiva os japoneses a estarem constantemente desafiando-se. Academicamente este ideal pode não ter valor algum. Os resultados das provas são fixados nos quadros de notas; sendo assim, todos os alunos sabem se os colegas tiveram ou não um bom desempenho escolar. A colocação e a performance de cada um fica exposta para que todos saibam. O desafio individual do japonês é trabalhar mais intensamente para que possa ocupar uma posição de destaque.

A idéia de desafio e de competição faz parte do dia-a-dia dos japoneses. Desde criança, na escola, os japoneses aprendem que há um desafio em todas as atividades que realizam, quer seja na sala de aula ou no parque de diversões. É essa idéia de desafio, o entusiasmo por competição que a criança aprende a ter em todas atividades que realiza na escola. Para os japoneses viver é um desafio contínuo. Desta maneira, os japoneses têm de sempre perseverar, nunca desistir.

Por outro lado, esta competição acirrada, é uma das principais causas do alto índice de suicídios infantis e juvenis. O indivíduo que não consegue acompanhar tal competição é considerado um derrotado, e leva uma vida obscura e frustrada. O Japão em 1988 tinha uma taxa 19.3 suicídios para cada 100.000 pessoas.

Mesmo assim, ainda é um aprendizado muito simples, um desafio, o que temos de aprender com o sistema educacional e com a sociedade do Japão.

Entretanto, um erro comum da história pretensamente científica é supor que as virtudes de hoje devem também ser as de amanhã, e que um dado fator, se uma vez positivo, deve ser sempre compensador. A história não funciona desse modo. O sucesso japonês reside na luta vitoriosa contra a petrificação e a nostalgia, sob os Tokugawa, e na pertinaz busca de um esforço nacional com Meiji e sucessores. Diferentes estratégias em diferentes circunstâncias.

Se aprendemos alguma coisa através da história do desenvolvimento econômico, é que a cultura é a principal geradora de suas diferenças (Max Weber estava certo quanto a isso).

Tal óbice nos remete a uma questão: seria a cultura brasileira um empecilho à competitividade?

Um encaminhamento alternativo consistiria em procurar possíveis incompatibilidades entre certas *best practices* e dadas formas e modalidades de gestão, tendo em vista a especificidade histórica da sociedade brasileira. Pois, embora as formas de gestão capitalistas sejam universais, suas modalidades assumem feições peculiares segundo os países. Não se pode negar, de fato, que o capitalismo periférico brasileiro, com seus caracteres cartoriais, protecionistas e oligopolistas, imprime a todas as organizações suas marcas indeléveis. Mas poderia ele condenar a absorção de tecnologias ou a adoção de formas de gestão já testadas no Primeiro Mundo?

Alguns autores acreditam que, com efeito, nem o peso das relações pessoais (parentesco, compadrio, vizinhança, amizade, coleguismo) que se traduzem organizacionalmente em redes informais de poder; nem a falta de assertividade nas relações interpessoais, aliada a tendências em simular a evitação de conflitos e

confrontos; nem o personalismo e a forte preocupação em controlar a incerteza, com suas implicações sobre os subordinados (conformismo, dificuldade em assumir riscos com a conseqüente transferência de responsabilidades, negativismo); nem a diferenciação hierarquizadora entre "gente distinta" (os agentes pertencentes às categorias sociais privilegiadas) e "gente simples" (os pés-rapado, os Joões-ninguém que participam do mundo subalterno dos discriminados); nem o jeito afetuoso, íntimo, descontraído, amável, alegre de relacionar-se; nem o desrespeito às normas universais na procura ansiosa de um tratamento personalizado (o famoso jeitinho); e nem as práticas "espertas" inspiradas por uma ética do oportunismo convertem-se substantivamente, como todo o resto, em fatores impeditivos para a instalação de altos padrões de eficiência e de produtividade. Quando muito, esses fatores impõem limitações, requerem cuidados e coibições, exigem adaptações.

