

# A RELIGIÃO NAS EMPRESAS JAPONESAS<sup>1</sup>

*Hirochika Nakamaki<sup>2</sup>*

## *1. Raízes da religião empresarial*

Através das janelas do trem-bala, vêem-se os terraços dos edifícios que sobejam nas metrópoles. De alguns, despontam santuários xintoístas acompanhados dos portais e pequenos arbustos que caracteristicamente os circundam. A maioria dos portais é carmesim, índice de devoção à divindade das colheitas, Inari<sup>3</sup>. Índice também da razão de tais instalações religiosas: orar em busca de prosperidade nos negócios. A construção desses pequenos santuários devocionistas não foi incentivada e patrocinada, como seria previsível, pelo Fushimi Inari Taisha, o Grande Santuário de Inari, em Fushimi. O proprietário do edifício e a empresa locatária tomam a iniciativa de instalá-los. Isso porque as empresas japonesas possuem um vínculo com as divindades. O exemplo acima é prova inconteste.

Veremos, portanto, sobre religião como forma de pensar as empresas japonesas. Porque, assim como os pequenos santuários nos terraços de prédios comerciais, nas empresas do Japão notam-se ocorrências de enfoque religioso muito interessantes. Denominemos esse fenômeno, de modo generalizado, “religião empresarial”

Em cada residência japonesa, os ritos se concentram na homenagem aos antepassados e o foco das orações é a prosperidade do ofício exercido pela família. É

1. Tradução do texto “Kaisha shûkyôtowa nanika?”. In *Daikôkai*, no. 48, Tóquio, Ed. Shinshokan, 2003.
2. Professor titular do National Museum of Ethnology (Kokuritsu Minzokugaku Hakubutsukan), Osaka, Japão, e professor visitante junto ao Centro de Estudos Japoneses da FFLCH-USP, de agosto a outubro de 2004.
3. N. de T.: A divindade Inari está muitas vezes associada à figura da raposa.

essa a peculiaridade da religião doméstica. Nas empresas, da mesma forma, o núcleo da ação religiosa converge em rogar pela prosperidade da companhia e honrar a memória dos fundadores. A diferença está na empresa possuir um dispositivo de rendimento econômico. A argumentação acerca da separação entre sagrado e profano — segundo a qual empresa é profana e religião é sagrada — não é aplicável ao se tratar de religião empresarial.

Quando determinado grupo de pessoas, aglutinado na forma de empresa, realiza ritos religiosos, não suscita indagações entre os japoneses. Quando em suas casas, elas cultuam divindades xintoístas e budistas. Quando no trabalho, oram por proteção divina à sua firma. Assim, não há nada de extraordinário. Os funcionários, embora possuam crenças pessoais e distintas, geralmente aderem sem hesitar aos cultos religiosos empresariais, à exceção dos cristãos e dos membros da seita Sôkagakkai.

Nas empresas, não se aplica a separação entre sagrado e profano. Ao contrário, há a busca por sua integração. Outorga-se sentido sacro às tarefas cotidianas e, por extensão, à organização responsável pelas mesmas. É esse o papel mais importante desempenhado pela religião empresarial. O calvinismo, que considera trabalho e acumulação de capital como meios de glorificar e obter as bênçãos divinas, também tem como premissa a teoria de integração do profano com o sagrado.

O protestantismo ocidental, contudo, fundamenta-se numa crença abstrata, num zelar pelos princípios de “glória a Deus”. No Japão, a religião doméstica estima o culto aos antepassados e os ritos aos mortos, liturgia que busca a manutenção e a prosperidade familiar. Não se pode escolher os antepassados e os progenitores. Diferentemente da crença e da religião.

A primeira etapa para compreensão da religião empresarial é compará-la à religião doméstica. O conceito de “doméstico” — ou “da casa” — subentende, simultaneamente, habitação construída e família, a saber, grupo que dá continuidade ao ofício e patrimônio dos antepassados e lhes presta cultos. Numa visão rigorosamente antropológica, *ie* (“casa”) não alude apenas a um grupo unido genuinamente por consangüinidade. Nessa unidade básica social podem ser inseridas outras pessoas, como empregados domésticos. E, quando se trata de um grupo sem preocupação específica com uma das genealogias — paterna ou materna —, busca-se a continuidade da casa por meio das costumeiras práticas de adoção<sup>4</sup>. Em outras palavras, o núcleo de *ie* é também uma unidade econômica que prioriza a transmissão dos bens gerados pelo ofício da casa através das gerações, mesmo isso significando sacrifício da continuidade sanguínea. Quanto à priorização do lado econômico, podemos dizer que *ie* consiste num *Gesellschaft*, companhia cuja estrutura central é a do benefício sob a forma de lucro, em detrimento do elo consangüíneo<sup>5</sup>. Nesse ponto, o princípio de *ie* difere sobremaneira da estrutura de consangüinidade do lado paterno — de onde provém as ramificações dos antepassados fundadores — de países como China e Coréia do Sul.

4. N. de T.: Trata-se da prática de *yôshi engumi*, adotada quando a família não tem filhos varões, que consiste em casar a filha com homem de outra família, que passará a adotar o sobrenome da noiva, para dar continuidade à linhagem materna.

5. UMESAO, Tadao. *Nihon to wa nani ka: kindai nihon bunmei no keisei to hatten*. Nihon Hôsô Shuppan Kyôkai, 1986, p.77.

Para o chefe da família, herdar a casa e legá-la para a geração seguinte é seu maior dever. Para Kunio Yanagita, considerado o “pai da etnologia japonesa” isso expressa “desejo de continuidade familiar”<sup>6</sup>. A função dos ritos de louvor aos ancestrais é perpetuar a memória daqueles que antecederam a geração atual, visando, além disso, a continuidade familiar. A liturgia aos antepassados chega a ser uma obrigação, pois previne que a maldição de algum espírito perdido recaia sobre a morada.

