

O que é cultura? O conceito antropológico

O que é cultura? O que compõe esse conceito ao mesmo tempo aparentemente óbvio e com uma profundidade intuída, mas oculta? Muitos trabalhos sobre o tema cultura apontam para o reconhecimento da dificuldade de abordá-lo como advindo da forma como “cultura” é conceituada. O termo cultura é apresentado como um imenso “guarda-chuva” sob o qual são abrigados fenômenos dos mais variados. Esse é um problema bem abordado por Geertz (1989) para a antropologia, mas ainda não trabalhado pensar a relação entre cultura e economia de forma adequada, e nem para refletir sobre o papel da cultura no funcionamento das empresas. É esse exercício que faremos adiante.

Historicamente, o termo cultura se referia, primordialmente, ao triângulo ciência-artes-letras. No entanto, a dimensão antropológica é a mais abrangente. Busca-se, por meio dessa, compreender como, através da interação social dos indivíduos, são elaborados seus modos próprios de pensar, de sentir e seus valores. Ao mesmo tempo, busca-se compreender de que modo os indivíduos fazem a construção e manejo de suas identidades e diferenças.

Antes de mergulharmos nas questões relativas à cultura organizacional em geral, é importante compreendermos o que é cultura e qual é a complexidade desse fenômeno, para depois nos lançarmos no mergulho na cultura da nossa empresa, compreendendo a sua importância, o peso do seu legado para o nosso negócio, e o desafio dos líderes dentro dela, em seu esforço por garantir a sua difusão e incorporação pelos novos membros, e em zelar para que o seu potencial não seja reduzido por seu próprio sucesso – ou seja, garantir que os princípios originais continuem dando o norte para as ações coletivas, sem que o brilho do sucesso atual nos convença de que podemos deitar em berço esplêndido e deixar que a “cultura” faça o trabalho por nós. Os líderes de uma organização são os guardiões de uma cultura, e há um trabalho significativo a fazer zelando por ela e garantindo que ela se mantenha flexível para que tenhamos sucesso em ser uma empresa verdadeiramente global.

O que é, então, cultura nesse sentido antropológico? A cultura é um fenômeno extremamente complexo. Para pensarmos na relação desse fenômeno com desenvolvimento organizacional e das pessoas dentro da empresa, é necessário reduzi-lo. Se pegarmos um objeto mais concreto, por exemplo: favela, a importância de reduzir e pensar sobre a utilidade, e não sobre a “verdade” de um conceito sobre o objeto fica clara: um arquiteto conceituando uma favela, provavelmente construirá um conceito do tipo “agrupamento de casas populares sem planejamento urbanístico”; um geólogo do tipo “grupo de habitações construídas sobre terreno instável”, um sociólogo empregará a idéia de exclusão: “conjunto de habitações de grupo sócio-economicamente excluído”, um espírita talvez como “grupo de pessoas que veio ao mundo para pagar um karma”, etc. Há tantos conceitos quanto usos necessários para eles, e nenhum deles jamais será o conceito “certo” em termos absolutos. O conceito, como este exemplo indica, delimita o recorte da realidade que produzimos para conhecê-la¹. É dentro desse recorte que determinado sujeito irá trabalhar. Esse recorte muitas vezes inclui, em si, um juízo de valor que orienta a ação. Portanto, o conceito arquitetônico de que falta planejamento urbanístico já indica o objetivo do arquiteto ao intervir na realidade. O mesmo sendo verdade para o geólogo (que quer estabilizar o solo), ou o sociólogo, que acredita na necessidade de inclusão social. Portanto, ao pensarmos em um conceito de cultura, antes de investigarmos o que “cultura realmente é”, precisamos perguntar-nos, primeiro, o que queremos fazer com o nosso estudo.

Por isto, quando falamos de cultura, o problema fundamental não é só reescrever o conceito, mas decidir sobre qual é, afinal, o nosso objeto de estudo e qual é a sua relevância para o entendimento do fenômeno que queremos estudar.

Segundo Eliot, 1988, o termo cultura tem associações diferentes segundo tenhamos em mente o desenvolvimento de um indivíduo, de um grupo ou classe, ou de toda uma sociedade. A cultura do indivíduo depende da cultura do grupo, e a do grupo, da sociedade. Por outro lado, a cultura da sociedade não determina a do grupo, nem esta a dos indivíduos, que processa as informações que recebe através da linguagem, dos rituais, da cultura material de forma própria e pessoal, e embora mantenha as tendências gerais da sua sociedade nas formas de ver o mundo e atuar sobre ele, tem um espaço próprio de ação. Por ser um ser dotado de consciência e

razão, o ser humano é capaz de refletir sobre sua realidade e sobre si mesmo e atuar sobre ambos.

Eu proponho aqui que partamos do conceito de cultura na antropologia, para compreendermos o papel da cultura na formação do pensamento humano, para depois ampliar esse conceito para pensar a relação entre cultura e as empresas e como a cultura afeta os resultados empresariais.

Se o nosso objetivo de estudo é compreender a lógica que informa os comportamentos humanos em sociedade, o nosso objeto de estudo é a gramática simbólica deste grupo. Geertz propõe a idéia de que uma cultura é, fundamentalmente, uma hierarquia estratificada de estruturas significantes em termos das quais a ação humana é produzida, percebida e interpretada – ou seja, o estudo da cultura é uma busca por estruturas de significação, determinando, ao mesmo tempo, sua base social e sua importância. Eu creio que esse seja um bom ponto de partida para desatar este nó: ou seja, cultura não é sinônimo de sentimentos, valores ou crenças partilhados, mas antes formas compartilhadas de perceber a realidade em termos das quais esses valores e crenças individuais podem ser compreendidos. Mas o que vem a ser essas estruturas?

Segundo Geertz, o ser humano é um animal preso a teias de significado que ele mesmo teceu. Semiótica, ciência geral dos signos, é o campo do conhecimento que estuda essas teias e a comunicação humana, não só quanto a sua capacidade de transmitir mensagens, mas de construí-la através de meios simbólicos. Por exemplo: observamos uma mãe indiana apontando uma vaca para seu filho e dizendo. – Olha a vaca! Observamos uma mãe brasileira fazendo a mesma coisa. Olhamos no dicionário. Os termos, em português e hindi são sinônimos, mas apenas quanto à realidade que denotam: o animal que muge e pasta. Os termos não se equivalem quanto ao que conotam ou quanto ao significado cultural de vaca nestas duas culturas (em uma, matéria-prima para bife, na outra, um animal sagrado). Vaca só tem esses significados nestas duas culturas porque o imaginário social dessas duas sociedades produziu esses significados, e ele é compreendido dessa forma porque está tecido em uma teia com outros significados de modo que esse conteúdo simbólico faça sentido. Estes significados compõem uma gramática, que é uma estrutura estruturada de percepção do mundo (ou várias estruturas, muitas vezes sobrepostas, como propõe Eco (1997 e

2000). A analogia com a gramática aqui pode nos ser útil: assim como a gramática tem um código, um léxico e inúmeras normas e regras, ou seja, forma uma estrutura, mas não determina o que pode ser dito ou como a língua pode ser usada pelo falante, da mesma forma funciona a cultura: ela é composta por vários elementos que compõem uma estrutura complexa, mas não determina o comportamento humano. Compreendendo estas lógicas culturais, podemos compreender porque um indiano passando fome não come uma vaca, com alto grau de acerto, e porque o brasileiro o faz. Ao ter conhecimento da arbitrariedade da construção cultural, podemos, como brasileiros optar por sermos vegetarianos. Ou não.

Em termos de estratégia de internacionalização, compreender as diferentes culturas nacionais, étnicas e locais é importante para que possamos construir estratégias para agir em meio a essa complexidade liderando uma empresa global e rentável.

A importância de compreender as diferenças culturais é enorme – pois é ela que nos ajuda a construir um senso realista de como podemos reduzir as diferenças para organizar a cooperação com foco em resultados. Onde há conflitos culturais, encontramos desconfiança, resistência e conflito. Por exemplo: podemos antecipar o que aconteceria se forçássemos a mãe indiana e a mãe brasileira, numa situação de isolamento e fome, a buscar juntas uma maneira de cooperar para alimentar seus filhos. A mãe brasileira pensaria em matar a vaca. A indiana nunca permitiria isso. Em situações de choque cultural dessa natureza, as chances de termos conflitos insolúveis aumentam tremendamente. Tentativas de fazer alguém de outra cultura adotar a nossa facilmente tendem a não ser realistas, e na maioria das vezes produz muito mais resistência do que adesão.

Mesmo sabendo que em se tratando de produção de inúmeros produtos e serviços não encontramos dilemas dessa natureza, pois na maior parte dos casos as nossas matérias-primas não são sagradas em nenhuma cultura que conhecemos, sabemos que encontramos outros tipos de barreiras culturais com as quais precisamos lidar, barreiras essas que formam a lógica que rege os comportamentos. Muitas vezes, observando os comportamentos de pessoas de cultura diferentes das nossas, julgamos erroneamente, e agravamos as dificuldades de compreensão. Algumas vezes achamos que nosso problema ocorre por dificuldade de comunicação. Esse é apenas um

sintoma aparente das dificuldades culturais. Na realidade, a origem do problema é bem mais profunda.

Cultura e comportamento

Podemos pensar a cultura por analogia com a noção de força, na física, por exemplo. A força está presente, afeta a forma como os objetos se comportam, mas é invisível. É necessário usar equipamentos, certos procedimentos e estratégias para enxergá-la e compreendê-la. A força atua dentro de um campo, que fornece o contexto dentro do qual ela opera.

Da mesma forma é a cultura. Ela existe sempre, não há ser humano sem cultura. Ela estrutura e organiza os comportamentos sociais, mas é necessário um certo esforço para enxergá-la e compreendê-la. A forma como ela atua está relacionada a um contexto, que é criado pelo fluxo da interação social. A cultura molda o contexto e o contexto, assim moldado, auxilia na manutenção e reprodução da cultura. Compreender esse mecanismo é importante para poder pensá-la criticamente.