Para eles, a inexistência de cidadania no seio das empresas, com todas as suas seqüelas de impedimentos que amordaçam iniciativas e criatividade, que esterilizam em boa medida as possibilidades de perceber-se como parte integrante da empresa, é o que constitui sério empecilho para a consecução de práticas gestionárias mais avançadas.

Entretanto, para responder a estas e outras perguntas só mesmo debruçando-se sobre um instrumental que permita incorporar, criativamente, as experiências que foram bem-sucedidas nos centros dinâmicos do capitalismo mundial.

A lição que se destaca é a necessidade de continuar sempre tentando. Nada de milagres. Nada de perfeição. Nenhum milênio. Nenhum apocalipse. Devemos cultivar uma fé cética, evitar dogmas, ouvir e observar bem, procurar esclarecer e definir metas, os melhores que escolham os meios.

BIBLIOGRAFIA

ARAÚJO, Olívio Tavares (1988) - "Japão" in Revista de Bordo Varig Ícaro, ano V, número 44A, 2ª ed.

BEAUCHAMP, Edward R. & VARDAMAN Jr., James M. [Editors] (1994) - Japanese education since 1945: a documentary study, New York, USA: An East Gate Book

BERGAMINI, Cecília Whitaker (1994) - "Liderança: A Administração do Sentido" in Revista de Administração de Empresas, vol. 34, número 3 (Maio/Jun.), páginas 102-114

BIAZZI Jr., Fábio de (1994) - "O Trabalho e as Organizações na Perspectiva Sócio-Técnica" in Revista de Administração de Empresas, vol. 34, número 1 (Jan./Fev.), páginas 30-37

BIRCH, Ian & RICHTER, Ingo (1990) - Comparative School Law, 1ª ed., Great Britain: Pergamon Press

BOTELHO, Eduardo Ferreira (1992) - Administração inteligente: a revolução Administrativa, 2ª ed. ampliada, São Paulo: Atlas

BOWRING, Richard & KORNICKI, Peter [Editors] (1993) - The Cambridge Encyclopedia of Japan, 1ª ed., New York, USA: Cambridge University Press,

BURLAMAQUI, Leonardo (1990) - De te Fabula Narratur? Capitalismo Organizado no Japão, RJ: UFRJ/IEI

CHILDE, Veregordon (1986) - A Evolução Cultural do Homem, 5ª ed., RJ: Zahar

CLEGG, Stewart R. (1992) - "Tecnologia, Instrumentalidade e Poder nas Organizações" in Revista de Administração de Empresas, vol. 32, número 5 (Nov./Dez.), páginas 68-95

DRUCKER, P. F. (1971) - What we canlearn from Japanese Management, Harvard Business Review

DUKE, Benjamin (1986) - The Japanese School: Lessons for Industrial America, 1ª ed., New York: Praeger Publishers

ECO, Umberto (2000) - Como se faz uma tese, 15ª ed., São Paulo: Editora Perspectiva S.A.

FAYOL, Henri (1981) - A Administração Industrial e Geral, 9ª ed., SP: Atlas

FLEURY, Maria Tereza Leme e MATTOS, Maria Isabel Leme (1991) - "Sistemas Educacionais Comparados" in Estudos Avançados, páginas 69-89

FREEMAN, Christopher (1987) - Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan, 1ª ed., Great Britain, London: Printer Publishers Limited

FREIRE, Paulo (1987) - Pedagogia do Oprimido, 17ª ed., RJ: Paz e Terra (O Mundo, Hoje, vol. 21)

FREITAS, Maria Ester de (1991) - "Cultural Organizacional: Grandes Temas em Debate" in Revista de Administração de Empresas (Jul./Set.), páginas 73-82

GAKKEN (1994) - Japan as It Is: A Bilingual Guide / Revised Edition, 11ª ed., Tokyo: Gakken Co., LTD.