Nos altares budistas, presta-se culto a uma tabuleta inscrita com o nome do morto. Todos os dias se oferecem arroz e água para sua alma, além da queima de incensos. A prática de oferendas é um costume não existente no cristianismo e islamismo. Coloca-se também no altar estatuetas de Buda e de bodisatvas, costume introduzido da Índia, e entoam-se sutras e orações.

No entanto, as tabuletas com o nome dos antepassados e os ritos a eles dedicados são os mais importantes. Outrora, inquiridos sobre o utensílio que priorizariam em situação de incêndio, muitos responderam as tabuletas<sup>7</sup>. Nos dias atuais, contudo, é cada vez maior o número de famílias unicelulares, compostas somente de pais e filhos. Conseqüentemente, há cada vez maior número de lares ignorando o culto às tabuletas, provocando uma grande mudança de costumes. É inevitável que a obrigação de herdar a casa também se dilua progressivamente.

Junto ao culto aos antepassados, há um conjunto de rituais em homenagem aos deuses da casa (*yashikigami*), que governam a habitação e o terreno em que ela foi erigida. Hiroji Naoe afirma que as denominações dos referidos deuses diferem de região para região, mas podem ser extraídas peculiaridades gerais<sup>8</sup>: em primeiro lugar, erigem um pequeno santuário para cultuar divindades, seja dentro dos limites das casas, seja num pedaço do terreno sagrado. Em segundo lugar, cultuam divindades associadas aos ofícios — especialmente cultivo de arroz — dos antepassados da família, desbravadores do terreno onde se estabeleceram. Em terceiro, há a crença na tradição que o espírito, quando completa 33 ou 50 aniversários da sua morte, torna-se uma divindade protetora da residência. E, por último, a crença de que o corte das árvores do bosque onde se encontram os santuários ou a negligência nos ritos periódicos resultarão diretamente na maldição sobre os homens e no declínio da casa.

Aponta Naoe que os pequenos santuários e oratórios germinando nos terraços dos edifícios são um prolongamento do culto às divindades domésticas. De fato, nas empresas, é comum haver santuários e altares xintoístas. Citemos o caso dos sepulcros. Além dos túmulos residenciais, existem empresas com túmulos próprios para celebrar ofícios fúnebres aos gerentes e funcionários falecidos, realizando anualmente um serviço religioso budista de luto. Como na religião doméstica, a religião empresarial presta culto a seus “antepassados”. Quando se constrói uma fábrica, são celebradas cerimônias de purificação do local. Se o presidente da firma morre, a mesma realiza seu funeral e respectivo saimento do cortejo fúnebre, reconhecendo seus feitos em prol da empresa.

6. YANAGITA, Kunio. *Meiji-Taishô shi*. Sesô hen, 1931.

7. SMITH, Robert. *Ancestor Worship in Contemporary Japan*. Stanford University Press, 1974, p.85.

8. NAOE, Hiroji. *Yashikigami no Kenkyû*. Yoshikawa Hiroshi Bunkan, 1966.

No Japão, portanto, mesmo em se tratando de *business*, há espaço para as divindades xintoístas e budistas se alojarem. Embora sejam consideradas pertencentes a dimensões das crenças individuais e da religião familiar, tal fato não é considerado contraditório. Mas trata-se, naturalmente, do mundo dos negócios. É permitido que nele habitem plêiades de divindades, porém não é intento da empresa estimular fanatismos. E, salvo raras exceções, a companhia não mantém relações estreitas e indivisíveis com associações religiosas específicas. Na prática, são cultuadas divindades xintoístas e budistas nas firmas. Também é bastante comum a empresa participar das celebrações dos festivais locais.

Na religião empresarial, existem convicções, simbologias e diplomacias específicas do mundo dos negócios, internamente representados. Junto a isso, nos eventos públicos — como os funerais empresariais — esses sentimentos são expressos para além dos muros da companhia. Tais eventos têm como finalidades estimular a solidariedade entre os funcionários e incentivar sua busca pelos objetivos profissionais. Qual a raiz de tudo isso? A explicação é clara. Na minha opinião, não existe uma raiz, e sim duas: as divindades domésticas e o culto aos antepassados. São eles os mais importantes, os alicerces que garantem os pedidos de prosperidade e continuidade da companhia. A religião empresarial no Japão tem a incumbência de carregar como herança sagrada as divindades domésticas e o culto aos antepassados, cumprindo sua função de *ie*.

## 2. *A dicotomia desigual entre kami xintoísta e hotoke budista*

### *Santuários xintoístas nas empresas*

A relação entre as divindades domésticas — e, por extensão, divindades empresariais — e o culto aos antepassados: qual a melhor forma de expressá-la? Para clarificar essa disposição estrutural, utilizemos a teoria da dicotomia. Dicotomia que envolve questões acerca do xintoísmo e do budismo. Em uma frase, as divindades domésticas representam o xintoísmo e o culto aos antepassados, o budismo.

Os *kami* — ou deuses xintoístas —, considerados autóctones, têm uma existência animista e são donos de força sobrenatural. *Hotoke* é a denominação japonesa para as imagens búdicas ou para os iluminados budistas vindos do exterior, e passou-se a empregar o termo para denominar também os mortos e suas respectivas almas. O budismo se encarregou inteiramente dos ritos de celebração das almas dos mortos. Como resultado, o morto acabou por ser chamado *hotoke*.

