

Processos integrados pela cultura

Lala Deheinzelin

Para abordarmos o tema é necessário antes de mais nada verificar de que Cultura estamos falando e qual sua importância. Trabalhamos com Cultura no sentido mais amplo, antropológico, com a visão de que ela é nossa própria natureza, uma vez que o caracteriza o ser humano é sua capacidade de representação simbólica. Aliás, cabe ressaltar que o paleolítico superior é ao mesmo tempo o momento onde começam as trocas simbólicas e as trocas de bens, mostrando que cultura e negócios têm uma longa relação.

Adoro uma frase do escritor José Saramago, algo como “a cultura é como a atmosfera: não a percebemos porque estamos imersos nela”. Cunhei uma definição, curti e prática, do que para mim ela representa: “Cultura é tudo aquilo que cria, e portanto transforma, mentalidades (o que pensamos) e hábitos (como fazemos)”.

Isso porque acredito que o mundo é feito de – pelo menos – duas dimensões sobrepostas, simultâneas e interdependentes: *o mundo tangível – nosso ecossistema físico* (bastante conhecido e reconhecido) e *o mundo intangível – nosso ecossistema cultural* (ainda não reconhecido e estudado de forma integrada e sistêmica). Um depende da biodiversidade, o outro, da diversidade cultural. Proponho que comecemos a trabalhar com a idéia de ecossistema cultural e espero que em breve ele seja tão valorizado e estudado como tem sido o ecossistema ambiental, físico. Estou cada vez mais convencida de que para integrar processos e ter resultados precisamos sempre trabalhar simultaneamente os aspectos tangíveis e intangíveis de cada situação ou processo.

Novos Paradigmas

Analisando o panorama e as tendências atuais, verificamos que a importância do intangível fica ainda mais evidente. Estou de acordo com aqueles que dizem que, mais do que Era da Informação ou Conhecimento, esta é a *Era da Criatividade*. Isso porque apenas informação não basta, é preciso saber o que fazer com ela. Depois porque vivemos um momento em que temos um novo motor da Economia. Passamos por fases onde este motor foi sucessivamente a matéria-prima, depois produto e serviço, e agora é a vez da *Economia da Experiência*: a experiência é o “bem” que tende a ser mais desejado, especialmente se forem experiências transformadoras. Vivências diferenciadas e valores simbólicos aumentam a percepção de valor e fazem com que o intangível (como uma marca ou o trabalho criativo) valham mais do que o tangível (como uma fábrica ou o trabalho braçal).

Neste cenário de transição do tangível para o intangível, do mecânico para o virtual e do concreto para o simbólico, também as relações de negócios se transformam e necessitam de ferramentas e tecnologias adequadas. Chamo-as de *tecnologias culturais* ou relacionais e elas são fundamentais neste cenário onde produtos e serviços vão perdendo seus diferenciais. O diferencial que pode garantir a sobrevivência empresarial será cada vez mais cultural, simbólico, baseado em relações. Como cultura e relações só se constroem através de processos, estes estão se tornando o foco, e o produto passa para um segundo plano.

Esta *transição de produtos para processos* implica numa série de mudanças, para as quais, pela minha experiência, a maioria das empresas ainda não está preparada.

Lala Deheinzelin

Comunicação apenas por eventos ou mera mensagem publicitária hoje não é mais eficaz. É necessário promover vivências, oportunidades de compartilhar experiências e ideais. Oportunidades onde o “consumidor” ou parceiro está integrado, e não passivo, e em atividades que tendem a não mais separar o entretenimento da informação. Oportunidades onde inclusão é a palavra chave e a base de tudo é a percepção, a interdependência da empresa com seu entorno.