GARFIELD, Charles A (1993) - Sempre em 1º, Tradução Hugo de Souza Melo, Rio de Janeiro: Berkeley

GROOT, W. & HARTOG, J. - Screening Models and Education, _____

HALL, John Whitney (1986) - Japan: from Prehistory to Modern Times, 14ª ed., Tokyo, Japan: C. E. Tuttle Company

HARVEY, David (1994) - Condição Pós-Moderna, 4ª ed., SP: Edições Loyola

HIDEO, Sato (2001) - "Estudo primário no Japão" in Revista Nipponia, número 16 (Março), páginas 5-17

HOLDER, J. J. (1972) - Decision Making by Consensus, Business Horizons

HUBERMAN, Leo (1978) - História da Riqueza do Homem, 14ª ed., Rio de Janeiro: Zahar Editores

KAWAMURA, Lili (1999) - Para onde vão os brasileiros? Imigrantes brasileiros no Japão, Campinas, SP: Editora da UNICAMP

KODANSHA (1993) - Japan: An Illustrated Encyclopedia, 1ª ed., Japan, Tokyo: Kodansha LTD.

MACHADO, L. R. de Souza, NEVES, M. de Almeida, FRIGOTTO, G. & Outros

(1992) - Trabalho e Educação, Campinas, SP: Papirus: Cedes; São Paulo: Ande: Anped (Coletânea C.B.E.)

MARSHALL, Byron K. (1994) - Learning to be Modern: Japanese Political Discourse on Education (New Perspectives on Asian History), University of Minnesota: Westview Press

MARX, Karl (1988) - O Capital, 3ª ed., SP: Nova Cultural - Volume I

MATTOS, Ruy de Alencar (1998) - Gerência e democracia nas organizações, 2ª ed., Brasília: Editora Livre

MATTOS, Ruy de Alencar (1992) - De Recursos a Seres Humanos - O Desenvolvimento Humano na Empresa, Brasília: Editora Livre

MELLO, Guiomar Namo de (1991) - "Políticas Públicas de Educação" in Estudos Avançados, páginas 7-47

Ministry of Education, Science, Sports and Culture (1994) - Education in Japan 1994: A Graphic Presentation, 12ª ed., Tokyo, Japan: Gyosei Corporation

MORITA, Akio (1986) - Made in Japan, SP: Livraria Cultura Editora

MOTTA, Fernando C. Prestes e NETTO, Gustavo L. Campos (1994) - "A Associação contra a Hierarquia" in Revista de Administração de Empresas, vol. 34, número 1 (Jan./Fev.), páginas 20-28

MOWERY, David C. e TEECE, David J. (1993) - "Japan's Growing Capabilities in Industrial Technology: Implications for U.S. Managers and Policymakers" in California Management Review, (Winter), páginas 9-34

NAKAGAWA, Fumio (1993) - A educação, o desenvolvimento econômico e tecnológico e a qualidade de vida no Japão moderno e contemporâneo, SP: JSPS (Sociedade Japonesa para Promoção da Ciência)

NAKAGAWA, Fumio (1994) - "A Educação, o Desenvolvimento Econômico e Tecnológico e a Qualidade de Vida no Japão Moderno e Contemporâneo" in I Congresso Internacional Qualidade e Excelência na Educação: Um Encontro entre Humanismo e Tecnologia, Universidade Gama Filho, páginas 217-224

NAKANE, Chie (1973) - Japanese Society, Penguin Books

NISHIKAWA, Shunsaku [Editor] (1980) - The Labor Market in Japan, Japan: University of Tokyo Press

PAGÉS, M. et alli (1987) - O Poder das Organizações, 1ª ed., SP: Atlas

PURKAIT, B. R .(1986) - Modern Education in Japan, 1ª ed., India : The Associated Publishers

REISCHAUER, Edwin O. (1974) - Japan, Tokyo: Charles E. Tuttle Co.

