

são do "Ocidente familiar e exótico" e de um "Novo estrangeiro". Na análise do primeiro item são consideradas as "Influências ocidentais" e o questionamento da figura do "Gaijin ou O mito do homem branco no Japão". No segundo bloco a autora procura ir "Mais além do Ocidente" para retratar o "Anacronismo do gaijin".

Essa primeira parte procura caracterizar uma constante busca de identidade por parte da sociedade japonesa. Caracteriza um esforço social de busca de um modelo próprio de comportamento internacional menos confundido com os modelos ocidentais, mais precisamente com o norte-americano, nos anos posteriores a 1945. Segundo Karoline, a importância dada pelos japoneses ao Ocidente, ao seu mundo exterior, tem se modificado e se transformado ao longo do tempo não só em função dos usuais deslocamentos geográficos da cartografia mundial, mas também devido a um certo modo de se relacionar com o outro. Relação esta sempre possível de variadas formas, mesmo quando não são claras não só a identidade dos outros como a nossa própria identidade.

A tentativa de delimitação da própria identidade em relação à dos outros, no caso japonês, é empreendida pela autora na segunda parte de seu livro, em que apresenta "Os japoneses narrados por eles mesmos: a utilização do discurso insular". No item "Eles e nós", discute a "Invenção da insularidade" e o "Postulado da unidade", e, no item seguinte, denominado "Novos reconhecimentos", discute "A chamada da Ásia" e "O renascimento do espaço principal". Em todos estes itens, a autora procura demonstrar a instabilidade da demarcação da identidade japonesa contraposta ao Ocidente e a sua fragilidade quando caracterizada pelos reducionismos e particularismos culturais divulgados de maneira emocional pelos partidários do *nihonjin-ron*.

Sob a denominação de *nihonjin-ron* enquadram-se todos os divulgadores do Japão, como sendo uma sociedade diferente das demais e calcada em seus particularismos culturais. A tese da singularidade cultural japonesa, embora tenha ganhado grande aceitação popular devido à sua simplicidade argumentativa e a seus fortes contornos emocionais, não tem resistido à veracidade científica. Essa não sustentação de uma identidade japonesa calcada em particularidades culturais tem levado um número crescente de japoneses a perceberem que o problema não é afirmar-se uma hipotética singularidade do povo japonês, mas sim dar um sentido à efetiva relação entre o país e o resto do mundo.

A busca de sentido dessa relação é discutida na última parte do livro de Karoline, em que "Os japoneses e o cenário mundial ou O fim da exceção nipônica" são considerados nos itens: "Os estrangeiros na ilha" e "O futuro de uma nação insular". Nesta parte do livro, a abertura ou o fechamento do Japão para o resto do mundo é rediscutida a partir de sua forte presença econômica no cenário internacional neste final de século XX. Não apenas se apresentam as influências internacionais sobre o comportamento japonês, sumarizadas na expressão *gaiatsu* (pressões externas), como também se menciona a tensão existente entre modelos de desenvolvimento diferenciados. Ao longo de toda a argumentação, de forma mais implícita que explícita, a autora sabenta seu desejo de que o Japão se assuma como um Estado/nação, a exemplo dos países ocidentais.

Em todo o livro, Karoline Postel-Vinay demonstra profundo conhecimento da sociedade japonesa. Demonstra

também grande habilidade acadêmica ao contrapor fatos e idéias sobre o desenvolvimento da sociedade japonesa às percepções que os próprios possuem de si mesmos, ou às percepções que seus vizinhos asiáticos ou ocidentais possuem daqueles 126 milhões de habitantes. Esse conhecimento e essa habilidade devem ser conferidos por todos os interessados no desenvolvimento da economia e da política mundiais, como também pelos estudiosos e políticos mais interessados em seus próprios países mas que, quer queiram ou não, possuem alguma forma de inter-relacionamento com a segunda economia do mundo.

Embora o livro tenha sido produzido para o público europeu, em especial, o francês, deve ser examinado por todos os interessados. Espera-se, porém, que esse exame seja realizado da forma mais despreziosa possível, e não eurocentrada, como faz a autora, para que a reflexão estruturada da alteridade permita espaços de pensamento heterogêneos e livres entre dois, sejam estes eu e você ou o Ocidente e o Oriente.



## FUTURE TENSE: THE BUSINESS REALITIES OF THE NEXT TEN YEARS

de IAN MORRISON e GREG SCHMID

New York: William Morrow and Company, 1994, 304p.

por Cristiano Lúcio de Souza, Bacharel em Administração e Administrador do Instituto Estadual de Desenvolvimento de Recursos Humanos, Belo Horizonte, MG.

O *Institute for the Future* (ITF), nos Estados Unidos, é uma organização de pesquisa que se dedica a observar questões estratégicas do futuro, analisando grandes volumes de dados e promovendo debates com especialistas. Trata-se de um instituto de pesquisa internacionalmente reconhecido que, desde 1968, tem prestado o ines-

timável serviço de desenvolver prognósticos para o futuro, a governos, fundações, entidades de interesse público e empresas de grande e pequeno porte, em todo o mundo. Seus clientes incluem mais de 150 grandes empresas, dentre as 500 de *Fortune*. Agora, o IFTF, pelas mãos de Ian Morrison e Greg Schmid, especialistas em planejamento de longo prazo, projeções e esforços de planejamento estratégico, produziu uma previsão de longo prazo, do interesse de todos os homens de negócios, tornando disponível, pela primeira vez, a qualquer pessoa ou organização, sua capacidade única para análises e prognósticos.