*Kami* e *hotoke* diferem nas origens. Apesar da expansão do sincretismo entre as duas religiões no período *Chûsei* (1186-1573), elas são vistas de formas distintas. Distinção expandida durante a Restauração Meiji (1868), cuja política governamental era separar as duas religiões. No novo governo, a superioridade do budismo no período feudal japonês acabou substituída pela ideologia da preeminência do xintoísmo. Simbólico o fato da denominação *jisha* — templos budistas e santuários xintoístas — sofrer uma inversão, passando a ser chamada *shaji* — santuários xintoístas e templos budistas.

Simultaneamente, evidenciou-se cada vez mais a conexão do xintoísmo com o mundo terreno e do budismo com o mundo superior, graças a sua liturgia direcionada

aos mortos. As divindades xintoístas se interessavam por este mundo, Buda encarregava-se do mundo vindouro. Repartiam-se, então, os encargos entre as duas religiões. Foi, por assim dizer, uma divisão de trabalho. Se empregarmos o conceito ecológico apresentado pelo etnólogo e antropólogo Kinji Imanishi (1902-1992), budismo e xintoísmo passaram a viver cada qual no seu nicho.

Certamente, não há impedimentos ao xintoísmo de participar dos assuntos do outro mundo. O mesmo se pode dizer do budismo, no que concerne aos assuntos terrenos. Contudo, há uma dicotomia: as divindades xintoístas prevalecem no mundo do agora, Buda no mundo do porvir. Se mudarmos a forma de abordar o assunto e olharmos as duas religiões como marcas registradas, cada uma possui patentes de exclusividade e seus consumidores e usuários utilizam-nas separadamente, com destreza.

Devemos, portanto, ao versar sobre questões relacionadas ao xintoísmo e ao budismo na religião empresarial, observar esse sistema dicotômico de divisão de trabalho. Analisemos alguns precedentes.

Na província de Saitama, município de Chichibu, na base do monte Bukô, foi fundada a Empresa de Cimento Chichibu em meados de 1923. O local fora escolhido pelo fato do monte Bukô produzir carvão mineral, matéria-prima para a produção de cimento. O santuário xintoísta da companhia foi erguido em 1936. Batizaram-lhe *Yûkô*, “existência imutável”, e construíram-no a exemplo dos três santuários da Corte Imperial: a) *Kashidokoro*, local de culto à grande deusa do Sol, Amaterasu-Ômikami, divindade ancestral da família imperial; b) *Kôreiden*, dedicado aos espíritos dos ex-imperadores; c) *Shinden*, consagrado às oito divindades protetoras do imperador e a todos os deuses do céu e da terra.

Em Chichibu, também foram erguidos três santuários: a) *Seiden*, o prédio principal, abarcando o templo Shinmei, da mesma linhagem de Ise-jingû (o santuário da família imperial), situado na província de Mie; b) *Sessha*, santuário dos espíritos sagrados dos ancestrais; c) *Wakija*, santuário secundário dos espíritos sagrados, cuja função é acalmar os mortos que tiveram fim pouco natural. No *Seiden*, é cultuada Amaterasu-Ôkami. No *Sessha*, veneram-se o deus Yamato Takeru-no-Mikoto (herói da mitologia japonesa, cultuado no monte Bukô), o deus das montanhas Ôyamatsumi-no-Mikoto (também mitológico, cujo espírito fora transferido parcialmente do templo Ôyamatsumi, localizado em Ômishima, província de Aichi, para o *Sessha*) e o deus Yagokoro Omoikane-no-Mikoto, divindade local de Chichibu. No *Wakija*, presta-se culto às almas dos beneméritos fundadores da empresa e dos funcionários falecidos quando em atividade na companhia. Em outras palavras, o *Seiden* cultua a família imperial ou os deuses do Japão; o *Sessha*, os deuses do monte de minério (ou deuses da indústria) e a divindade local; e o *Wakija* tem como divindades os ancestrais da empresa e as almas dos bravos funcionários falecidos durante a atividade, reconhecidos por seus préstimos à companhia.

No santuário *Yûkô*, construído na Era Meiji (1868-1912), paira a atmosfera do período. De um lado, veneram as divindades da Casa Imperial, cultuam as almas dos heróis da mitologia japonesa e reverenciam os antepassados da empresa. Do outro lado, sufragam a alma e a gloriosa memória dos seus “soldados” mortos. Além disso, há o *Reitaisai*, realizado no terceiro dia de novembro, data comemorativa do aniversário do ex-imperador Meiji (1852-1912), atualmente chamado Dia da Cultura e ex-Meijisetsu (aniversário do ex-imperador Meiji).

No santuário *Yûkô*, realiza-se mensalmente o serviço religioso vinculado ao Festival Tsukinami, celebrado por um sacerdote xintoísta de Chichibu. No terceiro dia de novembro, o sacerdote-chefe é convidado para celebrar o *Reitaisai*. Somando os diretores da empresa, os representantes dos departamentos, os mandatários de empresas coligadas e as famílias enlutadas dos funcionários que faleceram no decurso do ano anterior, participa da cerimônia um total de cem pessoas. O sacerdote-chefe, em suas orações, agradece e suplica aos deuses, além de fazer um balanço das atividades e empreendimentos anuais da empresa. As cerimônias principais do *Reitaisai* são os ritos à firma. O culto aos espíritos dos falecidos é secundário. Após o ritual, acontece na grande sala de reuniões o *naorai*, grande comunhão à mesa.

### *O cemitério empresarial*

Dois anos após a construção do santuário *Yûkô*, a Matsushita Denki (Matsushita Electric Industrial Co. Ltd.) ergueu, no monte Kôya<sup>9</sup>, uma torre para celebrar e fornecer descanso às almas dos funcionários mortos. Na parte central do cemitério, há um mausoléu de pedra. Em frente ao mausoléu, à direita, encontra-se o túmulo da família Matsushita. À esquerda, o sepulcro dos funcionários falecidos.