RUDIO, Franz Victor (1980) - Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica, 3ª ed., Petrópolis: Vozes

SASAKI, Mizue (1989) - Japan à la Carte, 4ª ed., Tokyo, Japan: The Kokuseido Press

SCHOPPA, Leonard J. (1991) - Education Reform in Japan: A Case of Immobilist Politics, 1ª ed., London: Routledge

SCHWARTZMAN, Simon (1991) - "Educação básica no Brasil: a agenda da modernidade" in Estudos Avançados, páginas 49-60

SHIELS, James J. (1993) - Japanese Scooling: Patterns of Socialization, Equality, and Political Control, 3rd printing, University Park, Pennsylvania: The Pennsylvania State University Press

SROUR, Robert Henry (1994) - "Formas de Gestão: o Desafio da Mudança" in Revista de Administração de Empresas, vol. 34, número 4 (Jul./Ago.), páginas 31-45

SROUR, Robert Henry - "Planejamento Estratégico" in Tendências do Trabalho - Labor Trends, páginas 7-10

SROUR, Robert Henry (1987) - Classes, Regimes, Ideologias. São Paulo: Ática

SWEEZY, Paul & Outros (1978) - Do Feudalismo ao Capitalismo, 7ª ed., Lisboa: Publicações Dom Quixote

TAYLOR, Frederick Winslow (1987) - Princípios de Administração Científica, 7ª ed., SP: Atlas

The Japan Institute of Labour (1996) - White Paper on Labour 1996, 1ª ed., Tokyo,

Japan: Ministry of Labour

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto (1993) - "Maquiavel Funcionário - Produtividade e Poder nas Organizações" in Revista de Administração de Empresas, vol. 33, número 1 (Jan./Fev.), páginas 40-45

VILLAVICENCIO, Josefina Bulaong (1994) - "Significance of Teacher Evaluation as a factor Affecting the Commitment and Effectiveness of Teachers in Japan" in Bulletin of Educational Research - Kyoikugaku Ronso (Maio), vol. 2, páginas 1-104

VOGEL, Ezra F. - Japan As Number 1, _____

WEBER, Max - Sociologia: Weber, Organização de Gabriel Cohn e Coordenação de Florestan Fernandes. São Paulo: Ática - Coleção Grandes Cientistas, vol. 13

WEBER, Max - "Os Fundamentos da Organização Burocrática: Uma Construção do Tipo Ideal" in Sociologia da Burocracia, Organização, Introdução e Tradução de Edmundo Campos, 3ª ed., Rio de Janeiro: Zahar Editores

WHITE, Mary (1988) - O Desafio Educacional Japonês, Tradução Maria Antônia Van Acker, São Paulo: Brasiliense

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ANDERSON, Ronald (1975) - Education in Japan: A Century of Modern Development, U.S Department of Health, Education and Welfare

BENEDICT, Ruth (1988) - O Crisântemo e a Espada, 2ª ed., SP: Ed. Perspectiva

BENEDICT, Ruth (1943) - "Transmitting our Democratic Heritage in the School" in American Journal of Sociology, number 48

BLACK, Cyril (1966) - The dynamics of modernisation: a study in comparative history, New york: Harper & Row

BOULDING, K. E. (1970) - A Primer on Social Dynamics, New York: The Free Press

COLEMAN, James S. (1960) - "The political systems of the developing areas" in Gabriel A. Almond and James S. Coleman, eds., The Politics of Developing Areas, Princeton, New Jersey: Princeton University Press

_____ "Combinação de Melhoria Contínua e Boa Administração para Vencer a Crise" in Qualidade & Produtividade, páginas 9-10

CORIAT, Benjamin (1994) - Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização, Rio de Janeiro: Revan: UFRJ

DORE, Ronald P. (1992) - Education in Tokugawa Japan, London: The Athlone Press

FERNANDO, J. (1999) - Dicionário Sintético da Língua Portuguesa, São Paulo: Ícone

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda (1975) - Novo Dicionário da Língua Portuguesa, 1ª ed., Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira S.A.