De modo geral, ela funciona como uma lente que nos mostra o que ver e como ver a realidade. Como ela funciona como lente, não conseguimos enxergá-la. Para estudá-la, então, os antropólogos recorrem a comparações: quando compreendemos outra cultura, conseguimos conhecer outra forma possível de ser um ser humano. Para prosseguir com essas comparações, é importante traçar uma espécie de mapa, e para isso usa-se a semiótica. Aⁱⁱ semiótica estuda, fundamentalmente, a forma como se estrutura e se comunica o entendimento do mundo, dos objetos e das relações nas sociedades humanas. Ela parte da idéia de que a comunicação humana, assim como todo o entendimento humano do mundo é intermediado por uma gramática simbólica, que organiza as percepções, o entendimento e a ação. O entendimento humano sobre o mundo se constrói através da linguagem e das experiências vividas dentro de uma dada sociedade. A linguagem estrutura a percepção do mundo real que temos, através da forma como ensina a cultura. E ela o faz através do processo de simbolização. Deste modo, o nosso entendimento do mundo se constrói conforme aprendemos a nomear as coisas e as experiências e a usar este aprendizado para pensar sobre elas. Este processo ocorre por intermédio de signos. Signo é a base material do símbolo ou da

idéia abstrataⁱⁱⁱ. No exemplo de vaca, signo é a palavra vaca, ou o som de vaca, que é a base material através da qual os nossos sentidos captam o estímulo. Esta base material é arbitrária, ou seja, não há nada na natureza do animal que indique que deva ser chamada deste modo, e varia de cultura para cultura e de língua para língua. Sua função primordial é ser o veículo que torna possível a comunicação da idéia abstrata que transporta. A idéia transportada é o significado. Este significado, por sua vez, é fixado por um código cultural, uma gramática simbólica, e só faz o sentido que faz em relação aos outros elementos desta gramática. Portanto, vaca não é sagrada na Índia sem razão, mas porque isto faz sentido em uma cosmologia religiosa altamente complexa. O comportamento dos brasileiros e dos indianos em relação à vaca só faz sentido dentro da lógica das respectivas culturas, suas gramáticas simbólicas, e do contexto específico em que ocorrem.

A relação entre cultura e comportamento é densa e complexa. Se vaca para nós é comestível, criamos toda uma estrutura econômica para produzi-la. Se ao invés de vaca nossa cultura nos informar que comida é cachorro, como o faz para os coreanos, teremos outros tamanhos de propriedade e outras formas de criação. Se cachorro não é comida, não nos estruturamos para produzi-lo e se o fizermos não haverá demanda. A cultura antecede a racionalidade econômica e informa de que modo os indivíduos se organizarão para produzir. Fazemos enormes esforços econômicos por causa da cultura. O gado bovino não é originário das Américas. Foi trazido da Europa para o Novo Mundo, apesar de toda a abundância dos trópicos, precisamente pela percepção cultural da sua importância na alimentação dos europeus.

Do mesmo modo, os significados culturais de pessoa, indivíduo, trabalho, poder, ordem social, dentre outros também variam de cultura para cultura, estruturando diferentes lógicas de percepção do mundo e da ação sobre ele. É justamente através da análise dos significados *principais* (e não os únicos) destes termos que conseguimos explicar muitos dos comportamentos dos brasileiros que analisaremos abaixo a título de ilustração. No entanto, assim como no exemplo da vaca, só percebemos a cultura por comparação, pois é necessário produzir um afastamento, um estranhamento com ela, através da comparação com outras culturas para estudá-la. Para explicar a cultura brasileira, recorreremos às culturas americana e japonesa para produzir este estranhamento. É importante ressaltar aqui que a comparação de forma alguma

implica na noção de superioridade de uma cultura sobre a outra. É um método de análise, simplesmente.

Sobre a noção de indivíduo e trabalho na cultura americana, e sua relação com a lógica meritocrática:

Para compreender a relação entre cultura e ação econômica, vale a pena refletir sobre essa relação nas empresas brasileiras. Barbosa (1999), demonstra como, na cultura americana, brasileira e japonesa o conceito de mérito está relacionando com um certo entendimento do que é o ser humano e do tipo de igualdade que se deve produzir entre eles.

Max Weber, em “A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo”, afirma que há algo, no estilo de vida daqueles que professam o protestantismo, que favorece ao capitalismo. As práticas religiosas associadas à reforma produziram transformações psicossociológicas na sociedade que acabou por estabelecer padrões e normas morais favoráveis à poupança, ao trabalho árduo e à acumulação. O asceticismo cristão (puritano) transformava o trabalho em culto ao senhor. Ele fala da noção de indivíduo, nas culturas protestantes, como relacionada à lógica religiosa da imanência. Segundo esta lógica, Deus se manifesta no mundo através dos homens, que podem apreendê-Lo a partir do seu íntimo e externalizar sua obediência a Ele em ações. Este indivíduo, ser livre e autônomo sobre o qual recai um eixo de responsabilidade moral, é percebido como sendo composto, fundamentalmente, por duas realidades: uma psíquica e outra moral. Desta noção, derivam-se várias outras, sobre o que é uma vida humana plena ou sobre qual é o objetivo da ação humana. Parekh (2000) explora bastante bem esta questão ao demonstrar como o pensamento liberal, e alguns de seus principais teóricos, como John Stuart Mill, John Locke, Montesquieu e Tocqueville consideram que o ideal da vida humana passe, necessariamente, pela defesa do direito à autodeterminação e da autonomia a partir da defesa do individualismo como um valor maior^{iv}.

Já a piedade popular católica e as religiões do oriente, segundo Weber, ao criarem uma certa resignação frente ao mundo, não produziram o mesmo efeito. Os puritanos, ao considerarem-se eleitos e escolhidos por Deus encontravam na fé a

motivação para o aprimoramento ético, intelectual e profissional de forma individual. Weber insinua que os ingleses, por sua religiosidade, foram capazes de produzir instituições que favorecessem ao comércio e a liberdade (é importante notar aqui que Weber fala da forma como as culturas locais se apropriaram de certas éticas religiosas, e não das religiões em si).

Para que possamos começar a compreender o peso da cultura na forma de pensar o mundo e agir sobre ele e entender um pouco melhor a importância da compreensão da cultura em um processo de globalização, é importante perceber que esta percepção de indivíduo, moldada no seio do protestantismo, é tão culturalmente específica quanto a que os indianos têm sobre a vaca, exposta acima, e que a lógica da ação nestas culturas, e especialmente na cultura norte-americana, tomam este sujeito culturalmente específico como dado, pois o enxergam através da lente da sua cultura. Boa parte da dificuldade de compreender o fenômeno cultural vem da dificuldade de perceber o ser humano como um ser social e de cultura e, conseqüentemente, de compreender a forma como a cultura fornece a estrutura lógica de ação que está por trás dos comportamentos. Esta redução dos sujeitos à sua realidade psíquica, leva, inadvertidamente, a uma redução da questão da cultura ao universo do imaginário e das representações individuais, tornando impossível a compreensão de suas variáveis sociológicas e criando dificuldades aparentemente intransponíveis para o estudo da questão da cultura. Muito das teorias econômicas e das teorias sobre desenvolvimento humano partem dessa noção culturalmente específica de ser humano como dada e generalizam para toda a humanidade.

Mas os estudos sobre cultura mostram como essa perspectiva, de certa forma, “tortura” a realidade, ao invés de iluminá-la. Esse indivíduo autônomo, na sua origem protestante, tem uma visão de economia e de ação econômica muito própria. Ele tende a acreditar que os recursos econômicos são escassos e que ele precisa trabalhar duro e acumular, pois o seu futuro será terrível se não o fizer e não há ninguém no planeta que tomará conta dele. Ele está só, e precisa prover para si mesmo num mundo em que tudo falta. Já em outras culturas não se vê dessa forma a economia. Os estudos de Sahlins^v mostram que as sociedades paleolíticas são as sociedades verdadeiramente afluentes, se pensarmos que afluência se refere à capacidade de um sistema produtivo de prover o que as pessoas desejam. Os caçadores paleolíticos

acreditam que a floresta e a natureza têm de tudo o que precisam e, portanto, não há razão para acumular e nem para produzir para além do necessário para a sobrevivência diária. Eles tendem a consumir tudo o que conseguem caçar ou prover de uma única vez, na certeza de que amanhã serão capazes de conseguir tudo novamente. Quando não conseguem, atribuem essa dificuldade a questões de natureza religiosa e espiritual. A causa para as dificuldades econômicas é metafísica e não econômica. Em sociedades sem a noção básica de escassez, não há possibilidade dos indivíduos maximizarem recursos da forma como o fazem na sociedade de mercado, e a racionalidade econômica se constrói em bases totalmente diferentes. A capacidade de maximizar economicamente, como falam alguns economistas, depende de uma percepção de racionalidade econômica, de tempo como recurso e das virtudes do trabalho árduo e da acumulação que não são comuns em todas as culturas. O comportamento econômico, portanto, está construído sobre visões de mundo e valores que lhes antecede e lhes dá sentido.

Quando olhamos o comportamento dos pobres no Brasil também encontramos uma tendência marcada ao desperdício e à prodigalidade, similar ao que Sahlins encontra em seus estudos. O futuro depende menos do trabalho, do esforço e da poupança contínua do que de outras variáveis. É só observar alguns comportamentos na nossa sociedade para confirmarmos isso: sabemos que algumas pessoas pobres gastam somas consideráveis de recursos com o carnaval. Mas sabemos que isso não é um comportamento isolado. É comum nas famílias de baixa renda no Brasil endividar-se para fazer festas de aniversário, casamento, dentre outras. É comum ver mães comprando a crédito para fazer a festa de 15 de suas filhas. O que esse comportamento significa em termos de externalização de uma visão de mundo? Qual é a racionalidade que lhe informa?