Resignificar a Cultura: Pontos ESTRATÉGICOS

Neste novo cenário é preciso redimensionar e resignificar a cultura. Cultura como linguagem e um fim em si. Cultura como ferramenta e um meio necessário para integrar as muitas partes isoladas que infelizmente compõem nossas estruturas empresariais, governos e instituições de ensino. Está muito claro que só obteremos resultados quando estas partes se articularem, quando tivermos processos transdisciplinares e trans-setoriais. A cultura – por seu *caráter transversal* – é o que pode promover esta articulação, integrar processos.

Considero três pontos estratégicos onde ela exerce seu papel transversal: *fluxo, visibilidade e articulação.*

Aprendemos com a natureza que onde há *fluxo* há saúde, e estagnação é sinônimo de doença. Fluxo é ainda mais importante se considerarmos que, seja qual for o setor, os maiores problemas estão na distribuição e acesso. A cultura, enquanto linguagem, favorece fluxo pois exerce uma função de “modem”, traduzindo uma linguagem em outra, e assim permitindo tanto troca entre áreas diferentes quanto entre empresa e comunidade. A cultura, enquanto identidade, é o que norteia e dá instrumentos para que essas trocas sejam possíveis.

Num mundo com brutal quantidade de informações como o nosso, estar visível, ser “encontrável”, é estratégico. A cultura pode integrar processos de *sourcing*: bancos de dados para saber quem faz o quê, aonde e como. A cultura oferece também inúmeras oportunidades de criação de novas linguagens e veículos para comunicação, inclusive como alternativa aos (muitas vezes inacessíveis) veículos de massa. Além disso, intensifica o uso de novas mídias e tecnologias, de fácil uso e baixo custo. Estas também se adequam às tendências de futuro onde temos a “Personal Mídia” (onde a pessoa escolhe como e o quê quer receber de informação) como contraponto à Mídia de Massa.

Sem *articulação* entre as várias esferas envolvidas em qualquer tipo de projeto, sejam eles empresariais, comunitários ou de desenvolvimento, o que se verifica é pouca eficácia e muito desperdício. Para evitar isso, é importante desenvolver projetos articuladores, sistêmicos, onde a cultura desempenha seu papel transversal, integrando empreendedores criativos, setores privados e públicos. Além disso, tendo em vista a existência de um “ecossistema cultural” interdependente com o ecossistema físico, é importante incluir aspectos culturais, intangíveis, nos programas e certificações ligados ao desenvolvimento sustentável e responsabilidade social corporativa.

Porém, uma premissa para que tudo isso seja possível é a consciência do papel estratégico da cultura, começando por inseri-la numa visão mais contemporânea: a *economia criativa*. Os tópicos a seguir, elencados em grupos, mostram de forma objetiva e clara a enorme abrangência e potencial que ela apresenta. Cabe ressaltar mais uma vez que cultura é muito mais do que negócios, mas é esse o nosso foco aqui. Lembramos também que nosso objetivo maior é desenvolvimento e não mero crescimento econômico, por isso não falamos de indústria criativa e sim de economia

Lala Deheinzelin

criativa, que abrange a pequena produção, a economia informal, os saberes e fazeres tradicionais e não se limita àquilo que gera propriedade intelectual.¹

Em relação a *trabalho e renda* ela gera emprego, renda e divisas de forma extremamente simples, efetiva e com custo muito mais baixo por posto de trabalho gerado. Além disso, representa uma nova maneira de trabalhar, atendendo necessidades apontadas por tendências de futuro, como: gênero, minorias e simplificação de espaços produtivos. Observamos também que as pequenas e microempresas são sempre garantia de saúde da vida econômica e social, e nos negócios da cultura temos maioria de MPEs. Finalmente, ao mensurar a amplitude da economia criativa, não podemos deixar de incluir sua interface com outros setores. Por exemplo: o que seria de indústria eletrônica sem música ou de shopping centers sem cinema?