FUKUI, Haruhiro (1992) - "The Japanese State and Economic Development: A Profile of a Nationalist-Paternalist Capitalist State" in Appelbaum and Henderson, eds., States and Development in the Asian Pacific Rim

FURTADO, Celso (2000) - Introdução ao desenvolvimento: enfoque histórico-estrutural, 3ª. ed., Rio de Janeiro: Paz e Terra

HARBISON, Frederick & MYERS, Charles A. (1964) - Education, Manpower, and Economic Growth: Strategies of Human Resource Development, New York: MacGraw-Hill

HIRAI, Naofusa (1983) - "Traditional Cultures and Modernisation: several problems in the case of Japan" in Cultural Identity and Modernisation in Asian Countries: proceedings in Kokugakuin University Centennial Symposium, Japan: Institute for Japanese Culture and Classics, Kokugakuin University

HIRATA, Helena [Organização] (1993) - Sobre o "Modelo Japonês": Automatização, Novas Formas de Organização e de Relações de Trabalho, SP: Editora da Universidade de São Paulo

INKELES, Alex (1986) - "The Modernisation of Man" in M. Weiner, ed., Modernisation: The Dynamics of Growth, New York: Basic Books

JANSEN, Marius B. (1965) - "Changing Japanese Attitudes Towards Modernization", in Marius B. Jansen, ed., Changing Japanese Attitudes Towards Modernization, New Jersey: Princeton University Press

Japan General Affairs Department & General Affairs Division (1995) - Saga University, Saga, Japan: Saga University

KAZUO , Ishizaka (1989) - Educação Escolar no Japão, International Society for Educational Information, Inc.

KOBAYASHI, "Maurie" Kaoru (1985) - Japan: The most Misunderstood Country, 2ª ed., Tokyo, Japan: The Japan Times

LANDES, David S. (1998) - A riqueza e a pobreza das nações: por que algumas são tão ricas e outras tão pobres, Tradução Álvaro Cabral, Rio de Janeiro: Campus

LEE, W. O. (1991) - Social Change and Educational Problems in Japan, Singaure, and Hong Kong, 1ª ed., in the U.S., New York; St. Martins Press

MARX, Karl & ENGELS, Friedrich (2001) - Manifesto do Partido Comunista, São Paulo: Editora Martin Claret

MORGAN, Gareth (1996) - Imagens da Organização, 1ª ed., São Paulo: Atlas

MUTEL, Jacques (1989) - "A Modernização no Japão: Por que o Japão teve êxito na sua Modernização?" in Europa e Ascensão do Capitalismo, RJ: Imago

NAKAGAWA, Fumio (1996) - "Educação e Desenvolvimento Econômico no Japão Moderno e Contemporâneo: O Precursor ou o "Antimestre" dos Tigres Asiáticos?" in Anais dos Encontros de Educação Comparada, Centro Editorial da Universidade Castelo Branco, páginas 104-106

OTTAWAY, A. K. C (1962) - Education and Society: An Introduction to the Sociology of Education, London: Routledge & Kegan Paul

REISCHAUER, Edwin O. (1980) - The Japanese, Cambridge, Massachusetts / USA: Harvard University Press

ROSA, Maria da Glória de (1999) - A história da educação através dos textos, 12ª ed., São Paulo: Editora Cultrix

SASAKI, Naoto (1981) - Management and Industrial Structure in Japan, 1ª ed., Great Britain: Pergamon Press

SHIROMA, Eneida Oto (1993) - Mudança Tecnológica, Qualificação e Política de Gestão: A Educação da Força de Trabalho no Modelo Japonês, Tese de Doutorado apresentada na Faculdade de Educação/Unicamp

Statistics Bureau Managment and Coordination Agency (1996) - Japan Statistical Yearbook, 45ª ed., Japan: Japan Statistical Association & The Mainichi Newspaper, Tokyo

STEVENSON, Harold W. (1992) - "Learning from Asian Schools" in Revista Scientific American (December), páginas 32-38

The International Society for Educational Information, Inc. (1990) - O Japão de Hoje, SP: Livraria José Olympio Editora S.A.