Após a morte do empresário Kônosuke Matsushita (1894-1989), fundador da Matsushita Denki, seus ossos foram divididos e uma parte depositada no mausoléu do monte Kôya. No caso dos funcionários, não há divisão de ossos, apenas suas almas são cultuadas no local. Fato digno de nota, o cemitério está disposto num arranjo tripartido. Comparado com o santuário *Yûkô*, o mausoléu corresponderia ao *Seiden*; o túmulo da família Matsushita, ao *Sessha*; e os sepulcros dos funcionários, ao *Wakija*, ou seja, um santuário secundário. Sendo o mausoléu instalação ritual budista, as formalidades religiosas estão voltadas para Buda e seus bodisatvas. O túmulo da família Matsushita é o monumento que consagra as almas dos fundadores da empresa, e os sepulcros dos funcionários são locais de celebração e ritos pelo descanso das suas almas. Em outras palavras, o túmulo da família Matsushita objetiva agradecer aos ancestrais e buscar proteção divina, ao passo que os sepulcros dos funcionários sufragam as almas perturbadas dos “soldados” mortos em combate<sup>10</sup>.

A Matsushita Denki tornou-se conhecida por sua administração de estilo familiar. Introduziu o contrato vitalício de trabalho, além de dar importância aos benefícios sociais de seus trabalhadores. Os sepulcros dedicados aos funcionários têm ligação estreita com o sistema de contrato vitalício e serviram de modelo para outros cemitérios empresariais situados no interior do monte Kôya, onde se erguem, numerosos, assemelhando-se a um bosque. A maioria dos cemitérios empresariais foi construída como parte das celebrações de aniversário da fundação das companhias, suplicando a prosperidade e a continuidade dos negócios, por meio do culto e da homenagem aos falecidos.

9. N. de T.: Kôya-san. Localiza-se ao noroeste da província de Wakayama, local do famoso santuário da seita Shingon, ramificação do budismo.

10. Para uma apresentação mais detalhada, vide HIROCHIKA, Nakamaki. *Mukashi daimyô, ima kaisha*. Tankôsha, 1992.

Em setembro de 1989, quando da celebração do culto budista em homenagem ao aniversário das almas dos mortos, estavam presentes na cerimônia, além do presidente da companhia e dos dirigentes da empresa, representantes dos sindicatos trabalhistas e familiares dos funcionários falecidos — em atividade ou aposentados — no decurso do ano anterior, totalizando 157 pessoas. O serviço budista foi realizado no templo principal, Nishizen. Antes do meio-dia, em todas as fábricas e escritórios da empresa fez-se um minuto de silêncio. No discurso funeral às famílias enlutadas, feito pelo presidente, junto às mensagens de condolências e à lembrança dos benefícios advindos da virtude dos antepassados, aproveitou-se para relatar o estado atual da companhia e suplicou-se por prosperidade e continuidade. Após o almoço, em frente aos túmulos, prestou-se o serviço budista seguido da queima de incenso por parte dos presentes.

Na Matsushita Denki, existe um santuário xintoísta à parte, reservado apenas para as súplicas em prol da expansão da empresa. Ao lado das dependências da antiga matriz, há o chamado santuário Taikan — homenagem ao consultor de Kônosuke Matsushita, Taikan Kato, primeiro a desempenhar a função de sacerdote para a geração fundadora da Matsushita Denki —, onde são cultuadas divindades como, por exemplo, o deus-dragão.

O dragão, divindade manipuladora de forças místicas, passou a ser cultuado em todos os locais onde a empresa possuísse empreendimentos. O dragão, na região de Kansai — Kyoto, Osaka e Kobe —, é conhecido como deus da prosperidade nos negócios. Na Matsushita Denki, ele é representado a partir dos cinco elementos naturais: há o dragão azul, o branco, o vermelho, o preto e o amarelo, cada qual ajustado e reverenciado conforme sua função no sistema da empresa. O dragão branco, por exemplo, é louvado na sede de empreendimentos elétricos. O dragão vermelho, na filial responsável pela fabricação de bicicletas. Em cada fábrica são realizados mensalmente ritos xintoístas, celebrados por sacerdotes-funcionários, contratados exclusivamente para essa função. Nesses ritos, a presença do chefe da fábrica e dos diretores de departamento é obrigatória.

A Matsushita Denki, dentro do leque de divindades xintoístas, não cultua somente o dragão e suas variantes coloridas. E, no que tange o mundo búdico, possui cemitérios. Já no caso da Empresa de Cimento Chichibu (atualmente, Cimento Taiheiyô), o santuário *Yûkô* fundiu os dois elementos, embora demonstrasse claramente a supremacia do xintoísmo perante o budismo. Além disso, ao observar a frequência com que são realizados os ritos, notamos que ambas as companhias celebram rituais mensais em seus santuários xintoístas, ao passo que o serviço religioso budista de homenagem aos mortos é realizado anualmente. Nesse ponto, o mundo terreno do xintoísmo leva vantagem sobre o mundo vindouro do budismo. Aqui, o princípio da dicotomia apresenta desigualdade, valorizando mais o agora e o mundo terreno do que o passado e o porvir.

### *3. O desequilíbrio da dicotomia pelos princípios da igualdade e desigualdade*

#### *O rito de ingresso em uma firma e o funeral empresarial*

O rito de ingresso em uma firma e o funeral empresarial não são, necessariamente, de fundo religioso. Não deixam de ser, no entanto, relevantes para a religião empresarial.

No Japão, as companhias são geralmente consideradas sociedades comunitárias. Seus funcionários criam laços empresariais, apenas precedidos pelos laços territoriais e de consangüinidade. A cerimônia de admissão e o funeral empresarial nada mais são que a representação simbólica da admissão e exclusão em tais sociedades comunitárias.