À noção de indivíduo americano e protestante correspondem outras, como, por exemplo, como a de *work* e *labor*, também culturalmente específicas e sem tradução exata para o português. Os conceitos de *work* e *labor* são traduzidos para o português por uma única palavra: trabalho, que reúne, em si, o significado destes dois termos que, em inglês, não são sinônimos. *Work* é trabalho criativo, que gera frutos, resultado da ação do sujeito que se percebe por uma lógica de imanência, que tem Deus dentro de si e responde ao seu chamado, externalizando-o através da sua ação produtiva. É o

trabalho do homem livre. Já *labor* é o trabalho feito com dor, a punição pelo pecado original, o trabalho árduo, repetitivo, e não criativo. Trabalho de parto, em inglês, é *labor*, não *work*. Na noção de *work* está contida a idéia de que, por meio dele, Deus atua através do ser humano, que é convidado, desse modo, a participar da criação. É possível, portanto, ser “*workholic*”, ou “viciado em *work*” mas não “*laborholic*”. É importante perceber, também, que há, nas sociedades protestantes, uma convergência entre trabalho e virtude que não é igualmente concebida no Brasil, e que está, nestas primeiras, associada justamente a essa idéia de “chamado divino”. A virtude, no Brasil, está muito mais associada a uma noção de ética e moral abstrata do que a uma interação concreta com o mundo, com exceção talvez da questão da solidariedade, que tem implicações bastante diretas nas opções políticas do eleitor brasileiro, sem contrapartida clara na sociedade americana.

Dentro da lógica da cultura americana, quem tem mérito é o herói: o sujeito que, contra tudo e contra todos, contando apenas consigo mesmo, chega a um resultado, inspirado por esta força moral interna, derivada da lógica da imanência (Barbosa, 1999). Basta vermos um filme policial norte-americano para ver como esta lógica funciona: o policial tem uma intuição de que um suspeito é inocente. Luta com todas as forças para ajudá-lo. O chefe o proíbe de continuar a investigação. Ele desobedece, destrói meia-dúzia de automóveis da instituição e, depois de várias rupturas das regras e do enfrentamento da autoridade do chefe, prova que estava certo e é reconhecido por todos. Numa sociedade como a brasileira ele provavelmente seria punido, estando ou não com a razão em relação ao suspeito. Esta lógica de ação não seria aceita, muito menos aplaudida. O entendimento de mérito como capacidade individual de produção de resultado está de muitas maneiras, tecido em rede com este entendimento do que é um indivíduo e do que se espera da sua ação (é importante compreender, no entanto, que estas concepções aqui apresentadas de forma tão clara e estanque são na realidade uma supersimplificação da realidade, uma caricatura. No fluxo da vida social, estas concepções são fluídas e profundamente afetadas pelo contexto (Eco, 1997) em que a interação social concreta ocorre e é perfeitamente possível encontrar esferas da vida social norte-americana em que estes conceitos sobre *work*, *labor* e indivíduo têm múltiplas conotações contraditórias em relação a estas apresentadas aqui).

Pessoa, trabalho e de mérito na sociedade japonesa.

Barbosa (1999) prossegue com a comparação entre Brasil, EUA e Japão apontando para a idéia de que há relações em teia entre os conceitos de igualdade, pessoa/indivíduo e a lógica de mérito nestas três culturas e que organizam a forma como em cada uma delas entende-se a organização social e os valores éticos e morais que as permeia. No Japão, a noção de indivíduo, tal qual descrevemos acima para a cultura americana, não existe. Percebe-se o ser humano não como um átomo isolado, mas alguém que existe através da rede de relacionamentos com outros sujeitos, como uma parte de um todo mais amplo. Há a noção de que a sociedade japonesa foi construída através do trabalho e do sacrifício coletivo de inúmeras gerações de antepassados, de cujo esforço a realidade contemporânea é o resultado. Alguém que consegue um resultado especial em seu trabalho o faz interagindo ou colaborando com inúmeros outros esforços, de inúmeras outras pessoas, sem as quais seu resultado não seria possível. O japonês é um ser relacional que se constitui em sujeito social por fusão e não por negação dos outros^{vi}. A sociedade tende a ser um valor maior do que o indivíduo, muito embora em termos políticos a democracia, com salvaguardas para o indivíduo, tenha se estabelecido, com sucesso, como sistema (embora bastante diferente do norte-americano). Não iremos aqui desenvolver toda a complexidade das pesquisas antropológicas sobre a construção social da identidade na cultura Japonesa, já amplamente debatida na bibliografia especializada (Chie, 1973, Befu, 1985, Clammer, 1997, De Vos, 1975, Lebra, 1986 e Kondo, 1990), mas apontar para alguns elementos deste processo para facilitar a formação de um entendimento compartilhado de como a cultura pode ser vista.

Enquanto um americano se percebe como um ser autônomo que nasce e cresce livre e cuja autonomia é um valor, o japonês se percebe como parte de um todo mais amplo. Em todo processo de socialização, a mãe norte-americana tende a destacar e reforçar as características pessoais do filho, já a mãe japonesa socializa o seu para que se perceba enquanto alguém que depende do esforço e da boa vontade dos outros e que deve, idealmente, abrir mão do egoísmo de usar o seu “eu” como ponto de partida

para o diálogo com o outro. É comum, no processo de socialização japonês, que o jovem seja informado e, constantemente lembrado, do esforço que os pais e todos os ancestrais fizeram para que ele tivesse o que tem hoje, bem como da dedicação e empenho para com ele de professores, seniores e outros relacionados de modo geral. O japonês se crescer como um ser moral nos parâmetros da sua sociedade e cultura, se estabelece como um adulto ao reconhecer os débitos morais que acumulou ao longo da vida e a necessidade de repagá-los. Portanto, enquanto os norte-americanos tendem a perceber como maduro um sujeito autoconfiante, com uma relação pró-ativa de enfrentamento com o mundo, seguro de suas opiniões e capaz de diferenciar-se dos outros no curso da interação social, um sujeito com estas características tenderia a ser percebido no Japão como *nama-iki*, ou “aquele que vive cru”, imaturo, no sentido de que ainda não percebeu de forma clara suas próprias limitações e nem a virtude do consenso e do acolhimento do outro.

Portanto, enquanto na sociedade americana a noção de mérito refere-se primária e fundamentalmente ao resultado da ação individual, no Japão a noção de mérito refere-se, mais diretamente, a capacidade do indivíduo de se auto-sacrificar por uma coletividade ou para auxiliar a coletividade a atingir as suas metas.

Naturalmente que se um método de gestão ou uma ferramenta de intervenção social for importado acriticamente dos EUA para o Japão, ou vice-versa, a chance de ser percebido como injusto e violador de valores culturais profundamente enraizados é bastante grande, exatamente porque o comportamento que define como meritório não coincide nas duas culturas. Não se pode esperar que uma técnica que confronte valores produza, nesta sociedade, o mesmo resultado que produziu naquela em que foi gerada e onde é uma expressão de valores culturais. Soluções são dificilmente exportáveis, por que raramente compreendemos todos os fatores que cooperaram para seu resultado em seu contexto original. Isso coloca um grande desafio para as empresas em um cenário de globalização. A capacitação de líderes capazes de atuar nesse cenário e dialogar com a diversidade é um esforço que muitas organizações vêm fazendo.

Outro exemplo dessa variação cultural ocorre em relação ao conceito de trabalho. O que os americanos compreendem por *work* e *labor*, não é o mesmo que os japoneses entendem por *shigoto*, *hataraki*, ou mesmo *roudou* (que aparece nos

dicionários como trabalho manual ou braçal – mas que está associado à noção de cuidado com alguém, à noção de servir, no sentido de ser útil). *Shigoto* (trabalho, emprego, lit. “coisas a fazer”), ou *hataraki* (trabalho), estão associados à natureza da atividade – no sentido de que a atividade faz parte da natureza humana e é algo inexorável à vida. Não há, associada a estes termos, a mesma carga metafísica que está associada à noção de trabalho nas sociedades cristãs de modo geral, católicas ou protestantes.

É através do trabalho que o japonês encontra seu lugar no mundo e constrói relações com a sociedade em que vive. A identidade, enquanto membro de uma sociedade ou comunidade, é concretamente expressa através desta participação comum em projetos coletivos. Trabalho e outras formas de sociabilidade e lazer não estão dissociados no Japão como estão no ocidente de modo geral, e nem trabalho e lazer se opõe da mesma forma e através da mesma lógica que os opõe no ocidente. Além disto, pertencer a uma mesma comunidade, o que é concretizado, de muitas maneiras, por esta participação comum em atividades produtivas, produz, no Japão, laços de pertencimento, ajuda mútua e conforto psicológico muito maiores do que no ocidente de modo geral (Doi, 1973).

Naturalmente que quando falamos em motivação para o trabalho aqui, estamos falando de coisas muito diferentes do que motivar alguém nos EUA para fazer work (o que teoricamente é um contra-senso, numa lógica de imanência, uma vez que work é uma expressão da força criativa interior do indivíduo) ou a fazer labor, e algo absolutamente diferente de motivar alguém para trabalhar no Brasil.

Pessoa, trabalho e mérito no Brasil.

Diferente dos EUA e do Japão, no Brasil os sujeitos sociais se percebem ora como indivíduo, em determinados momentos e circunstâncias bem definidas, ora como pessoa, como alguém que é, parafraseando Ortega y Casset, “eu mais as minhas circunstâncias”. Ao contrário dos EUA, onde a lógica religiosa da imanência acaba por prevalecer sobre outras formas possíveis de pensar o ser humano, no Brasil prevalece a lógica da transcendência, de Deus não apenas superior, elevado e sublime (como também os protestantes O vêem), mas como uma realidade que transcende do sujeito

para fora dele, que guiado por um poder que lhe é superior tem controle e responsabilidade apenas parcial e limitada por seu próprio destino.