YAMASAKI, Sergio e YAMAGUCHI, Gabriela (1999) - "Um novo Japão" in Revista Made In Japan, número 17 (Fevereiro), páginas 24-33

SITES:

Japão on Line (www.japaoonline.com.br)

Lumni (www.lumni.com.br)

Ministério da Educação, Cultura, Esportes, Ciência e Tecnologia (www.mext.go.jp/english)

Ministry of Public Management, Home Affairs, Posts and Telecomunications (www.stat.go.jp/english)

The Japan Information Network (http://jin.jcic.or.jp/)

The Tocqueville Connection (www.adetocqueville.com/archive/lesourne.htm)

Trends in Japan (http://jin.jcic.or.jp/trends/honbun)

US Census Bureau (www.census.gov.statab/www)

US Department of Commerce (http://home.doc.gov/international_trade/trade)

ANEXOS

EMPRESAS

平成８年７月９日

人事課様、

梅雨の時期で雨が続きますが、会社のみなさまはいかがお過ごしでしょうか。

私はブラジルから日本の文部省国費教員研修留学生として派遣され、現在佐賀大学教育学部研究生をしている、Ana Beatriz Barreto de Lemos と言います。

私は教育（学校）と日本の企業運営の実際の関係を研究したいと思っています。もしよろしければ、貴社様に私の調査をお願いしたいと思い、今回お手紙致しました。

今回の訪問目的は：

1- 会社の概要（部課など簡単なパンフレット）

2- 会社（工場）の見学

3- 人事課へのインタビュー

4- アンケート

御多忙の中大変恐縮でございますが、どうかよろしくお願いいたします。

追伸：

この 封筒には、指導教授の徳村先生からのお手紙、ｱﾝｹｰﾄ用紙のコピー、確認書を入れています。

ANA BEATRIZ BARRETO DE LEMOS

平成８年　月　日

人事課様、

✉ もしよろしければ、この質問用紙に書きこんで御返信下さい。

1- 会社名：　　電話番号：

2- 案内者：

3- 日付：　８年９月　　日

4- 時間：　　：　～　　：

会社についての簡単な説明をお願い致します。

平成8年6月26日

広報担当部課　殿

佐賀大学教育学部
教授　徳村　烝

拝啓

梅雨の候、うっ陶しい日が続いておりますが皆様には御清栄のことと拝察致します。

このたびは、唐突に文章を差し上げます失礼を御寛恕下さい。実は、現在ブラジルから日本政府の奨学金で、文部省から教員研修留学生として私の所に四月からアナ・ベアトリスさんがきています。一年間の研修期間に、「日本の企業の求める人材と学校で育成する人材の比較」の研究と、会社の見学、学校の見学をすることになっています。

そこで、できましたら貴社の概要について見学させて戴き、本人の作成したアンケートに回答を戴けたら幸いに存ずる次第です。大変御多忙中勝手な御願いで恐縮ですが、ベアトリスさんの研究のために御配慮戴ければ幸いです。

敬具

Questionnaire

1- Company's name: _____

2- Date of admission: _____ Post: _____

3- Date of birth: _____ Age: _____

4- Nationality: _____

5- Home-born: _____

Knowledge Background:

6- Elementary School: (Since: ~ Until:)

7- Secondary School: (Since: ~ Until:)

8- High School: (Since: ~ Until:)

9- University/Technical School: (Since: ~ Until:)

Specialty: _____

10- How do you do appraise your knowledge background? Choose one:

1- Insatisfactory
2- Satisfactory
3- Good
4- Very good
5- Excellent

11- Do you think that your background knowledge was important for your professional life?

Yes. No.

Why? _____

12- In the period that you have worked in this company, have you been receiving educational opportunities, as, personal-computer workshops, english courses, public-speaking seminars....

Yes. No.

Which? _____

13- In your opinion, what does the company expect of you?

14- Do you think that you have satisfied the company's expectations?

15- In your opinion, why are the Japanese so sensitive to the importance of information and knowledge in their pursuit of business actives?