Nas empresas japonesas, assim como nas repartições públicas e nas escolas, as portas são abertas para os funcionários recém-contratados no primeiro dia de abril. Os novos empregados são chamados de “contemporâneos” e, embora haja rivalidade e disputa por êxito social, eles normalmente se tornam companheiros, buscando cooperação mútua. Visto sob a ótica da antropologia, o ritual de ingresso em uma empresa é uma espécie de cerimônia de boas-vindas ao novato, recém imergido no sistema de castas, ordenado pela faixa etária. Após a cerimônia, os recrutas recebem treinamento obrigatório durante determinado período. Treinamento esse que não se resume a apenas inteirar-se da história da empresa e das primícias dos seus deveres e obrigações. Por meio da vida comunal, o recém-contratado recebe as primeiras noções sobre a relação *senpai-kôhai* — veterano e novato — e sobre a melhor forma de se portar, na qualidade de funcionário. A cerimônia de ingresso e o treinamento que a segue nada mais são — mais uma vez empregando termos antropológicos — que uma versão empresarial dos rituais de iniciação tribais, acompanhados das costumeiras práticas que promovem sofrimento.

O presidente da companhia se faz presente na cerimônia de ingresso, elucidando o que seria a empresa e o preparo espiritual que cada funcionário necessita para nela trabalhar. Nesse rito em especial, a presença de pessoas externas à firma é praticamente nula. Anualmente, no entanto, saudações de presidentes de empresas diversas adornam as páginas dos jornais. São cerimônias, portanto, que despertam a atenção externa. O falecido Akio Morita, ex-presidente da Sony, reiterava todos os anos: “Se acharem que não se adequarão à Sony, retirem-se o mais breve possível” Morita apresentava-se nas cerimônias vestindo uniforme de trabalho, personificando, com esse gesto, o conceito de igualdade entre os funcionários. Já os recém-contratados se vestiam de forma distinta, com ternos de cor escura, para causar boa impressão no primeiro dia. Dentro do cenário habitual de desigualdade “funcionários recém-contratados *versus* presidente da companhia” o princípio de igualdade era incentivado, um mecanismo para os empregados perceberem que o presidente da Sony, mesmo na maneira de vestir, era alguém próximo e familiar, que iniciava suas atividades no mesmo ponto de partida do restante.

O treinamento do novato visa a negação do comportamento e atitudes adquiridos no período escolar. Busca-se operar nele uma mudança completa, fazê-lo renascer como funcionário da empresa. O antropólogo americano Thomas Rohlen<sup>11</sup> notou que, mesmo em instituições bancárias, era adotada a fórmula das Sessenta Mil Preces invocadas na escola de educação moral Ittôen<sup>12</sup>, onde o ato de limpar os banheiros de outras famílias tem por objetivo colocar em prática seis de suas preces<sup>13</sup>. Além disso, era adotada a vida comunitária dos templos zen-budistas. Os novatos tinham que implorar para oferecer

11. N. de T.: Ph.D. em Antropologia pela Universidade da Pensilvânia. Rohlen pesquisa a forma como o sistema educacional reflete e molda os aspectos sociais, políticos, econômicos e culturais de uma nação. Seu foco primário de estudo é o Japão.

12. N. de T.: Escola criada em 1905 por Tenkô Nishida (1872-1968).

13. N. de T.: As seis preces consistiam de: 1) veneração; 2) humildade; 3) assistência; 4) consolo; 5) penitência; e 6) ascetismo.



assistência a completos estranhos, começando pela limpeza das latrinas<sup>14</sup> Acredita-se que submetê-los a essa humilhação forja um espírito de consideração pelos clientes da companhia. A empresa acredita ser de suma importância seus funcionários criarem um espírito de gratidão pela bondade advinda de estranhos. Em outras palavras, o novato “aprende a valorizar o trabalho” Já a meditação ascética dos templos Zen não visa somente atingir a iluminação, mas busca nutrir gratidão pela alimentação simples — como a comida vegetariana — e criar um espírito de obediência, como se seus praticantes acatassem a um velho preceptor de autoridade absoluta. Seja como for, o tornar-se membro da sociedade empresarial significa a “morte” do antigo estudante e seu respectivo “renascimento” como funcionário. O tema “morte e renascimento” ainda é aplicado na iniciação de novos empregados nas empresas modernas.

Em relação às pessoas que receberam iniciação simultaneamente, o princípio de igualdade — se tomarmos de empréstimo o conceito de Hideaki Ômura (1942-) — funciona como “cultura de provocação” Para qualquer um há chances de se obter êxito e sucesso, e isso é calculado de acordo com a contribuição do funcionário à empresa. Isso abrevia o princípio de igualdade. O segredo da estabilidade da organização, na verdade, está no princípio da desigualdade. Nas empresas japonesas, desdobram-se competições acirradas em busca de ascensão profissional. Mas os funcionários que conseguem galgar às cadeiras da diretoria se resumem a um punhado. Embora exista o contrato vitalício de trabalho, isso não significa que os empregados realmente se empenhem até o final de suas vidas trabalhistas. Mesmo a cerimônia de desligamento da empresa não é feita em conjunto, anualmente, sendo normal os casos serem apresentados todo mês, de acordo com o aniversário da pessoa.

Naturalmente, durante o percurso, existem aqueles que optam por mudar de emprego. Também não são poucos os que decidem ser readmitidos por uma empresa coligada. Raras mesmo são as pessoas que saem da empresa com o funeral empresarial, saudadas pelos funcionários. O ritual de ingresso é algo por onde passam todos os funcionários, ao contrário do funeral empresarial, destinado a uma pequena elite. É aí que o princípio de desigualdade se torna mais evidente.

