Pode parecer absurdo juntar num título episódios e tendências tão díspares como os expostos, mas o facto é que subjacente a estas condições humanas está a cultura, matéria de estudo em psicologia, antropologia, e em gestão, entre outras.

Schein define cultura como um padrão de crenças básicas criado, desenvolvido ou descoberto por um determinado grupo, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que teve sucesso suficiente para ser considerado válido e, como tal, deve ser ensinado e transmitido aos novos membros, como o modelo de pensar, perceber e sentir relativamente a esses problemas.

A extensa definição inclui várias ideias. Em primeiro lugar, cultura diz respeito a um grupo. Consequentemente, havendo várias espécies de grupos, também existem várias categorias de cultura: nacional, organizacional e subculturas (típicas de pequenos grupos).

Em segundo lugar, cultura é um padrão, ou seja, uma matriz de elementos que são mais ou menos partilhados num grupo. Esses elementos dizem respeito às crenças e pressupostos sobre os desafios e problemas de adaptação externa e integração interna defrontados pelo grupo. Por exemplo, um tema típico de adaptação externa, ao nível organizacional, é a criação de uma missão e estratégia que sejam partilhados por todos os colaboradores. E um tópico referente à integração interna, ao nível nacional, são as normas coletivas que regulam a confiança, a amizade, e o amor.

Atente-se agora ao primeiro exemplo no título, a fusão entre a Daimler Benz e a Chrysler. Esta fusão esteve entre os movimentos estratégicos mais badalados no final da década de 1990, talvez apenas ultrapassado pelo fracasso da mesma operação, dez anos depois, em 2008. Pensado como um enlace entre iguais, e planeado para tornar o grupo um dos maiores na indústria automóvel, o negócio falhou em perceber o fosso cultural entre a empresa alemã e a norte-americana.

Como se pode imaginar, existe um oceano de tinta vertido sobre este famoso caso, abundando explicações, muitas vezes divergentes. Não obstante, existe um amplo consenso relativamente à principal razão que levou ao divórcio dos dois gigantes: um choque de culturas (Hollmann, Carpes e Beuron, 2010). As divergências revelavam-se ao nível da linguagem, dos valores básicos, e até dos salários dos executivos. No plano dos valores, por exemplo, enquanto os funcionários da Chrysler prezavam a eficiência, o *empowerment*, e a igualdade de direitos, na Daimler Benz os valores eram a autoridade, a burocracia, e a

tomada de decisão centralizada. Parece por demais óbvio que a conciliação de valores tão diametralmente opostos como estes, coloca em risco qualquer tentativa de os gerir sob um mesmo teto.

Resumindo, os modos de lidar com as questões de adaptação externa e integração interna eram distintas entre as duas organizações. Tão distintas que se tornaram inconciliáveis em pouco tempo. Poderá defender-se, quiçá, que alguém poderia, ou deveria, ter mudado os seus valores e crenças. Certíssimo! Mas quem? Os alemães? Os norte-americanos? E quem seria o juiz de tal mudança?

O terceiro ponto relevante sobre cultura é que se trata de uma entidade viva e dinâmica, mas muito resistente a mudanças rápidas. A fusão falhada mostra ainda que a cultura é omnipresente, parcialmente invisível, e enraizada na história do grupo. Decorrente destes pontos, conclui-se que a cultura determina o comportamento, mas não é o único determinante. O comportamento humano também depende das predisposições individuais, das motivações, da herança genética, entre outros.

Uma quarta reflexão é agora devida. Dada a capacidade da cultura em influenciar e moldar a identidade individual e a conduta humana, ela pode servir para reforçar e transmitir tanto ideologias de progresso, como cabalas de destruição. Veja-se, por exemplo, o surto de Ébola que assolou a África Ocidental entre 2013 e 2016, o mais trágico de que há registo, com mais de 11 mil vítimas.

Num artigo de Manguvo e Mafuvadze (2015), os autores defendem que o surto de febre hemorrágica se deveu em larga medida às práticas fúnebres dos povos afetados. Com efeito, várias comunidades na Libéria, Guiné e Serra Leoa, acreditam na vida depois da morte. A força desta crença é tal que toda a comunidade deve envolver-se e assistir na passagem que o falecido irá fazer da vida terrena para um plano espiritual. Cabe aos familiares do defunto assegurar essa transição, mormente preparando e lavando o corpo do ente querido, e tocando-lhe na cara repetidamente, a fim de cimentar a união entre o espírito do morto e os dos ancestrais.

Estando a transmissão do Ébola dependente do contato direto com os humores corporais, fica clara a causa do desastre. Após este surto, a *World Health Organization* tem alertado para a necessidade de usar a cremação como método para cuidar dos finados, mas sem grande sucesso, já que esbarra em crenças e práticas com centenas de anos de existência.

A quinta consideração prende-se com a mútua interdependência entre a cultura, a linguagem e a liderança. A subcultura criada pela equipa de desenvolvimento do Boeing 737 MAX é um bom exemplo das ligações entre os três conceitos.

O caso do 737 MAX já foi aqui relatado em 2020, sob o título "Os macacos podem ser chefes?", mas pode resumir-se em poucas palavras. Na sequela das tragédias com dois MAX, em 2018 e 2019, e das averiguações que se seguiram, apurou-se que a origem do problema residia numa "cultura partida", na equipa de desenvolvimento da aeronave. Nas 117 páginas de emails publicadas pela Boeing, abrangendo o período entre 2013 e 2018, e referentes à troca de mensagens entre os membros da equipa, podem ler-se preciosismos como "um avião desenhado por palhaços, que por sua vez são chefiados por macacos", e "temos uma equipa sénior de gestão que percebe pouco do negócio". Estas expressões revelam um motejar constante por parte dos funcionários da Boeing, resultado de uma cultura instalada de desprezo, abandono, e falta de confiança nas lideranças.

A linguagem é não só um veículo para compreender os significados partilhados dentro de uma cultura, mas também um meio preferencial para a transmitir aos novos membros. A liderança e os líderes, por sua vez, são capitais na criação, desenvolvimento ou descoberta do tal padrão de crenças básicas do grupo. Tanto a linguagem como a liderança são também importantes para a mudança de culturas, tema que se aborda na parte II desta reflexão, tal como os dois últimos exemplos: o trabalho remoto e o *whistleblowing*.

Termina-se este texto com uma elegante definição de Hofstede, Hofstede e Minkov (2010): cultura é a programação coletiva da mente, ou seja, é a alma e a identidade de um grupo.