No prefácio, os autores afirmam: "*Há uma miríade de questões que líderes empresariais, trabalhadores e consumidores em todo os Estados Unidos estão debatendo e solucionando — competitividade crescente, penetração em mercado estrangeiro, downsizing, dispensas, consumidor cada vez mais esquivo, direção empresarial e reforma nos benefícios. Mas um fator domina todos eles: um senso penetrante de ansiedade quanto ao futuro. Este é um livro sobre estas mudanças nos locais de trabalho, que têm produzido níveis crescentes de ansiedade quanto ao futuro dos negócios nos EUA.*"

São trazidas à tona três temas. O primeiro destes é a importância, para todos no mundo dos negócios, de se prestar atenção ao entendimento, de longo prazo, das forças dirigentes que estão mudando o ambiente. Se, por um lado, ninguém pode prever o futuro, por outro, aqueles que pensam nele sistematicamente subirão um degrau a mais, definindo oportunidades e evitando ameaças. O segundo tema refere-se às respostas administrativas às rápidas mudanças ambientais, as quais, hoje, têm sido parciais e ineficazes. Os modismos administrativos falham ao se ater ao contexto mais amplo de mudança ou às importantes conseqüências gerais das ações dos negócios sobre os empregados, o mercado e a sociedade. Assim, os modismos vêm e vão, às vezes mais exarcebando que resolvendo os problemas fundamentais de longo prazo. As organizações estão se reestruturando a largos passos, mas, às vezes, picadas pelo ferrão da reengenharia, têm experimentado a falência pela primeira vez. A classe média de hoje, já insegura, tem esse sentimento acentuado ainda mais, quando cada nova onda de *downsizing*, reengenharia e mudanças no fornecimento externo é anunciada. Todavia, os autores advogam um grande investimento, pelas organizações, em sua capacidade de olhar para a frente e desenvolver estratégias visando à prosperidade a longo prazo e a saúde e sobrevivência da organização, dos empregados e da comunidade mais ampla. O terceiro tema explora os passos que as organizações e as pessoas podem seguir, em resposta ao ambiente de mudança. Os autores não propõem passos simplórios para resolver os problemas, mas mostram como um rico entendimento das forças críticas em direção ao futuro pode ajudar a controlá-lo, em vez de ser controlado por ele.

Assim, em doze capítulos claros, fartamente ilustrados por gráficos e diagramas, os autores investigam as seguintes questões fundamentais que estão transformando o clima de quase todos os negócios: consumidores mais velhos e educados; trabalhador inseguro e menos leal; globalização; declínio da lealdade do consumidor à marca; instituições à falência, tais como partidos políticos; público que busca res-

ponsabilidade nos negócios; tecnologias disponíveis. Ao examinar estas sete maiores mudanças em potencial para os negócios nos EUA, Morrison e Schmid tomam os abundantes e concretos dados do IFTF e transformam-nos em conselho sólido, capaz de levar um homem de negócios ao próximo milênio.

Alguns eminentes autores, no entanto, não são sequer mencionados no livro, como Alvin Toffler, John Naisbitt, Peter F. Drucker, Paul Kennedy, Daniel Bell e Bert Rürup. Ademais, a referência ao Brasil é mínima. Os autores afirmam que, por volta do ano 2010, o Brasil terá o mesmo número de famílias de classe média que a França. As referências aos outros países do Terceiro Mundo são, também, marginais. Afinal, o livro foi escrito, precipuamente, para os Estados Unidos. Na falta de um similar nacional à altura, torna-se utilíssimo em nosso país, também sujeito a mudanças.

É verdade que o mundo está passando por transformações imensas. E ninguém pode dizer exatamente como ele será no século XXI. Muitos futurólogos falam de avanços científicos fantasiosos, que refletem sonhos e não possibilidades realistas. Outros observadores, menos arrojados, projetam apenas tendências do que ocorre hoje — os índices de natalidade, por exemplo —, como causas inexoráveis dos problemas futuros. Ambas as correntes subestimam as dificuldades de se prever o futuro, uma vez que as mudanças são extraordinárias e incertas. As correntes políticas e ideológicas, por exemplo, são demasiadamente complexas e suas características não são facilmente determinadas. Outro exemplo: enquanto proliferam informações e tecnologias de comunicação é cada vez mais difícil se definir a diferença entre tecnologias que rompem os fundamentos e invenções inúteis. Morrison e Schmid sabem disso muito bem. Porém, a partir de uma variedade de metodologias, eles tentam oferecer uma âncora contra as forças freqüentemente inexplicáveis e não gerenciáveis que transformam o local de trabalho, o comportamento do consumidor e nosso dia-a-dia. Ao colherem dados das vastas fontes globais do IFTF, os autores examinaram questões críticas e momentosas que afetam todo tipo de negócio e criaram uma ferramenta prática que pode ser usada para adaptar os negócios de hoje às realidades futuras.

Morrison e Schmid ensinam a olhar para frente e os benefícios advindos disso. Escrevem no epílogo: "*Olhando para a frente, confrontando o futuro e observando as revelações de tendências, o mundo parece menos ao acaso, emergem padrões, novas ameaças são previstas e evitadas e novas oportunidades são identificadas e exploradas.*"

Assim, para todo tipo de executivo ou empreendedor, a leitura de *Future Tense* poderá fazer uma diferença no ato de planejar os negócios do futuro, de agora até os próximos dez anos. Esta previsão, com seus dados críticos, poderá permitir entender o impacto de tendências correntes, a fim de que se ajustem os planos para a obtenção de sucessos financeiros no futuro. Para os leitores em geral, poderá alterar completamente a maneira pela qual preparam a si próprios, suas famílias e suas atividades para confrontar as mudanças que o futuro próximo muito provavelmente trará consigo. □