Educação e social: ao mesmo tempo em que gera renda a cultura qualifica o capital humano. Sabe-se hoje que capital humano qualificado é tão ou mais importante que capital monetário. Além disso, potencializa trocas sociais, criando condições para o que nos falta muito: capital social, a capacidade de ação integrada. Em nosso entender, a falta de capital social é o principal fator que impede o Brasil de transformar em realidade seus potenciais e recursos. A cultura eleva a auto-estima e, ao fazê-lo, reforça os laços e a identidade, estimulando a cidadania. Desenvolve também competências necessárias a vários setores da sociedade, inclusive o empresarial: cooperação, criatividade, inovação, adaptação e percepção das diferenças como solução e não como problema.

Do ponto de vista da *economia*, a garantia de diferencial competitivo de um país, fundamental em tempos de globalização, é a Economia Criativa – com a vantagem extra de crescer quatro vezes mais do que a manufatura ou duas vezes mais que a indústria. O mais interessante é que, diferentemente de outros, a cultura é um recurso que se renova e multiplica com o uso. De uma maneira geral verifica-se que os modelos econômicos anteriores não resolveram a questão da pobreza, que talvez possa ser melhor solucionada pela economia criativa.

Quanto a *política e soberania*, ressaltamos que nossa garantia de soberania e sobrevivência hoje não é mais militar e sim cultural. O monopólio cultural atua como fator destruidor de identidade e soberania, razão pela qual a cultura é estratégica, e a distribuição, a chave para definir poderios. Num cenário de globalização se observa um movimento inverso, de valorização do que é próprio, segmentado, original, fazendo da preservação da diversidade cultural não apenas uma estratégia de soberania, como um diferencial de competitividade. Cultura, devido à sua característica transversal, tem função integradora entre os setores de produção, governos, academia e sociedade civil organizada e é também o único dos setores dito “econômicos” onde existe interface com todos os oito objetivos do milênio.

Finalizando, desejamos lembrar que todas as características acima permitem a *geração de mercados*, ao promover a inclusão de imensas parcelas da população. Está cada vez mais claro que brigar por fatias de um mercado que engloba apenas 30 a 40% da população mundial não faz mais sentido. É preciso fazer com que os 60 a 70% restantes adquiram cidadania de fato, conquistando – entre outros papéis mais importantes – também seu papel como consumidor.

Lala Deheinzelin

¹ Para mais informações sobre Economia Criativa consulte os artigos da autora no [Cultura e Mercado](#)

Negócios em Cultura

Passamos agora às oportunidades apresentadas pela cultura: os *Negócios da Cultura e a Culturalização dos Negócios*. Trabalhando numa definição mais abrangente de cultura incluímos de artesanato e gastronomia a games eletrônicos e publicidade; e a nossa chave aqui é: ampliar oportunidades. O mercado dos *Negócios da Cultura* é imenso, mas tendemos a ficar sempre na mesma área, conhecida e desgastada. Por exemplo, fazemos espetáculos teatrais para apresentar em teatros. Mas, enquanto pouca gente consegue viver de bilheteria, existe uma vasta gama de novas aplicações, formatos, públicos e linguagens a serem descobertos. Temos, por exemplo, o imenso campo do treinamento: empresarial (já que educação continuada é uma necessidade), segurança no trabalho, saúde preventiva, educação ambiental, responsabilidade social. Todo e qualquer conteúdo pode ser melhor trabalhado através de vivências (eis aqui a economia da experiência), já que “o que é sentido faz sentido”, pois compreendemos melhor aquilo que experimentamos.

São muitas as possibilidades de inovação e fica aqui uma sugestão a gestores culturais, públicos ou empresariais: não é apenas a produção que deve ser fomentada e sim todas as etapas do processo. Além do cerne do problema estar na distribuição, o que um empreendedor cultural necessita para se desenvolver é ter diferencial, inovar. Criar um trabalho próprio, com público, estrutura de produção, linguagens e sistema de distribuição que lhe sejam características. Assim, é importante fomentar esta busca do novo e a inovação, através do desenvolvimento de novos Negócios em Cultura.