O sujeito é percebido, na cultura brasileira, como construído por suas circunstâncias que têm peso bastante definitivo sobre quem ele(a) pode vir a ser. Portanto, resultado é percebido como sendo menos fruto da ação do sujeito propriamente dito, do que de um somatório de fatores dos quais o empenho ou o gênio individual é apenas mais um e raramente determinante. As circunstâncias são percebidas como tendo mais peso sobre os resultados da ação do que o esforço ou a intenção de quem a executa. E aqui, há a percepção de que a ação do poder ou daquele que detém acesso aos recursos materiais e políticos para causar diferenças ao nível da atividade humana concreta, tem um peso desproporcionalmente maior na modelagem das circunstâncias do que a ação de quem não o detém. Na percepção mais corriqueira, há muito pouco que um subordinado possa fazer fora dos limites propostos por quem detém o poder. Muito da literatura americana sobre liderança também faz sentido apenas parcialmente no Brasil. A percepção dos sujeitos sociais como indivíduos livres e autônomos torna a questão do poder muito diferente da forma como esta é pensada em uma sociedade em que o entendimento de ser humano é outro. A questão do poder aparece, em muito da bibliografia de gestão americana, reduzida à questão da liderança, porque essa é a forma mais aceitável e menos coercitiva possível de poder e a única pensável em uma sociedade de indivíduos livres, que teoricamente só se torcem ao poder de um superior hierárquico ao reconhecer nele uma liderança legítima. É claro que isto nem sempre ocorre desta forma na realidade prática da vida cotidiana, mas é esta a forma como a lógica da cultura orienta a percepção deste fenômeno. Muito da literatura sobre liderança parece uma fantasia longínqua quanto pensamos na nossa realidade no trabalho e na nossa interação com nosso chefe ou superior hierárquico. Essa noção também não explica a lealdade pessoal aos coronéis da história do Brasil e nem aos políticos locais que distribuem favores aos que o procuram.

E dado que estas percepções não são isoladas, mas tecidas em teias de significados com outras, estas percepções sobre a autonomia e os limites de ação do sujeito são confirmadas, na prática, por exercícios de poder que tendem a ser, nos EUA, mais igualitários e menos coercitivos, e no Brasil adquiram tons bastante paternalistas,

autoritários e personalistas. Estas formas brasileiras de exercício do poder se explicam quando refletimos sobre a nossa visão de ser humano: se os homens são frágeis e moldáveis pelas circunstâncias, ou se os percebemos desse modo de forma prioritária, sobre outras formas culturalmente possíveis de perceber o ser humano, é natural que se estruturam sistemas de poder que controlem e protejam estes sujeitos de eventuais tentações. O formalismo e o legalismo, características marcantes da nossa forma de gestão da ordem social, explicam-se, também, em relação a estas mesmas formas de percepção do mundo.

Quanto às nossas concepções sobre o trabalho, percebemos, na nossa cultura, uma profunda influência da lógica da cultura grega na distinção entre trabalho intelectual e trabalho manual que opõe trabalho de elite/trabalho de operário ou escravo; trabalho limpo/sujo; nobre/comum; criativo/repetitivo; voltado para o espírito/voltado para a manutenção da vida; com mérito em si/com mérito em relação à causa final a que serve, e daí por diante. Esta dicotomia está na raiz da forma como hierarquizamos pessoas, na origem da nossa lógica de segregação social e na forma como criamos um enorme abismo entre os valores dos salários pagos aos trabalhadores de colarinho branco e aos operários de modo geral. Mas o que mais marca na nossa cultura a concepção de trabalho é o fato dele ser pensado de forma indissociável como condição para a vida e ato de criação, por um lado, e punição para um pecado, imperativo da sobrevivência, por outro. A nossa noção de trabalho refere-se muito menos à natureza da atividade que é desempenhada do que à percepção de que somos obrigados a fazê-lo. Trabalho, para os brasileiros, é fundamentalmente, uma atividade circunscrita no tempo e no espaço e organizada por relações de poder.

Deste modo, um japonês tenderá a ter uma enorme motivação para uma determinada atividade, por exemplo, plantar tomates, se gostar dela, independente de se precisa do dinheiro que ela produz ou não. Já no caso do brasileiro, a motivação tenderá a ser muito diferente se ele está plantando tomates porque está empregado em uma fazenda para fazê-lo, ou se estiver fazendo isto por prazer em seu sítio, no fim de semana. Há uma relação muito direta entre a sensação subjetiva associada a uma dada atividade e o significado que esta tem para quem a executa – significado este que é fornecido, de modo geral, pela cultura. Do mesmo modo, a maior motivação dos intelectuais e outros que exercem trabalhos de concepção está menos associada a seu

significado como *work*, como estaria para norte-americanos, mas do seu significado como uma atividade superior, que se justifica por si mesma, tal como na cultura grega clássica – o que não implica, necessariamente, na noção de resultado e produtividade, que está subjacente à noção de *work*, mas não à noção de trabalho intelectual ou qualificado de modo geral no Brasil.

Sobre a questão do poder nas três culturas

Os americanos, ao construírem sua auto-imagem e identidade como indivíduos, tendem, de modo geral, a reduzir o peso do poder e das circunstâncias atuando sobre eles mesmos e rejeitando formas de controle não identificáveis com a noção de liderança. Se me percebo como ser autônomo e autodeterminado, não posso, logicamente, conceber uma força com poderes de controlar a minha ação. A distância de poder é menor e há várias formas socialmente válidas de “desobediência”, sendo a principal delas, em comparação com o Brasil, a baixíssima legitimidade social do personalismo, como forma de cobrar lealdade a pessoas, especialmente por aquelas que estão em posição de poder e não a resultados ou a si mesmo. A competição, inclusive com quem está no poder, é reconhecida como um valor social positivo.

Os japoneses, por seu lado, possuem diferentes formas de poder e ordenamento social. De todas elas, as regras sociais e a própria cultura criam as bases para uma conformidade e aceitação das normas impensável no Brasil e nos Estados Unidos. Há um profundo sentimento de compromisso com o grupo reforçado na interação social entre iguais, reduzindo a necessidade de intervenção direta de superiores. Este sentimento coletivo de compromisso é a base de uma lógica de ação construída sobre o consenso e é, também, um fator democratizante no sentido de que dá poder de fala ao grupo e aos subordinados em geral para pressionar a liderança para atuar em prol da coletividade. Portanto, embora exista paternalismo e personalismo no Japão, a distância de poder é menor, se comparada ao Brasil e o poder de fala dos subordinados é muito maior, por causa da ação dos mecanismos institucionais informais de consulta e construção de consenso. O compromisso da comunidade de trabalho com os resultados é outra poderosa forma de disciplinamento social, com baixíssima tolerância dos próprios pares com a falta de responsabilidade ou

compromisso com a organização. A liderança da chefia formal é exercida mais como o exercício de obtenção de consenso sobre uma estratégia de ação do que de controle sobre ações específicas. E, portanto, embora o paternalismo seja comum no Japão, a forma que este adquire dentro desta sociedade é extremamente distinta da que o paternalismo à brasileira assume aqui. Como, de modo geral, o chefe paternalista no Japão tende, por várias razões culturais e lógicas institucionais, buscar o melhor resultado para o seu clã (*ie*, ou sua empresa), e a fazê-lo inspirado em um “caminho”, em sentido metafísico (*dou*), a hierarquia e a conformidade em relação a ela são valorizadas como formas de cultivar uma série de virtudes, tais como a tolerância e a harmonia com os outros, a moderação, a humildade, a modéstia, a paciência, a cortesia e a amabilidade. A obediência à norma burocrática é uma forma de aprimoramento do sujeito. O confucionismo ensina uma ética sem conteúdo religioso que valoriza a desigualdade como forma de sabedoria.

Quando observamos, portanto, os modelos de gestão da qualidade japoneses, percebemos que os grupos de qualidade nada mais são do que a formalização de práticas culturais pré-existentes e profundamente arraigadas nos comportamentos sociais. Quando estes modelos são formalizados em metodologias de gestão no Japão, a questão da democratização das relações no chão-de-fábrica e a confiança histórica que os operários recebem dos gerentes nem mesmo se coloca, tão óbvias e naturais que são, neste contexto. Numa sociedade em que o pertencimento se constrói lentamente no tempo através de demonstrações de compromisso com um grupo, os operários têm laços de pertencimento nas organizações em que se empregam muitíssimo mais fortes do que seus pares no Brasil. E como esta sociedade não hierarquiza os sujeitos socialmente da mesma forma como brasileiros o fazem (opondo trabalho intelectual à braçal e estratégias destas derivadas) não é tanto a natureza do trabalho que define quem tem uma posição de confiança na organização, mas mais a capacidade dos sujeitos de expressarem sacrifícios pela causa coletiva. Os vínculos de confiança da organização com o chão-de-fábrica não encontram paralelos no Brasil. Estas relações geram melhorias contínuas e agregam conhecimentos a produtos e processos de forma continuada que são otimizadas por processos formais de gestão. No Brasil, importamos os processos formais de gestão e algumas empresas conseguiram até bons resultados com eles, mas nada comparável ao que poderia ser

conseguido com uma adaptação cultural mais consciente do mesmo. Em algumas empresas, os círculos de qualidade até levaram a uma maior democratização no chão-de-fábrica e a um aumento dos poderes comunicativos da base da organização, mas este processo é constantemente ameaçado por tendências centralizadoras de várias naturezas e é necessário criar mecanismos adequados de monitoramento e vigilância, que impeçam que se destrua os resultados dos esforços já investidos.

No Brasil, as relações com o poder nas organizações são bastante ambíguas. Os gerentes tendem a exercê-lo de forma personalista, embora demandem, oficialmente, autonomia e resultados de seus subordinados (mesmo que quase nunca lhes forneçam os recursos para que efetivamente produzam estes resultados). Por um lado, observamos uma demanda clara, especialmente por parte dos operários, por “maior humanidade nas relações”, o que, se interpretado em seu contexto, quase sempre significa que a qualidade do relacionamento e das considerações pessoais devam estar acima das questões meramente profissionais. Por outro lado, há uma demanda forte por participação e reconhecimento, e conseqüentemente, por maior autonomia, mas uma reação igualmente forte contra cobrança por resultados negativos. De modo geral, encontramos uma enorme concentração de poder nas mãos dos gerentes, mas não uma concentração consciente e planejada, mas fruto do temor de delegar e não ser capaz de controlar os resultados. Parte da ambigüidade se deve a esta desconfiança dos subordinados que não se revela verbalmente, fruto também da lógica da transcendência, e parte por que o gerente sabe que os subordinados transferem, sistematicamente, a responsabilidade pelos resultados para cima, pois está é a outra face das nossas formas de concentração de poder. Como os empregados raramente sentem-se responsáveis pelo resultado, o grau de compromisso tende a ser muito menor do que o japonês e não há, ou há pouquíssima pressão lateral dos pares por foco e produtividade. Faltam, de modo geral, controles normativos internalizados que direcionem os sujeitos na direção desejada pelos gestores.

