

No primeiro texto deste díptico usaram-se os três primeiros casos no título para se explanarem alguns temas relativos à noção de cultura, e neste segundo artigo abordam-se os restantes elementos para se compreender o conceito: vi) culturas fortes e fracas; vii) culturas certas ou erradas; e viii) mudança da cultura.

Sobre o conceito de força, deve em primeiro lugar dizer-se que nem uma cultura forte é sinónimo de algo desejável, nem uma cultura fraca exprime uma debilidade num grupo. A ideia de força da cultura deriva da de força da situação, proposta por Mischel nos anos 60 para resolver a então acesa disputa entre aqueles que defendiam o primado das predisposições internas na modelagem do comportamento, e os que arguíam ser o contexto o principal fator a influenciar a conduta humana.

O psicólogo austríaco esclarece que situações fortes são aquelas que exercem uma forte influência sobre as perceções e interpretações que as pessoas fazem da envolvente externa, e cujo resultado é uma relativa consonância dos comportamentos esperados e exibidos. Ao invés, uma situação fraca é decifrada de forma menos congruente pelos membros do grupo, dando assim espaço aos traços individuais para influenciar os comportamentos, que por isso são mais variados. Assim, culturas fortes tendem a modelar e harmonizar comportamentos, enquanto culturas fracas exercem menor poder regulador sobre o grupo. Por outras palavras, o grau de força de uma cultura diz respeito ao grau em que os valores e crenças que a compõem são mais ou menos partilhados pelo grupo.

Examinando-se agora o segundo tema, pode ser sedutor classificar-se as culturas em certas ou erradas, mas tal ideia é enganadora. Por exemplo, é tentador qualificar como errada a subcultura criada pela equipa de desenvolvimento do 737 MAX (vide primeiro texto), até porque tal é insinuado pela expressão *a broken culture exposed*, no subtítulo do artigo publicado por Gelles no *The New York Times* em 2020. O facto é que a cultura da equipa da Boeing não era apenas indutora de condutas; ela refletia males organizacionais na liderança e na estratégia. Avaliar culturas como certas e erradas, ou superiores e inferiores, resulta de uma posição etnocêntrica que é, *ela sim*, incorreta no estudo da cultura.

Como abordagem à investigação, o etnocentrismo julga e estuda os outros a partir dos valores do observador, resultando amiúde em categorizações simplistas, em que o observador se coloca num plano superior, e remete o observado para um plano inferior. Por exemplo, no passado os povos conquistadores tinham-se como civilizados, existindo depois

os bárbaros (outras nações), e os selvagens (comunidades que viviam como os animais). Tal tipologia é inconcebível para a moderna antropologia, que interpõe o relativismo cultural (atribuído a Franz Boas), ou seja, não existe uma cultura superior, que possa servir de parâmetro para investigar outras culturas. Compreender uma cultura apenas se torna possível se se estudar o grupo nos seus próprios termos.

Aproveita-se o ponto anterior para se escrever sobre o a relação entre cultura e teletrabalho. O distanciamento físico próprio do trabalho remoto tem colocado um desafio nunca visto sobre a cultura, e que pode ser colocado deste modo: como se podem transmitir os valores, as crenças, e a alma da organização, quando os empregados estão fisicamente distantes? A questão tem tanto de curioso como de inesperado, pois ninguém parece ter-se lembrado de pesquisar, nos estudos sobre cultura, que a difusão do seu conteúdo depende, afinal, de algo tão trivial como o contato físico entre pessoas!

A distância física forçada em ambientes de trabalho, durante a pandemia, sugere que os conteúdos invisíveis de uma cultura demandam interação próxima entre os membros do grupo. Tais interações eram um dado adquirido enquanto o trabalho foi presencial, mas agora que o teletrabalho se instalou, instala-se também a impressão de fragmentação cultural, de isolamento, e de quebra de coesão e de espírito de equipa. Muita pesquisa irá decerto surgir nos próximos anos sobre estas temáticas, relançando o complexo tópico da mudança cultural, a que respeitam estas linhas, mas também o próprio conceito de cultura.

De facto, tal como desponta o interesse por compreender a relação entre afastamento físico e transmissão do conteúdo cultural, pode pensar-se sobre o que sucedia antes de pandemia, em que abundavam as convivências sociais e físicas. A este respeito, Dahl (2014) relata o momento em que o Dalai Lama e o Rei Olav da Noruega se conheceram, por altura da entrega do Prémio Nobel da Paz ao líder espiritual do budismo tibetano. A saudação budista rejeita o toque físico, mas quando as duas personalidades se encontraram, em 1989, não passou despercebido à imprensa o inesperado caloroso aperto de mão e contato visual direto entre o monge e o rei.

Dahl (2014) explica que apesar da cultura ser determinante da conduta, as pessoas são ativas na aprendizagem de outros valores e crenças, e escolhem livremente como agir nas situações. Assim, cultura não é apenas algo que programa fatalmente o pensar e sentir de uma comunidade. É acima de tudo algo que se vai construindo na sequência das vivências e

interações sociais entre os membros da coletividade. Esta visão construtivista levanta outras questões pertinentes, como seja por exemplo a hibridização ou crioulização cultural. A pureza cultural não existe; todas as culturas são uma mescla mais ou menos extensa de formas de sentir, perceber e pensar.

O último caso é o *whistleblowing*, que em Portugal se enquadra na Estratégia Nacional de Combate à Corrupção, e em concreto se traduz na implementação de canais de denúncia nas empresas. Sustentado por recomendações comunitárias que aconselham a criação de medidas de combate à corrupção (mormente a Diretiva EU 2019/1937), o *whistleblowing* tem a sua génese na lei norte-americana SOX (Sabarnes-Oxley Act), de 2002, e destina-se a incentivar a denúncia de condutas fraudulentas ou irregulares no trabalho.

Ora a mera existência de políticas e práticas de denúncia não é um garante da sua aceitação ou uso generalizado, precisamente devido à cultura do grupo. Quer isto dizer que o *whistleblowing* pode ser bem acolhido no conjuntura norte-americana, mas noutro contexto pode ser culturalmente descabido ou socialmente intolerável. Por exemplo, o termo “denúncia” em Portugal pode conjurar recordações de tempos em que a liberdade individual era muito restrita, e em que falar contra o regime podia conduzir ao encarceramento ou ao desterro.

Um dos principais ensinamentos da teoria sociotécnica é a necessidade de implementar mudanças que incluam a um único tempo o sistema técnico e o humano. Mudar estruturas ou tecnologias, sem preparar o sistema social, é condenar a mudança ao fracasso. O *whistleblowing* tem um propósito meritório, mas se se atender apenas ao contexto legal e demais aspetos técnicos da prática, sem se trabalhar a mudança cultural e social, é muito provável que nunca passe do plano das intenções.

Referências

Dahl, Ø. (2014). Is culture something we have or something we do? From descriptive essentialist to dynamic intercultural constructivist communication. *Journal of Intercultural Communication*, 36, acessível em <https://www.immi.se/intercultural/nr36/dahl.html>

Gelles, D. (Janeiro 2020). ‘I Honestly Don’t Trust Many People at Boeing’: A Broken Culture

Exposed. *The New York Times*, acessível em

<https://www.nytimes.com/2020/01/10/business/boeing-737-employees-messages.html>

Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning conceptualization of personality. *Psychological Review*, 80, 252-283.