O que, por exemplo, são novos Negócios em Cultura? O imenso campo oferecido pelas artes na educação complementar; a produção audiovisual barateada e produzida para públicos específicos, com difusão através de veículos como a internet; arquitetura e design com materiais reciclados. E mais: moda para orixás, no candomblé e umbanda, um mercado inclusive para exportação. Música e teatro em domicílio – se o público não vem, vamos até ele e ainda criamos novas linguagens, oferecemos situações inesquecíveis. Circuitos mistos de visitação, associando design a gastronomia, como aqueles realizados nos ateliês, lojas e restaurantes de Santa Tereza (RJ) ou Vila Madalena (SP).

Campo fertilíssimo para inovação surge da interface entre *Cultura e Terceiro Setor*, atividades de “tecnologias culturais e relacionais” onde o Brasil é pioneiro e possui fascinantes casos de sucesso. Na área de cultura e saúde um exemplo dessa inovação são os Doutores da Alegria, palhaços que fazem trabalho com crianças em hospitais. Eles são tão bons em gestão e empreendedorismo que prestam consultoria e treinam empresários... Existe ainda um guarda-chuva muito interessante, que é tudo aquilo que está ligado à arte cidadania, congregando uma série de atividades de arte-educação além de todos os setores que podem promover cidadania por meio da arte. É o caso do trabalho de uma artista brasileira, Marie Ange Bordas, que desenvolve trabalho com arte em campos de refugiados de guerra. Os exemplos são muitos e pessoalmente acredito que, assim como o século XX foi **da informação e a linguagem o audiovisual**, o século XXI será o das atividades ligadas ao “cuidar” **e a linguagem o design**. Somando-se a isso a necessidade de contraponto à onda de xenofobia e fundamentalismo que assola o mundo, fica cada vez mais claro o potencial representado por esta união tão frutífera quanto inovadora.

Culturalização dos Negócios

Na questão da *Culturalização dos Negócios*, como já vimos, produto e serviço tendem a ser iguais e o diferencial será a cultura na empresa e na relação com a comunidade. Neste contexto, a diversidade cultural passa a ser uma estratégia importante. Culturalização dos Negócios é cultura agregada ao negócio ou servindo como base para inovação de produtos, serviços e processos (a Natura é um exemplo disso). Que tipo de oportunidade podemos identificar? O turismo é economia da experiência e a escolha dos destinos turísticos vai depender cada vez mais do tipo de experiência que ele nos propicia, o que é incrementado pela associação com cultura. Temos depois todo o campo do design e arquitetura com cara brasileira, utilizando técnicas e materiais tradicionais associados a design contemporâneo, oferecendo alternativas interessantes para MPEs. É importante lembrar que estas ações serão ainda mais efetivas se promoverem desenvolvimento endógeno em suas comunidades de origem.

Outro campo significativo é aquele ligado à comunicação, publicidade e promoção. Na medida em que as tecnologias digitais permitem maior escolha, a tendência é passar da mídia de massa para a “mídia pessoal”, aquela em que o público seleciona e compõe sua programação. Assim, profissionais de comunicação têm que se preparar para buscar outras maneiras de atender seus clientes, sendo a associação com a cultura uma delas. Lembramos inclusive que investir em cultura como forma de visibilidade é mais barato e muito mais efetivo: sentimos e, portanto, entendemos.

Da Forma para a Função

Nosso último bloco diz respeito a algumas sugestões para que a cultura possa exercer seu papel estratégico.

Nossas escolhas, normas e procedimentos devem mudar seu foco *da forma para a função*. Isso parece óbvio, mas não é, pois vivemos um momento de predomínio da forma, da aparência. Ao trabalhar com foco apenas no quantitativo, observamos somente forma e não função, metas e não resultados. É também como se não fosse necessário *ser* e o *parecer* já bastasse... Isso, em médio prazo, não se sustenta. Temos cada vez mais que *ser* aquilo que apregoamos, ter coerência entre os valores que pregamos e as escolhas que assumimos, individual ou empresarialmente.