Deste modo, é verdade que cultura tende a ser um universo de profecias auto-realizáveis, no sentido de que é uma forma integrada de ação e percepção sobre o mundo que dá forma à realidade socialmente vivida e se confirma na prática, pois é um elemento estruturante do comportamento social em vários âmbitos.

Estas diferentes concepções de trabalho, sujeito e poder estruturam a vida da empresa para muito além do que o nosso olhar cotidiano, contaminado por estas lógicas, é capaz de perceber. A forma como a cultura brasileira encara o trabalho braçal é responsável, por exemplo, pela recriação da senzala dentro de empresas de ponta que ocorreu com os processos de terceirização de atividades como limpeza e outras menos qualificadas. É comum ouvirmos, nestas empresas, que elas estão totalmente em linha com os modelos mais modernos de gestão de pessoas e qualidade de vida no trabalho, enquanto os empregados das terceirizadas por elas contratadas estão trabalhando em condições extremamente precárias dentro das suas instalações. É claro que a terceirização não gerou o mesmo grau de precarização nas sociedades em que foi concebida, cujo objetivo principal era aumentar o foco nas competências essenciais da empresa ou nos seus processos centrais, até porque a disparidade de salários não é tão grande a ponto de ter gerado a mesma redução de custos que gerou aqui^{vii}. O curioso aqui é perceber que há uma cegueira coletiva às condições destes grupos, socialmente invisíveis aos olhos dos membros da organização contratante. Cegueira essa que é resultado, ainda, do nosso jeito “casa-grande e senzala” de ver o mundo. Isto cria dificuldades de implementação das normas de segurança e qualidade de vida no trabalho muito próprias da nossa sociedade, e nos trás problemas relacionados à co-responsabilidade por estes trabalhadores para as quais é necessário criarmos nossos próprios projetos de solução¹.

Transferência de responsabilidade, proatividade e empreendedorismo no Brasil.

Barbosa (1999) ao comparar o Brasil com os EUA e o Japão, já aponta para o fato de que, nestes dois últimos, tanto em um quanto no outro, pelas mais diversas razões, o peso da responsabilidade por resultados tende a recair sobre os sujeitos, em qualquer ponto da hierarquia. Realmente percebe-se, de modo geral, uma transferência muito menor da responsabilidade para cima nestes países, pois em um a responsabilidade por resultados é individual e intransferível, e no outro o sujeito deve dar o máximo de si para que o grupo atinja seus objetivos. Observações empíricas nas

1 Para detalhes sobre essa questão, ver Migueles, Carmen; Lafraia, J.R. & Costa, Gustavo. Criando o hábito da excelência. Rio de Janeiro, Editora Qualitymark, 2007.

empresas brasileiras produzem evidências abundantes desta transferência aqui, mas isto não quer dizer, necessariamente, que esta é uma realidade imutável ou um elemento essencialmente negativo da cultura brasileira. Muitas organizações tiveram sucesso em implantar outras formas de trabalhar. Conhecemos várias delas. De muitas maneiras, esta transferência ocorre devido à articulação entre cultura e poder que normalmente se desenvolve dentro das empresas, mas que pode ser gerida de modo a estimular o empenho na direção de resultados, ou seja, a dificuldade de transferência de responsabilidade por resultados para baixo se deve mais à forma como o poder opera dentro das organizações do que a barreiras culturais intransponíveis (embora reconheça-se que estas formas de poder são legitimadas pela cultura).

Vivendo historicamente sob relações de poder de cunho paternalista e personalista, onde tudo o que era esperado dos subordinados é que exercessem as atividades prescritas pela divisão burocrática de tarefas e pela chefia e onde a lógica meritocrática de premiação por resultados ou não existia ou era secundária, em relação às percepções subjetivas^{viii} de mérito do superior hierárquico, que tenderam, sempre, a privilegiar a qualidade da relação pessoal, as relações de lealdade, e não a produção efetiva de resultados, os subordinados aprenderam a associar mérito à antecipação dos desejos de quem detém o poder. Como, historicamente, se o subordinado ousasse fazer coisas fora daquilo que era prescrito pelas chefias seria punido, na maioria das vezes independentemente do resultado da sua ação, especialmente se não fosse amigo do chefe, e era preservado, apesar da falta de resultados, se fosse amigo deste, a lógica da ação empreendedora nunca fez e nem poderia ter feito sentido nas empresas brasileiras. Em tal quadro político, a ação empreendedora tende a atuar contra aquele que a executa. Quando falamos, então, sobre a difusão de uma cultura organizacional, precisamos estar conscientes do enorme desafio que as lideranças encontram na prática.

Esta articulação entre cultura e poder no que diz respeito ao tipo de ação desejável dentro das organizações afeta, naturalmente, e é afetada, pelo entendimento do que é o comportamento meritório. Pesquisas no setor de petróleo e petroquímicos (que talvez não sejam generalizáveis para todos os setores industriais no Brasil, pela formação técnica excepcionalmente alta dos seus quadros em comparação com outros segmentos), indicam as seguintes percepções de mérito, por ordem de aparecimento

dos significados de forma espontânea: 1) capacidade técnica (o setor tem uma fortíssima cultura tecnocrática) 2) lealdade à organização 3) responsabilidade 4) pontualidade e assiduidade 5) cumprimento adequado da rotina 6) bom relacionamento com as pessoas 7) fazer o que tem para ser feito sem precisar ser mandado 8) boa-vontade de cooperar com outras áreas 9) compromisso com a qualidade, com o meio ambiente e com segurança, 10) coragem (a importância atribuída a este item refere-se à percepção de risco nestas indústrias e ao fato dos operadores comporem as brigadas de incêndio e resgate).

É curioso perceber, na lista apresentada acima, que em nenhum dos itens há uma relação clara e direta com resultado, embora todos estejam, de certa forma, relacionados a ele, ou sejam condições para sua obtenção. Dentro desta indústria, que tende a estar na liderança em termos de inovações gerenciais, mérito está muito mais associado à noção de proatividade do que de empreendedorismo, no sentido de que o empreendedor é justamente aquele capaz de utilizar os recursos disponíveis de modo a obter resultados.

Recorrendo mais uma vez à busca de significado dos termos dentro do contexto em que são empregados, percebemos que proatividade refere-se, na totalidade das vezes em que o termo foi empregado nas empresas pesquisadas, à capacidade do funcionário de antecipar-se às ordens do superior hierárquico, ou seja, fazer o que sabe que o chefe espere que se faça sem que este precise mandar. Se compararmos esta concepção de proatividade àquela que normalmente aparece na bibliografia norte-americana, percebemos que os termos não são sinônimos quanto ao significado conotativo dos mesmos. Em inglês, proatividade e empreendedorismo são termos muito próximos e, em ambos, há uma conotação de lançar-se à ação de modo a obter resultados. Ser pró-ativo é antecipar-se aos eventos, não relaxar, não perder uma postura de vigilância necessária ao empreendedor. No Brasil, esta relação cultural entre estes conceitos não se estabelece necessariamente.

Não é coincidência, portanto, que a noção de proatividade esteja tão diretamente ligada à aceitação da ordem e ao cumprimento das obrigações. A noção de proatividade é a contrapartida do empregado para a aceitação do poder em moldes personalistas, no sentido de que ele executa tudo o que lhe foi dado para executar, da melhor forma possível, mas não lhe cabe pensar em formas alternativas ou melhores

de fazer a mesma coisa, embora se observem muitas instâncias em que melhorias são propostas e efetivamente postas em prática, especialmente depois da implementação das normas de qualidade.

Mas embora pareça, à primeira vista, que a valorização da proatividade como um dos núcleos da percepção de mérito seja sinônimo de falta de resistência ao poder, é errado imaginar que a percepção da lógica da proatividade seja sinônimo de aceitação passiva da ordem estabelecida. Circulam acusações, muitas vezes veladas, de falta de competência de quem está no poder para capitalizar sobre os esforços investidos pela equipe, várias formas de pressão por flexibilização das normas e várias formas de limitar a influência do chefe sobre os destinos dos sujeitos a ele (a) subordinados. Isto alimenta a geração de alianças de poder ao longo da estrutura organizacional e várias formas de conflitos negativos (entende-se por conflitos negativos aqueles que trabalham contra os objetivos organizacionais e roubam foco dos recursos humanos na estratégia e conflitos positivos aqueles que levam a aprendizagem e à busca de soluções alinhadas aos objetivos organizacionais) . Há, então, uma inter-relação entre vários elementos da cultura, integrados em uma lógica complexa dentro da qual o pensamento e a racionalidade humana operam. Do mesmo modo como a cultura interfere no funcionamento das empresas também o faz na economia.