16- Have you worked at company before this one?

Yes. No.

Where? _____

17- For which reasons did you change?

1- Economic
2- Career
3- Well-being
4- Family
5- Others

What are? _____

18- Just after the end of word war II, Indian Prime Minister Jawar Arlal Nehru reportedly told the ambassador from Japan, "there are three major requirements for becoming a

full-fledged world power in the postwar era: a population of several hundred million, a vast territory, and natural resources."

To what do you attribute Japan's phenomenal industrial achievement?

19- Do you agree that a modern industrialized society is a product of the strong educational system, oriented to quality work?

Yes. No.

20- For you, what's modernization?

21- Do you believe that have contributed to Japan's modernization?

Yes. No.

How? _____

22- In your opinion, what's the relationship between education and Japanese modernization?

23- Do you think that time is money?

Interview:

"The Japanese school produces a loyal, literate, competent, and diligent worker...."
Do you agree with this affirmative?
Why?

This company is looking for workers with a exceptional background or for outstanding qualifications?

How have Japanese organizational administration's been?

Tell me about individualism Vs groupism.

Do you think that Japanese younger people have been trained to be more expressive and articulate not necessarily to conform to the group norms?

Who has encouraged them to be more aggressive?

Permanent employment, seniority wage system, enterprise union structure - are all these simply myths?

In your opinion, what's the Japanese model of management?

In the present time, how has feminine labor been seen?

Do you believe that the Japanese model of management suggests by reference to suffering?

Do you agree that company's structure (context) is coercive?

Can you expect your new employees, both those just out of high school and those just graduating from the university, to serve your company loyally?

Tell me about company Vs state (government).

ESCOLAS

平成８年７月９日

学校校長様、

梅雨の時期で雨が続きますが、学校のみなさまはいかがお過ごしでしょうか。

私はブラジルから日本の文部省国費教員研修留学生として派遣され、現在佐賀大学教育学部研究生をしている、Ana Beatriz Barreto de Lemos と言います。

私は教育（学校）と日本の企業運営の実際の関係を研究したいと思っています。もしよろしければ、貴学校に私の調査をお願いしたいと思い、今回お手紙致しました。

今回の訪問目的は：

1 - 学校の概要（学校案内や要覧などのパンフレット）

2 - 学校の見学

3 - 校長先生へのインタビュー

4 - アンケート

御多忙の中大変恐縮でございますが、どうかよろしくお願いいたします。

追伸：

この 封筒には、指導教授の徳村先生からの手紙、ｱﾝｹｰﾄ用紙のコピー、確認書を入れています。

ANA BEATRIZ BARRETO DE LEMOS

平成８年　月　日

学校校長様、

✉ もしよろしければ、この質問用紙に書きこんで御返信下さい。

1- 学校名：　　電話番号：

2- 案内者：

3- 日付：　８年１０月　　日

4- 時間：　　：　　～　　：

学校についての簡単な説明をお願い致します。

平成８年６月２６日

学　校　長　殿

佐賀大学教育学部
教　授　　徳　村　　烝

拝啓

梅雨の候、うっ陶しい日が続いておりますが皆様には御清栄のことと拝察致します。

このたびは、唐突に文章を差し上げます失礼を御寛恕下さい。実は、現在ブラジルから日本政府の奨学金で、文部省から教員研修留学生として私の所に四月からアナ・ベアトリスさんがきています。一年間の研修期間に、「日本の企業の求める人材と学校で育成する人材の比較」の研究と、会社の見学、学校の見学をすることになっています。

そこで、できましたら貴校の概要について見学させて戴き、本人の作成したアンケートに回答を戴けたら幸いに存ずる次第です。大変御多忙中勝手な御願いで恐縮ですが、ベアトリスさんの研究のために御配慮戴ければ幸いです。

敬具

Questionnaire

1- School's name: _____

2- Date of admission: _____ Post: _____

3- Date of birth: _____ Age: _____

4- Nationality: _____

5- Home-born: _____

Knowledge Background:

6- Elementary School: (Since: ~ Until:)

7- Secondary School: (Since: ~ Until:)

8- High School: (Since: ~ Until:)

9- University/Technical School: (Since: ~ Until:)

Specialty: _____

10- How do you do appraise your knowledge background? Choose one:

1- Insatisfactory
2- Satisfactory
3- Good
4- Very good
5- Excellent

11- For you, what's education? And qualification?