O funeral empresarial, no que tange aos gerentes — habitantes das altas esferas hierárquicas de uma companhia — é um ritual de despedida. Quando se trata da morte do presidente, ele se torna ocasião para manifestar a sucessão do poder. O funeral da firma se distingue do funeral privado, reservado à família e entes queridos, realizado imediatamente após o óbito. A companhia patrocina o funeral empresarial após determinado período — na Tóquio moderna, a média é de vinte e cinco dias após o óbito. Parodiando 007, “o presidente morre duas vezes”. A primeira é a morte domiciliar, a segunda é a morte empresarial. O funeral da firma é uma cerimônia onde pessoas de fora, com algum vínculo com a companhia, prestam suas homenagens. O andamento da cerimônia, contudo, é centrado nas pessoas VIP. Os funcionários ordinários sequer podem comparecer. O chefe do cerimonial funeral será escolhido dentre o presidente sucessor e os líderes influentes dos ramos da empresa. O discurso de condolências é proferido por pessoas eminentes vindas de fora, que mantinham laços estreitos com o falecido.

14. N. de T.: Afirma-se que, para completar o treinamento, são necessárias dez mil lavagens de banheiro.

Nessa ocasião, a evidência da desigualdade é radical. O responsável pelo cerimonial fúnebre emprega linguagem extremamente rebuscada para expressar a contribuição do falecido à empresa e reconhecer suas façanhas. Utilizando novamente o conceito de contraposição de Hideaki Ômura, o funeral empresarial é, para aqueles que realizaram seus objetivos e conseguiram fama, uma “cultura de apaziguamento [da alma do morto]” Além disso, é a cerimônia que evita a alma do falecido trazer desordem nos negócios da companhia. O funeral, mais do que representa a morte do indivíduo e seu renascimento, enfatiza o reconhecimento e a despedida. Ainda, no caso da morte do presidente da empresa ou do presidente honorário, sua função é ao mesmo tempo refletir a eternidade da empresa e sua conseqüente reforma organizacional.<sup>15</sup>

Dessa forma, a cerimônia de ingresso e o funeral empresarial, se por um lado fundamentam-se no princípio da igualdade (“cultura de provocação”), por outro lado baseiam-se no princípio da desigualdade (“cultura de apaziguamento”). Quando nos referimos à “cultura de provocação” o conceito apropriado seria o xintoísta. Para a “cultura de apaziguamento” não há outro senão o budista. As bênçãos ao futuro e as provocações à concorrência são incumbências das divindades xintoístas, ao passo que o reconhecimento do passado e a tarefa de pacificação das almas são missões de Buda.

Orar nos santuários da empresa na ocasião da cerimônia de ingresso representa uma exceção. Raramente as divindades são invocadas na ocasião. Por outro lado, nos funerais são comuns as cerimônias budistas. Isso porque a companhia respeita a religião doméstica dos líderes falecidos. Se a religião pessoal do líder for xintoísta, o funeral empresarial se torna xintoísta, mas seu número é extraordinariamente pequeno. Ultimamente, existe a chamada cerimônia “sem religião” em que se depositam flores e são feitas reverências silenciosas, realizada em hotéis. Mesmo com a adoção dessa cerimônia “sem religião”, a prática não pode ser confundida com ateísmo. Ela tem o sentido de não se ligar a credos e seitas específicas. A empresa assume uma postura de respeito e consideração a qualquer religião que possa estar envolvida. Ela não participa do paradeiro da alma do falecido. Mesmo quando faz os funcionários recém-contratados permanecerem nos templos Zen, isso não busca sua conversão à seita. A firma segue o princípio da não-interferência na crença pessoal e respectiva religião doméstica do empregado.

#### *4. Xintoísmo e budismo no museu empresarial*

##### *Exposição empresarial de empreendimentos e exibição de fatos históricos*

No Japão, existem inúmeros museus empresariais, sejam nas grandes companhias, sejam nas microempresas. No total, há cerca de 650 museus<sup>16</sup>. Esse *boom* ocorreu no período entre a segunda metade da fase de alto desenvolvimento econômico e o conseqüente colapso da economia japonesa em 1990, o chamado “fenômeno bolha”

Acredito que os museus empresariais podem ser considerados pavilhões de deuses. Isso porque nada mais são que um dispositivo para sacralizar os negócios. Foram as

15. HIROCHIKA, Nakamaki. *Shasô no keiei jinruigaku*. Tôhô Shuppan, 1999.

16. HIROCHIKA, Nakamaki & KÔICHIRO, Hioki. *Kigyô hakubutsukan no keiei jinruigaku*. Tôhô Shuppan, 2003, pp.435-64.

empresas americanas e européias que afastaram os negócios da religião, considerando-os pertencentes ao mundo profano. No Japão, a dimensão religiosa é incorporada em qualquer ocasião nas empresas. Tanto trabalhadores como firmas não hesitam em reconhecer o valor sagrado do trabalho. Realiza-se a cerimônia de purificação do local de construção no começo das obras, não somente para suplicar por segurança, mas também para outorgar valor divino aos negócios. Os carpinteiros, se tratam com extremo zelo suas ferramentas de trabalho, é porque introduzem-nas o espírito da função que realizam. O *seikon* — espírito que, escrito em *kanji*, possui o sentido de *seirei* (espírito) e *tamashii* (alma) — é exatamente aquele que envolve o mundo xintoísta. Os camponeses, da mesma forma, na noite do 15º dia de janeiro — no calendário lunar, equivalente à primeira noite de lua cheia do ano — fazem a chamada “passagem de ano das ferramentas”. É a noite para suplicar por um bom ano para os instrumentos de trabalho. As alfaias agrícolas são alvo de oferendas, celebrando o Ano Novo.