Michael Porter, no artigo “Atitudes, valores, crenças e a microeconomia da prosperidade^{ix}” afirma que, em muitas culturas, os monopólios são vistos como benéficos, o poder determina as recompensas, a hierarquia rígida é valorizada como necessária para manter o controle, relações de família devem determinar parcerias, etc. enquanto em outras, o desenvolvimento é visto como algo que depende da prosperidade que depende da produtividade e não do controle de recursos, de escala de favores governamentais ou do poderio militar. Nessas culturas, há a crença de que o potencial de riqueza é infinito, e que estimulando a competição, responsabilidade, altos padrões reguladores, investimento em capacidades e tecnologia, inúmeros benefícios serão produzidos para o conjunto da sociedade. Se as pessoas vêem o potencial de riquezas como infinito, tendem a alocar esforços para a produção econômica, mas se o vêem como extremamente limitado, alocam seus esforços para conseguir criar relações com quem está no poder para conseguir uma fatia desse bolo

fixo. Bons trabalhos estudam a forma como essa visão de mundo afeta a dinâmica econômica no Brasil, como Barbosa (1999) e Prates & Barros (1997). E trabalhos como o de Hofstede (2001), que comparam culturas em relação à forma como afetam a interação econômica, demonstrando, dentre outras coisas, como a distância de poder em certas sociedades afetam a autonomia e a capacidade de ação coletiva (com conseqüências óbvias para a formação da cidadania e da ação pró-ativa e empreendedora). Trabalhar com esses aspectos da cultura, produzir a consciência crítica de como, todos nós, ao reforçarmos esses valores na nossa prática cotidiana, reproduzimos um modelo de dependência do poder é uma das principais atribuições de lideranças na promoção do desenvolvimento econômico e social a partir do desenvolvimento da consciência e da capacidade de escolha dos cidadãos.

Cultura organizacional

A cultura organizacional desenvolve-se ao longo do tempo, conforme um fundador e o grupo que o apoiou na origem da empresa desenvolvem uma visão sobre o negócio: quem são os clientes, qual é o valor que a organização produz para o cliente, de que forma esse valor deve ser produzido e qual é o seu posicionamento da empresa em termos de valor agregado. Ao mesmo tempo que se esforça por fazer o negócio crescer, o fundador descobre maneiras melhores de construir coesão interna para enfrentar os desafios do mercado. Esse posicionamento original auxilia na definição das estratégias, explícitas ou não, de organização do negócio para que tenha sucesso. Esse processo, no início bastante instintivo, vai se consolidando como soluções que funcionam para aquele negócio, naquele mercado, e se transformam em valores e crenças da organização.

Essa “cultura” desenvolve-se, também, em função das crenças do fundador ou do grupo fundador sobre as pessoas e como geri-las. De modo geral, embora influenciada pela cultura nacional, a cultura de uma organização não é determinada por ela.

O código cultural é um código aberto: é possível criar novos significados e difundi-los em um grupo. Conforme as pessoas aprendem, junto com o fundador, a levar aquela organização ao crescimento e ao sucesso, descobrem, com ele, como pensar o negócio e como selecionar e capacitar pessoas para trabalharem nele. É por

meio desse esforço de refletir, buscar criar formas de aprimorar a coordenação e a cooperação entre as pessoas, que novas formas de pensar e sentir se desenvolvem.

Quando o fundador acredita na importância de envolver as pessoas em um projeto de empresa, com uma visão sobre o crescimento da mesma, tende a construir uma filosofia de gestão.

Auto –conhecimento

Quem somos nós como seres de cultura?

Cultura como fator de coordenação em hierarquias

A ciência econômica, historicamente, quando pensava a questão da coordenação das ações para a produção, levava em conta dois fatores: preço e hierarquias. Segundo os economistas, acordos sobre preço fazem com que a “mão invisível do mercado” funcione de forma ordenada. Quando o mercado não provê o que o homem precisa, ou quando provê a um preço que não se quer pagar, há a alternativa de organizar a produção numa hierarquia: monta-se uma empresa, uma unidade escravagista, como tantas que existiram na história, um sistema feudal ou um estado socialista e se produz o bem que se quer.

Recentemente, a questão da confiança aparece como um outro fator de coordenação possível: se as pessoas confiam umas nas outras, se associam para determinados fins e cooperam até que ele seja atingido com um baixo custo de transação; se as pessoas não confiam umas nas outras, e se as pessoas não mantêm suas promessas até o fim, então o tolo que concordar em cooperar irá trabalhar à toa sem conseguir produzir resultados. A confiança então é vista como um ativo de algumas comunidades, pois cria as bases para a cooperação e para inúmeras formas de gestão possível das atividades produtivas.

A cultura é um outro fator de coordenação, embora um pouco mais invisível. Quando fazemos a pergunta: “vamos montar uma fábrica de almôndegas?” Uma série de entendimentos culturais e sociais está por trás da nossa questão. O “vamos” significa que estamos numa sociedade de mercado em que associações dessa natureza são possíveis. O “fábrica” que esse tipo de organização da produção é viável (existem leis que garantem contrato, direito de propriedade, dentre outros), que carne de vaca é comestível e que temos o direito e o desejo de empreender, o que significa que temos

uma série de valores voltados para a promoção da autonomia e da liberdade econômica. Então, cada ato de fala resume um conjunto enorme de entendimentos antropológicos, sociológicos e econômicos de uma sociedade que é uma precondição para a inteligibilidade do que foi dito. A cultura é a base para decodificar as mensagens de quem fala, para formar a concordância das inteligências e para a construção dos valores sobre os quais as relações de cooperação e confiança podem ser assentados. A cultura fixa, também, os conceitos de certo e errado e as estratégias de punição e incentivo adequados para cada comportamento que se quer evitar ou promover.

Quando falamos em cultura como fator de coordenação, uma pergunta que podemos nos fazer é: a nossa cultura étnica produz cooperação e confiança necessárias à ação coletiva? Os pobres enxergam na associação e na livre iniciativa oportunidades de mudar a sua vida? Temos esses valores?

As observações que temos feito com as artesãs e costureiras com quem temos trabalhado é de que a resposta é não para ambas as questões. Temos acompanhando um grupo de cerca de 250 mulheres envolvidas com o artesanato e a costura e que dependem disso para manter suas famílias ou complementar renda. As mulheres brigam entre si por melhores lugares na feira e por inúmeras outras questões menores e não vêem os benefícios da cooperação. Não confiam, e não esperam que as outras se comprometam firmemente com ações cooperativas e, portanto não cooperam também. Não conseguem, portanto, se organizar para comprar mais barato e aceitar grandes pedidos, que garantam a sustentabilidade de uma cooperativa no médio e longo prazos. Não acreditam em si o suficiente para assumir a liderança em um processo dessa natureza, que levem a uma melhor organização coletiva.

A nossa história pode explicar parte desse fenômeno, embora apenas de forma muito limitada e parcial. Precisamos de muitas pesquisas em antropologia para compreender melhor esse processo. Numa sociedade em que a ascensão social dependeu fortemente de relações com os poderosos, a competição dos pobres, entre si, por favores dos ricos e das elites políticas se consolida como estratégia de vida.

Historicamente, a propriedade das terras pertencia a uma pequena elite que as tinha recebido como capitania hereditária dos reis de Portugal. Essa pequena elite comandava a política nacional em acordos com a metrópole. O trabalho era escravo. Trabalhar duro não levava ninguém adiante na vida. A propriedade era extremamente

concentrada e impedia qualquer forma de ação acumulativa por mérito no trabalho. Essa realidade perdura no país por mais de trezentos anos. Só com a imigração dos europeus em fins do século XIX vemos alguma possibilidade concreta de ascensão social pelo trabalho.

A escravidão acaba numa canetada, jogando uma massa gigantesca de trabalhadores na miséria. O progresso, com alguma igualdade, acaba ocorrendo, de forma privilegiada, nas regiões de forte imigração, onde o acesso à propriedade, meios de subir na vida através do trabalho e uma cultura de empreendedorismo prevaleceu. No resto do país, a massa liberta não encontra outros recursos de sobrevivência a não ser buscar, em alianças de natureza personalista com a mesma elite que os libertou, alguma forma de inserção social.

A massa dos negros libertos não formava uma comunidade, uma sociedade, ou um conjunto de pessoas organizadas por qualquer elemento comum. A única coisa que partilhavam era uma certa identidade (negativa, na época) baseada na cor da pele, que lhes dava uma medida da sua inferioridade e um passado de opressão.

Os livros de história falam de como o colonizador, para esvaziar possíveis projetos de resistência, misturava, propositalmente, negros de diferentes origens, etnias e línguas em uma mesma propriedade para que não pudessem se comunicar e planejar rebeliões. Misturavam, preferencialmente, negros de etnias rivais para que os conflitos entre os escravos e seus ódios de origem agissem a favor dos donos de terra. Dissolviam-se as famílias, empenhavam-se as mulheres para produzir mão-de-obra abundante e criavam-se valores negativos atrelados ao trabalho. Ou seja, houve um trabalho continuado de dissolução de bases culturais comuns, sem que nenhum esforço compensatório, de produção de novos sentidos, fosse empreendido.

É claro que essas pessoas não viveram no vácuo cultural: as religiões, o candomblé, a umbanda e o próprio catolicismo forneciam explicações para a situação, ofereciam meios simbólicos de ação e conforto espiritual, mas as religiões sozinhas não poderiam, e nem era o seu papel, reconstruir tudo o que foi desorganizado pela escravidão em termos de sentidos positivos para a vida e para o trabalho.

A dissolução dos laços de sociabilidade que a nossa história produziu precisa, de certa forma, ser contrabalançado pelo desenvolvimento de instituições, organizações ou comunidades que permitam que essas pessoas adquiram a capacidade de agir

coletivamente e ter seu interesse coletivo representado de forma sistemática. Democracia na realidade é isso: é um conjunto de mecanismos de ação coletiva voltados para que a vontade da maioria prevaleça.

Projetos culturais bem concebidos para a periferia dos grandes centros tem a capacidade de produzir esse movimento organizador, sendo ao mesmo tempo um espaço de diálogo e discussão, de educação e aprendizagem continuada e articulação política. Canclini, nos seus estudos sobre o México, que, por similaridade, parece explicar muito do que vemos no Brasil, mostra que o desafio é menor do que aparenta ser. As periferias produzem muito culturalmente. Precisam de alguns apoios e algumas metodologias de gestão para que seus esforços produzam mais frutos. E mais: as pessoas estão cada vez mais dispostas a participar desses movimentos culturais locais: as grandes distâncias, o trânsito infernal das megalópolis dos países como o nosso, a violência, dentre outros tem levado às pessoas dos grandes centros a buscar cada vez mais atividades na sua região de residência. Há, já, um movimento claro de busca por valorização do local. Com as novas mídias, as novas tecnologias digitais, os novos meios de comunicação, fica cada vez mais barato produzir essa capilaridade por diversas regiões das cidades. Não que as pessoas vão deixar de querer ir ao Teatro Municipal e aos grandes shows. Mas que esses locais sofrem cada vez mais a concorrência das localidades como territórios de produção e fruição cultural.