12- Do you agree that Japan's competitive industrial edge began with its educational process?

13- In Japanese schools, what are the basic subjects that educational program's emphasize?

14- In your opinion what's the motivation of children (students) who want to succeed?

15- With what purpose do you prepare these children (students)?

16- The characteristic of the Japanese curriculum is a singular purpose: intense examination preparation. Classes are often large, all are engrossed in the practice of test taking by listening to many lectures and working through limitless numbers of work sheets.
Do you think that the Japanese school suggests suffering?

Yes. No.

Why? _____

17- "The Japanese school produces a loyal, literate, competent, and diligent worker...."
Do you agree with this affirmative?

Yes. No.

Why? _____

18- "...The economic growth of modern Japan has depended extensively on the role of the school." (Professor Duke)
Do you agree with this affirmation?

Yes. No.

19- Just after the end of word war II, Indian Prime Minister Jawar Arlal Nehru reportedly told the ambassador from Japan, "there are three major requirements for becoming a full-fledged world power in the postwar era: a population of

several hundred million, a vast territory, and natural resources."

To what do you attribute Japan's phenomenal industrial achievement?

20- Give one positive point within Japanese schools, and one negative.

21-For you what are the strong points of the Japanese school?

22- In your opinion, what's the relationship between education and Japanese modernization?

23- Do you think that time is money?

Interview:

Do you think that a nation can be changed only through education?

In your opinion, what's the purpose of education?

In Japan, what are the guiding principles of education?

How have Japanese school been structured?

Tell me about individualism Vs groupism.

"Japanese exist most comfortably within the group. They are nervous and ill at ease when confronting a situation alone. The school perpetuates this trait with its rigid organization."
Do you agree with this affirmative?
Why?

Do you think that Japanese younger people have been trained to be more expressive and articulate not necessarily to conform to the group norms?

Who has encouraged them to be more aggressive?

Tell me about school Vs state (government).

How is the routine of the school?

How is the curriculum of this school organized?

In key-words, what is your concept of education?

佐賀、８年１１月２５日

教育学部
　各先生方へ

　たいへんさむくなりましたが先生方はお元気でごかつやくのこととおもいます。

　さて、私は文部省国費留学生のアナベアトリスといいます。私はげんざい徳村先生のご指導のもと、「The Relation between the Education and the Japanese Modernization」というテーマで研究をすすめています。

　その中で別紙のようなアンケートをおこない研究をすすめる上で生かしていきたいと思っています。そこでたいへんおいそがしいこととは思いますが先生方にもアンケートに答えていただきたいのです。回答を私の研究以外のことには使いませんし研究でプライバシーにかかわるような使い方はしません。

　どうぞごきょうりょくをおねがいします。

　なお、期間は１２月２日までで各先生方のおへやにうかがって回収したいと思っています。

　よろしくおねがいします。

アナベアトリス

December, 03/96

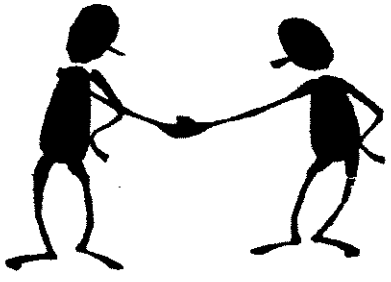
Name:
Address:

Dear Sirs,

I Really appreciate your collaboration and assistance in helping me with my research. Without your help this project would be really impossible.
いそがしいところのでアンケートをどうもありがとうございました。

Sincerely,

Ana Beatriz Barreto de Lemos



UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL
SEÇÃO CIRCULANTE