No Japão, a causa para a existência de numerosos museus empresariais não é simplesmente porque as companhias se tornaram prósperas potências industriais. Neles, apresenta-se o respeito ao trabalho e às ferramentas que possibilitam que esse seja feito. Isso devido à tradição religiosa de veneração e sacralização. O significado oculto das instalações do museu está no fato do empreendimento ser aceito pelas pessoas com o mesmo respeito ao trabalho e às suas ferramentas.

A exposição dos museus empresariais compreende duas partes: 1) a exibição de fatos históricos da companhia e seus fundadores; e 2) a exibição dos empreendimentos da firma, suas técnicas e produtos. Se utilizarmos a teoria religiosa, novamente atracamos nos conceitos xintoístas e budistas. Isto é, a exibição de fatos históricos e honrarias aos fundadores relacionam-se ao budismo, pois envolve questões relacionadas ao passado e à morte. Por outro lado, a exibição dos empreendimentos da empresa condiz com o pensamento xintoísta e sua conseqüente súplica em busca de prosperidade nos negócios. Assim, como os templos e santuários dividem suas funções entre o passado e o presente, acredito que as exposições nos museus empresariais também se dividam entre o Buda e as divindades xintoístas. Nelas, ainda se podem vislumbrar relações de superioridade e inferioridade.

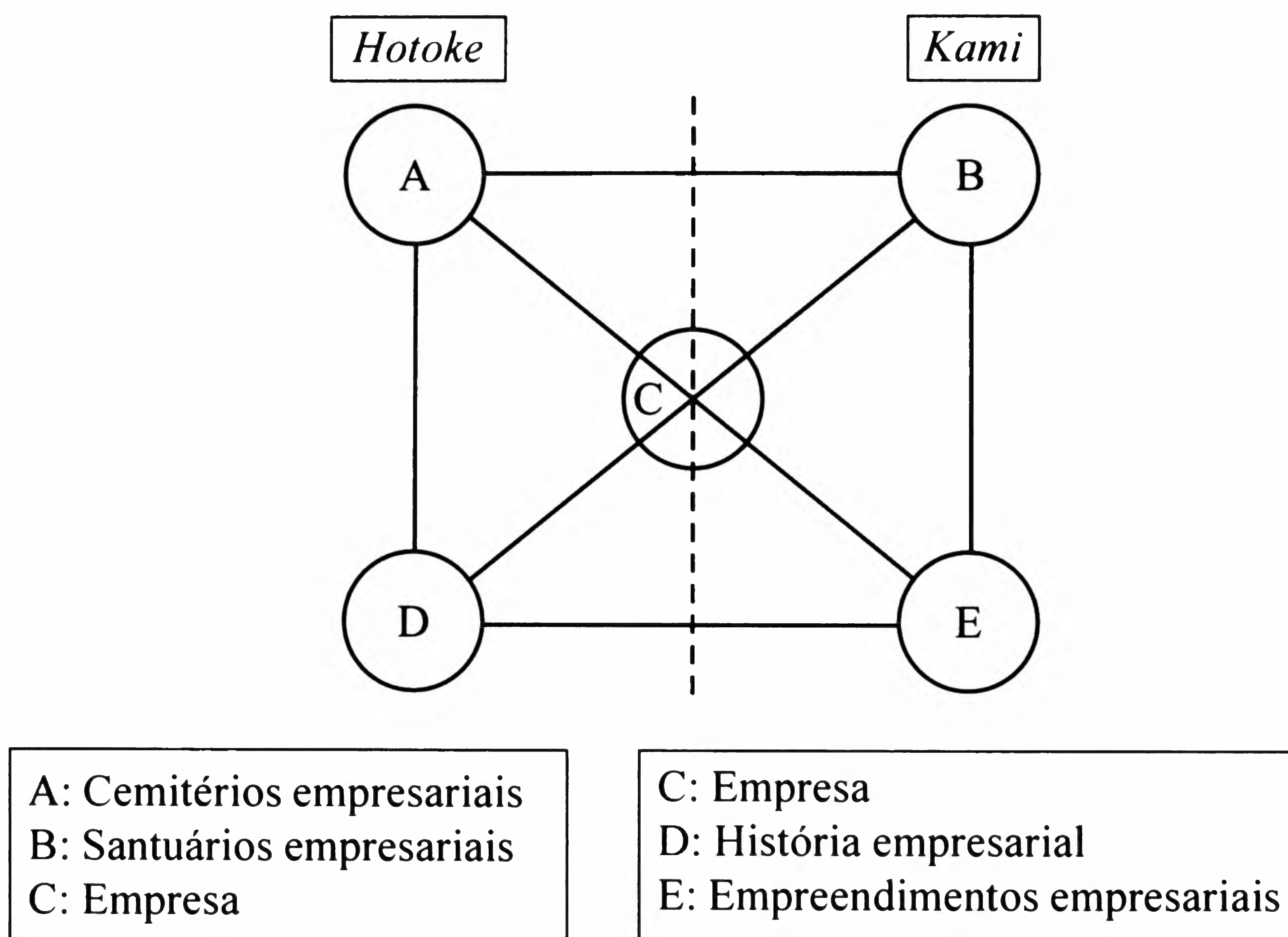
Há, por exemplo, na península Shima, na ilha das pérolas Mikimoto (província de Mie), o Museu de Pérolas. A seção destinada à venda de pérolas se localiza próxima à entrada do museu, em grande escala. É considerada o cartão postal da empresa. Já a seção sobre a história de Kôkichi Mikimoto (1894-1989), empresário e precursor da pérola cultivada, encontra-se na parte posterior, próximo à saída.