É nas localidades, também, que as famílias mais precisam de apoio para educar e direcionar seus filhos na vida, e onde o efeito da dissolução de valores é mais presente. Muitos dos pais da periferia vêm-se sem recursos, por exemplo, para afastar os filhos do assédio das drogas e do bailes funk, protegê-los da gravidez precoce e das doenças sexualmente transmissíveis. Mas nessa mesma periferia meninos e meninas se associam em grupos de hip-hop para combater esse movimento. E estão sozinhos nesse esforço.

.....

Os antropólogos tendem a concordar com uma questão: a maior ameaça às sociedades humanas é o caos. O caos é a ausência de ordem e princípios que nos permitam perceber a realidade de forma inteligível. Se refletirmos um pouco, veremos que a cultura, em primeiro lugar, nos permite classificar as coisas e as experiências para

pensar sobre elas. Ao fazer isso, a cultura nos permite incluir um elemento da natureza numa relação social e agir.

Se por ocasião de um acidente qualquer formos parar no meio da selva amazônica, provavelmente iremos morrer se o resgate não chegar em tempo hábil. Se sobrevivermos, nossa vida será de privação e dificuldades. Por quê? Por quê para os índios isso não é assim? Porque aprenderam a nomear e a classificar as plantas e os animais da floresta. Ao nomear, aprendem os atributos do objeto: se é bom para comer, para curar, se é veneno, ou não. O índio ouve os ruídos da floresta e é capaz de saber se é um animal perigoso se aproximando, ou não. O universo da floresta é para ele um sistema organizado. Com a linguagem, ele aprendeu não só a falar, mas a classificar, organizar e agir sobre aquele universo.

A língua é uma ferramenta de pensamento e de ação. Precisamos primeiro nomear para poder pensar sobre uma realidade qualquer, para só depois agir sobre ela. Se a nossa língua nos diz: é veneno, evitamos. Se nos diz: é comida, comemos. Para quem não “detém essa tecnologia” a selva mata. O caos é a ausência de um sistema que permita por ordem no mundo. O processo simbólico, portanto, substituiu o nosso instinto, ao longo da evolução, como estratégia de sobrevivência da espécie. Não sabemos, por instinto, o que podemos ou não comer ou quais são os nossos inimigos naturais.

Leonardo Boff começa seu livro “O despertar da Águia” com algumas considerações interessantes sobre a questão do símbolo. Buscando a sua origem, ele diz que o termos sim-bólico e dia-bólico são antônimos. Símbolo/simbólico provém de *syμβάλλειν* ou *syμβάλλεσθαι*, que significa: lançar (βάλλειν) junto (syn). O sentido é: lançar as coisas de forma que permaneçam juntas. Num processo complexo, completa ele, significa re-unir as realidades, congregá-las a partir de diferentes pontos e fazer convergir forças num único feixe.

Desse significado originário de símbolo derivou-se outros, como símbolo como sinal de distinção, símbolo de fé, etc. Já dia-bólico provém de *διαβάλλειν*. Literalmente significa: lançar para longe, de forma desagregada e sem direção; jogar fora de qualquer jeito. Diabólico, portanto, é o oposto de simbólico. É tudo o que desconcerta, desune, separa e opõe. A vida social e pessoal é urdida pela dimensão simbólica e

Cultura e estratégia: desafios da internacionalização de empresas

diabólica: amores, solidariedade, uniões e convergências, por um lado, e inimizades, ódios, impiedades, desuniões e divergências por outro.

Quando falamos em liderança baseada em valores nas empresas, quando falamos da importância da ação firme de pessoas que compartilham missões de vida voltadas para a transformação social, estamos falando de quê, se não de uma decisão pessoal por trabalhar o simbólico e combater o diabólico? Não é essa a dimensão mais profunda do bem? Não é essa a essência de uma liderança transformadora? Nossa história promoveu a vitória da dimensão do diabólico, na forma como produziu exclusão e miséria. Há que se reverter esse quadro agindo exatamente na direção oposta.

Desafios para a Internacionalização:

Além das questões acima, que indicam o tipo de ajuste que precisamos fazer:

- 1) No nosso modelo de gestão de pessoas, adequando metodologias, políticas, sistemas de remuneração e incentivos.
- 2) No treinamento de executivos para expatriação.
- 3) Na construção de formas de traduzir a nossa cultura organizacional e a nossa maneira de fazer negócios para formas aceitas em outros países.

Temos os desafios decorrentes da nossa cultura nacional:

- 1) Alta distância de poder e autoritarismo, que inibe a inovação e dificulta colocar em funcionamento estratégias emergentes.
- 2) E que pode aumentar o risco da assimetria de informações quando entramos em outros mercados, pois se não conseguirmos capturar conhecimento e informação inteligente das bases, tomaremos decisões na matriz sem conhecer a realidade local onde operamos.

Para dar uma idéia do risco que o desconhecimento das culturas locais pode criar para os negócios, reproduzimos, abaixo, um trecho do texto produzido para o encontro de Presidentes em 2000:

Cultura e comportamento do consumidor: questões para a reflexão:

- Por que Europeus e americanos comem gado bovino e os indianos não?
- Por que os japoneses poupam, em média, 30% da renda familiar e o governo vem falhando sistematicamente em estimular o consumo enquanto os americanos estão passando pela crise de endividamento atual?
- Por que católicos e evangélicos no Brasil consomem linha branca de eletrodomésticos de maneira diferente?
- O que faz com que famílias de baixíssima renda no Brasil peçam dinheiro emprestado para fazer festas de aniversário para os filhos e dependam do governo para prover a totalidade da assistência médica?
- O que faz com que empresas como a Mitsui (fundada por Mitsui Takatoshi, nascido em 1622 e morto em 1694, em plena era Feudal japonesa) e a Mitsubishi (fundada por Yataro Iwasaki, nascido em 1835 e morto em 1885) se reinventem e cresçam por tanto tempo enquanto tantas outras organizações perecem?

O comportamento da sociedade em relação aos hábitos de consumo podem ser estudados a partir de várias perspectivas. Tradicionalmente, esses temas são tratados pela economia e pela psicologia. Mas a antropologia nos abre novas perspectivas para compreender como uma sociedade muda, por que seus hábitos de consumo estão estruturados da forma como os encontramos e como as organizações podem produzir valor de forma renovada e contínua.

É só por meio dessa análise que é possível compreender a relação entre cultura organizacional e marketing. Ou ainda: compreender como cultura organizacional pode ser um ativo intangível que dá suporte ao processo de geração de valor reforçando e entregando continuamente a proposta de valor feita pela marca. Com este foco, estão da mudança, gestão da inteligência competitiva, estratégias re internacionalização e gestão do conhecimento podem ser vistos por um novo prisma.

Simplificando talvez demasiadamente, podemos dizer que a economia estuda o funcionamento do consumo e o comportamento do consumidor partindo da premissa de que o consumidor é racional, ou seja, é capaz de construir um sistema de preferências complexo (dentro do qual classifica e compara bens como indiferentes ou preferíveis a outros) e transitivo (se prefere A em relação a B e B em relação a C, então prefere A em relação a C), e que maximiza utilidade nas suas interações econômicas, sendo utilidade definido em relação à importância que o consumidor atribui a um determinado bem. Esta lógica permite a elaboração de modelos que buscam compreender a estabilidade de algumas preferências, e a inevitabilidade de ter que alterar um dado sistema de preferências quando o consumidor está sujeito à uma restrição orçamentária.

Dentro deste modelo, a única restrição definitiva que o economista reconhece é a orçamentária, que é uma condição imperativa à qual o consumidor precisa conformar-se ao montar a sua cesta de produtos e serviços. Fora desta restrição imperativa, há uma noção implícita de liberdade do consumidor para escolher a cesta que melhor lhe aprouver.

Ao estudar os imperativos econômicos sobre o consumo, o economista define, bastante bem, o universo dentro do qual o consumidor pode atuar, e as forças econômicas que atuam sobre ele. A economia não pretende (escapa do seu escopo e do seu objeto de análise) compreender como se estrutura um sistema de preferências, como o consumidor constrói sua noção de utilidade e qual é a lógica da seleção dos produtos que permanecem e dos que são excluídos da cesta de consumo quando sob restrição orçamentária. Pela própria natureza do recorte teórico e metodológico que a economia promove, a teoria do consumidor tende a desembocar em modelos abstratos e sistemas de probabilidades teóricas que nem sempre correspondem à realidade tal como vivida pelo consumidor.

Tradicionalmente, quando o marketing queria compreender as escolhas do consumidor por uma perspectiva não racional, busca explicações na psique humana.

Nenhuma dessas duas abordagens fornece explicações para a maioria dos processos de seleção de objetos que o consumidor utiliza na prática, e tem se mostrado insuficientes para

A antropologia, por outro lado, tende a olhar para o consumidor como estruturado fundamentalmente por uma cultura, e por um sistema de representações individuais derivados desta, e que, norteado por estas duas lógicas, atua enquanto sujeito que se produz e reproduz via consumo, não levando suficientemente em conta a

lógica econômica, a ginástica de orçamento, que qualquer indivíduo precisa executar para ser consumidor.

Antropologia e Consumo: Novas Perspectivas para o Marketing

Sociedades com a complexidade da atual podem ser explicadas a partir de uma grande variedade de perspectivas sem que toda a sua riqueza seja explorada. O estudo do valor simbólico dos bens materiais é uma destas possibilidades. Desde a idade moderna os ocidentais retêm a tendência de olhar para a sua própria sociedade através de uma ótica “científica”, onde a produção e o consumo de bens são explicados através da racionalidade econômica. O estudo do conteúdo simbólico da produção material tinha como objeto privilegiado as sociedades simples, mas uma reflexão mais contemporânea sobre a natureza deste processo levou ao repensar das abordagens teóricas sobre a nossa própria sociedade.