Investir em pessoas é fundamental. O fator humano é tanto o que pode promover quanto o que impede o desenvolvimento. A prática demonstra cada vez mais que os problemas enfrentados não são tanto de ordem técnica, mas sim relacional, humana, subjetiva. Informação e tecnologia não são suficientes em si, são as pessoas quem têm a criatividade e sensibilidade suficiente para saber como utilizá-los.

Devemos investir na formação de *profissionais com perfil transdisciplinar*, que possam exercer o papel de mediadores, atuando como interfaces entre universos e linguagens diferentes. Essa é uma lição a ser aprendida do universo da informática, que pôde se desenvolver exponencialmente a partir da criação de interfaces que permitem a tradução e o fluxo de diferentes tipos de sinal. Só com estes profissionais “modem”, **conectores** profissionais, poderemos de fato atingir a articulação e fluxo necessários, seja entre disciplinas do conhecimento, áreas empresariais e governamentais ou entre as várias etapas do processo criativo. *Visão de futuro e pensamento prospectivo* são também ferramentas essenciais. Como diz Peter Drucker, “a melhor maneira de prever o futuro é criá-lo”; e isso só é possível quando nos desapegamos das condições imediatas para imaginar cenários de futuro. A realidade deve ser ponto de partida e não ponto de chegada, então pesquisas (como as de mercado) necessitam de ferramentas prospectivas complementares, que não apenas monitoram o presente, mas propõem

modelos de futuro. Isso é fundamental quando nos conscientizamos de que é necessário passar de uma postura reativa (apenas lidando com demandas do dia-a-dia) para uma postura criativa e propositiva.

Para “petiscar” é preciso arriscar. Isso implica primeiro em mexer continuamente no time para que ele siga ganhando, afinal nada no universo é permanente, nem mesmo as fórmulas de sucesso. Essa inovação constante e necessária é prejudicada pelo que chamo de “síndrome da praia cheia”: ao invés de desbravar espaços vastos, promissores e ainda inexplorados há uma tendência a considerar que o melhor lugar é aquele onde todos estão. Ledo engano... Ao escolher o que já é conhecido e já foi feito, perdemos preciosas oportunidades.

Cooperação, e a percepção de que vivemos em *sistemas interdependentes*, são fundamentais para garantir sobrevivência e competitividade. A idéia daquele tipo de competição baseada na lei do mais forte faz cada vez menos sentido num cenário onde se sabe que o desejável não é o mero crescimento econômico, mas o desenvolvimento sustentável e humano.

E, finalmente, a condição básica para que tudo isso seja possível é a *ética*. Num sistema interdependente, todo tiro acaba sendo no próprio pé e todo mal causado a uma parte atinge o sistema todo. A ética deve orientar nossas escolhas pessoais e empresariais, pois é a única base onde podem florescer relações e instituições sólidas.

Está ficando cada vez mais claro que as estruturas de gestão e governo vigentes não permitem que ética e cooperação deixem de ser meras utopias. Assim como, em um momento da história, passamos da monarquia para a república, está na hora de pensarmos um novo modelo e neste a ecologia cultural certamente terá papel central. Não apenas de integrar processos, mas de promover o tipo de desenvolvimento pessoal e corporativo que permitirá que juntos possamos construir o mundo que desejamos. E merecemos.

Lala Deheinzelin é artista e empreendedora cultural (consultoria, direção artística e produção cultural). Atua desde 1975 em artes, atualmente com duas principais frentes: aplicação de linguagens artísticas em projetos e eventos corporativos e consultoria com foco em Economia Criativa, através de sua empresa, Entusiasmo Cultural. Special Advisor da Special Unit for South - South Cooperation / ONU .Vice Presidente Executiva do Instituto Pensarte, Brasil.Membro da Diretoria do Doutores da Alegria e do Núcleo de Estudos do Futuro