Citemos outro exemplo. No museu de registros históricos da indústria de laticínios Yukijirushi, de Sapporo, os dois primeiros andares expõem os empreendimentos da empresa, ao passo que o segundo andar é destinado à ala que exhibe suas origens históricas. Os primeiros andares são chamarizes do público, enquanto o segundo andar é restrito apenas à visita dos interessados.

### *Relação tripartite entre xintoísmo e budismo*

Até o momento, examinamos, dentro da religião empresarial, a relação entre xintoísmo e budismo no que concerne a: a) santuário xintoísta e cemitério budista; b)

cerimônia de ingresso e funeral; e c) exibição dos empreendimentos da empresa e sua história. Dessa dicotomia, podemos extrair o modelo da religião empresarial numa relação tripartite (não esquecendo da congruência entre “cultura de provocação” e “cultura de apaziguamento”). Acrescentando a relação entre o santuário xintoísta e o cemitério da empresa e parodiando o princípio filosófico chinês do Yin e Yang e seus cinco elementos naturais — fogo, madeira, terra, metal e água —, chegamos no princípio quártuplo. Expliquemos de forma pormenorizada.



Primeiramente, a empresa está no centro, usuária do xintoísmo e do budismo. As principais instalações religiosas são os cemitérios e os santuários, relacionados ao passado e ao presente. Pela frequência dos ritos religiosos e interesse demonstrado pela empresa, é evidente a posição dominante dos santuários xintoístas. Isso compõe o triângulo ABC da tabela.

A exposição da história e dos empreendimentos da empresa é expressa de forma secular. Contudo, o primeiro é ligado ao budismo e o último ao xintoísmo. Acredito ser algo semelhante aos santuários xintoístas e os cemitérios budistas. É onde se encontra o segundo triângulo, CDE. A exibição dos empreendimentos está vinculada diretamente aos negócios da companhia, por isso é colocada geralmente numa posição superior à exibição da história e dos antepassados.

Sintetizando os dois triângulos, chegamos no princípio quártuplo. Os santuários xintoístas e a exposição dos empreendimentos correspondem-se, mesmo com a sua diferença entre sagrado e profano. Da mesma forma, os cemitérios e a exposição da história possuem vínculo de correspondência.

O princípio do Yin e Yang é a combinação da teoria que explica o universo cósmico por meio das atividades de duas forças com a teoria de atribuição da origem de toda a natureza aos cinco elementos básicos — madeira, fogo, terra, metal e água —, onde a inter-relação desses elementos provoca as transformações do universo.

No caso da religião empresarial, o equivalente do Yin e Yang é o xintoísmo e o budismo. Os cinco elementos naturais seriam empresa, santuário, cemitério, empreendimentos e história. São duas religiões antagônicas, uma representando o pólo positivo e a outra o negativo, que mantêm o equilíbrio por meio do princípio de desigualdade.

As empresas japonesas, vistas pelo prisma religioso, têm mobilizado o deus da casa e os antepassados — ou as divindades xintoístas e budistas — para sacralizar seus ofícios, acrescentando uma dimensão religiosa à sua prosperidade. Em outras palavras, os negócios da empresa são empreendimentos sagrados que devem prosseguir. O dever do administrador é conservar vivo o patrimônio erigido no passado, ao mesmo tempo em que projeta a prosperidade e o crescimento dos negócios atuais. Essa comunidade empresarial tem sido o grande amparo dos funcionários.

Essa estrutura, todavia, está abalada nos dias de hoje. A empresa, que adotara a função antes exercida pela “casa”, se vê alvo dos processos de fusão e aquisição, deixando seus funcionários à mercê do novo proprietário e de sua inevitável reestruturação. No momento em que a transferência do chamado “desejo pela continuidade da casa” pelo “desejo pela continuidade da empresa” acontece, a empresa se vê envolvida no processo de globalização, devendo ser priorizadas as estratégias para a sobrevivência da organização em detrimento dos ideais da comunidade empresarial.

O sistema de emprego vitalício também entrou em decomposição. Mesmo no monte Kôya, a construção de novas torres para celebrar ofícios pelos mortos tem diminuído visivelmente. Não somente isso, algumas empresas proprietárias de túmulos empresariais já entraram em processo de falência. Assim, o xintoísmo e budismo, tão familiares aos japoneses, vêm perdendo sua força oculta e divina. Um xintoísmo e budismo novos se fazem necessários.

Na realidade, já existe um movimento nessa direção. O consultor administrativo Yukio Funai (1933-), por exemplo, apresenta-nos um mundo espiritual adaptado à nova era dos negócios. Não há espaço neste artigo para argumentos pormenorizados. No entanto, ele prevê, na sociedade ideal que está por vir, o fim das empresas capitalistas. Surgirá um mundo harmonioso, onde as palavras-chave serão simbiose, fusão, transparência, moderação e ecologia<sup>17</sup>. Na teoria de Funai, vemos com frequência o uso do termo *uchû no ishi* (“vontade do universo”). O autor ainda insiste que o mundo será dirigido por pessoas que desenvolveram hemisfério direito do cérebro.

Seja como for, está reaparecendo, por assim dizer, uma “nova” religião empresarial que tenta convidar as pessoas a um mundo distante das divindades da casa e seus antepassados. Na matéria de sobrevivência da empresa, mesmo os tradicionais budismo e xintoísmo não têm conseguido escapar das vicissitudes.

Tradução: Diogo Kaupatez  
Revisão: Junko Ota

17. NAKAMAKI, Hirochika. “Kaisha shûkyôni okeru seimeishugiteki kyûzaikan – Matsushita Konosuketo Funai Yukio” In: *Shyûkyôto shakai*. Bessatsu. Shûkyôto Shakai Gakkai, 2003.