“O campo da economia política, construído exclusivamente sobre os valores de uso e de troca, é em parte destruído e precisa ser totalmente reanalisado na forma de uma economia política generalizada, que implica na produção do valor de troca simbólico como a mesma coisa e com o mesmo movimento da produção de bens materiais e de valores econômicos de troca. A análise da produção de símbolos e cultura não é, pois, para ser colocada como externa, ulterior ou superestrutural em relação a produção material; Deve ser compreendida como uma revolução da economia política em si mesma, generalizada pela intervenção prática do valor de troca simbólico”.

Baudrillard, 1972

Na nossa sociedade, a compreensão da produção e do consumo dependem de muito mais do que da compreensão de um sistema de necessidades e de produção. O significado social de um objeto, aquelas características que o tornam úteis a um certo grupo de pessoas, não é derivado das características físicas do objeto, mas do significado que lhe é atribuído dentro de um sistema cultural. Dentro da lógica desta argumentação, a razão pela qual os americanos (e nós também) julgam cachorros e cavalos como não comestíveis e bovinos e suínos como comestíveis é tão arbitrário

quanto o preço que estas carnes adquirem no mercado (onde este é pensado em relação à oferta e demanda como se esta fosse uma relação direta com a disponibilidade ou não destes produtos na natureza). Nenhum objeto existe na sociedade humana a não ser através do significado que os homens lhe atribuem.

Segundo Sahlins, a relação dos americanos com o meio ambiente e com sua própria sociedade está em grande parte organizada através da percepção das categorias de comestível e não comestível. Não há nenhuma justificativa biológica, ecológica ou econômica que justifique a centralidade do gado bovino na mesa. A centralidade da carne bovina data da antiga cultura indo-européia, na qual esta carne estava associada ao polo masculino do código sexual alimentar, onde era associada com virilidade e força. O fato da produção estar centrada neste tipo de carne não envolve nenhum cálculo de oferta e demanda ou preço que inclua os custos de produção nos princípios de hierarquização de preferências. A noção de “oportunidade” da nossa racionalidade econômica é derivada de uma formação secundária, predeterminada por outro tipo de pensamento: aquele que impõe uma limitação de lógica através de uma ordem de significados. Nós nos chocamos com a profusão de vacas na Índia, onde tantos seres humanos passam fome, e eles se chocam com a profusão de cães na nossa sociedade. Nós sabemos de algumas sociedades que comem cachorros, mas isto não nos leva a calcular o custo de produção desta carne e buscar a sua comercialização.

A razão para isto é que comer cães é tabu dentre nós. Estes animais são classificados em relação à sua proximidade com a sociedade humana. Isto ocorre como se o sistema alimentar, comer cachorro fosse percebido como uma metáfora de canibalismo. Cachorros e cavalos estão mais próximos dos seres humanos na nossa percepção destas espécies. Nós lhes damos nomes próprios e achamos normal falar com eles. Nesta relação, os cachorros estão mais próximos de nós que os cavalos, e são, portanto, ainda menos comestíveis. “Comestibilidade” é inversamente relacionada a percepção de humanidade. Do mesmo modo, as “carnes de fora” (músculos e gorduras) são mais comestíveis do que os miúdos. Ambos tem valor nutritivo similar, mas os miúdos são mais associados com a verdadeira essência do animal (assim como meu verdadeiro “eu” é meu “eu” interior) e portanto mais “poluído”. Por esta lógica, as carnes de primeira, para bife, são mais caras, embora um boi tenha muito mais destas carnes do que de coração ou língua. O preço não é derivado do suprimento como um critério absoluto, mas do fato de que estas carnes são mais “nobres”. Pela mesma

lógica, os pobres comem mais das carnes mais baratas, e que são mais baratas porque são socialmente inferiores. Isto nos parece natural, pois pobreza, especialmente quando associada a determinados grupos étnicos e raciais, é percebida como o inverso de civilização. A inferioridade dos pobres é reforçada pela percepção da sua falta de sofisticação culinária.

Baudrillard afirma, portanto, que consumo é uma “troca de significados” – um discurso, ao qual virtudes práticas e utilidades são agregadas posteriormente.

“Consumo é troca, do mesmo modo que a comunicação também é. Um consumidor não está nunca isolado, assim como não está isolado aquele que fala... Assim como a língua não existe simplesmente porque alguém precisa falar (a língua existe como uma estrutura de troca de significados, dentro do qual os indivíduos se articulam para falar) o consumo não existe porque alguém precisa consumir. Não existe uma necessidade objetiva de consumir, uma intenção final do sujeito em relação ao objeto. Existe uma produção social, dentro de um sistema de trocas, de materiais diferenciados, de um código de significados e valores constituídos. A funcionalidade dos bens só vem depois, ajustando-se, racionalizando, e ao mesmo tempo reprimindo estes mecanismos estruturais fundamentais.”

O próprio critério de utilidade faz parte deste totemismo moderno, pois a utilidade passa a ser a razão socialmente aceita para o consumo.

A antropologia e a segmentação em marketing

Quando falamos sobre antropologia do consumo e sobre o papel da cultura nas micro-decisões cotidianas, do que estamos falando?

Estamos falando de como valores, visões de mundo, formas de construção de laços sociais, identidades e formas históricas de organização do espaço, do tempo e da vida social estruturam as decisões de compra. Esses fatores estão mais presentes no comportamento do consumidor do que os estudos tradicionais de marketing foram capazes de reconhecer.

O consumo é um fenômeno amplamente cultural. Todo o consumo humano é pensado, organizado, motivado e restrito por considerações culturais numa extensão que os estudos de marketing estão reconhecendo recentemente. Todos os bens que usamos, compramos e trocamos estão carregados de significados culturais. Muitas das razões para comprá-los, usá-los, trocá-los e descartá-los são culturais na sua natureza.

De trinta anos para cá, observamos um interesse crescente sobre esse tema na antropologia, mas suas implicações para o marketing ainda estão por ser mais amplamente exploradas. Poucas são as empresas que tem se beneficiado desse tipo de conhecimento. Em nosso workshop do dia 10 de Fevereiro veremos o potencial desse tipo de aplicação em alguns casos de sucesso. Os casos de utilização da antropologia em relações B2B são ainda mais raros, mas os exemplos ajudam a ver o potencial dessa utilização para organizar os processos de gestão com o foco na produção de valor para o cliente ao final da cadeia produtiva.

O comportamento do consumidor tem várias dimensões que, em realidade, não são isoláveis umas das outras, mas que isolamos (artificial e inadequadamente) para fins de análise: tem a dimensão econômica – o quanto alguém está disposto a trabalhar para comprar algo quer. E a definição de, dado que o resultado do trabalho é limitado em termos de renda produzida, como escolhe dentre os itens que quer aqueles que quer mais. A dimensão psicológica e afetiva: por que razões emocionais, afetivas e cognitivas escolhe o que escolhe, e uma vez escolhido o que quer, de que marca, cor, etc. vai preferir, e a dimensão antropológica – que é difícil integrar a essas duas por que tem o seu foco numa perspectiva macroscópica do comportamento humano, que por deficiências teóricas e metodológicas, dado o atual desenvolvimento da ciências humanas e sociais, não conseguimos integrar adequadamente, para fins de pesquisa, com o individualismo metodológico da economia e da psicologia.

O desafio da cultura para o marketing é ainda maior se levamos em conta o desafio da internacionalização das empresas. Mas não é pequeno mesmo se pensarmos a segmentação doméstica com mercados cada vez mais complexos e competitivos. Há muito do processo de consumo que não pode ser explicado nem pelas teorias econômicas nem pela psicologia. Cada uma dessas ciências explica uma parcela do ato e do processo de consumir. Mas muito tem ficado de fora. E uma boa porção desse “muito que tem ficado de fora” inclui as questões de cultura.

i Esse recorte, em termos de filosofia da ciência, é chamado de recorte, ou corte, epistemológico. Para maiores detalhes sobre como compreender esse processo, ver Japiassu, 1992.

ii Texto parcialmente extraído do artigo: *Miguel, C. Trabalho, poder e subjetividade na gestão empreendedora. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão. V. 2, n. 2, abril/jun 2003.*

iii Eco, 1997 e 2000, Peirce, 2000

iv Para uma análise mais profunda dessa questão, ver Barbosa, 1999.

v Sahlins, Marshall. Stone Age Economics. New York: Aldine De Gruyter. 1972.

vi Para compreender um pouco mais essa diferença, recomenda-se a leitura de: Doi, Takeo. The Anatomy of Dependence. Tokyo, New York & San Francisco. Kodansha International, 1973 e De Vos, George. Socialization for Achievement. Essays on the Cultural Psychology of the Japanese. Berkley, Los Angeles & London: University of California Press, 1973.

vii Entrevistas no setor petroquímico nos permite perceber alguma das peculiaridades deste processo no Brasil. Antes da terceirização, todos os trabalhadores destas indústrias eram regidos pelo mesmo sindicato, por serem funcionários do mesmo setor. Por esta razão, beneficiavam-se dos ganhos da categoria dos petroquímicos como um todo. Com a terceirização, este esquema se rompe, permitindo reduções consideráveis dos custos de mão-de-obra. Como a diferença salarial entre profissionais de limpeza no setor petroquímico e fora dele não varia da mesma forma em outros países, esta redução de custos foi muitíssimo maior aqui.

viii Entendemos subjetivo aqui como Max Weber, definindo-o como sentido, que desempenha um papel fundamental na obra weberiana. Esta percepção de sentido subjetivo em Weber obedece a uma acepção rigorosamente não-psicológica do termo, mas do sentido associado à ação. Ver Weber, Max. Economia e Sociedade. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 2000. v.1, p.xiv.

ix in: Harrison & Huntington 2002