

## Cultura: Modelo de Shein e Hofstede

Os modelos culturais de Shein e Hofstede são duas abordagens significativas para entender e analisar a cultura em contextos organizacionais e sociais. Ambos os modelos oferecem estruturas conceituais para compreender as diferenças culturais entre países e organizações. Aqui está uma breve visão geral de cada um:

### Modelo de Shein:

O Modelo de Shein, desenvolvido por Edgar Schein, é uma estrutura que explora a cultura organizacional. Schein define cultura organizacional como "um padrão de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna" (Schein, 1992).

Ele identifica três níveis de cultura organizacional:

1. **Artefatos e artefatos visíveis:** Esta é a camada mais externa da cultura, incluindo coisas como o ambiente físico da organização, rituais, cerimônias, linguagem e símbolos visíveis.
2. **Valores compartilhados:** Um nível mais profundo, que inclui os valores que a organização considera mais importantes. Esses valores muitas vezes são refletidos nas políticas, normas e expectativas compartilhadas dentro da organização.
3. **Pressupostos básicos:** O nível mais profundo e fundamental, que são as crenças inconscientes e pressupostos que orientam o comportamento dos membros da organização.

O Modelo de Schein é valioso para os líderes e gestores entenderem a cultura de suas organizações, como ela funciona e como pode ser gerenciada ou mudada.

### Modelo de Hofstede:

O Modelo de Hofstede foi desenvolvido por Geert Hofstede, um psicólogo social holandês, e é um dos modelos mais conhecidos para entender as diferenças culturais em contextos nacionais. Hofstede identificou cinco dimensões culturais principais:

1. **Orientação para os processos versus orientação para os resultados:** A primeira dimensão proposta por Hofstede traz a oposição entre a preocupação com os meios e a preocupação com os fins.
2. **Orientação para o empregado versus orientação para o trabalho:** Em uma cultura que se oriente pela priorização dos empregados, as pessoas se sentem mais representadas pela organização. Isso porque seus problemas pessoais são considerados, a empresa se responsabiliza pelo bem-estar de seus colaboradores e as decisões costumam ser tomadas coletivamente, permitindo a participação de todos.  
Por outro lado, nas organizações orientadas para o trabalho, as pessoas se sentem pressionadas a alcançarem resultados, sem que sejam considerados seus problemas pessoais ou mesmo o seu bem-estar. Nestas empresas, as decisões são tomadas por indivíduos, sem contribuições coletivas.
3. **Paroquial versus profissional:** Assim, nas culturas paroquiais, as normas estabelecidas na organização se

estendem aos comportamentos das pessoas em outros ambientes que frequentam, como até mesmo suas casas, por exemplo. Nesse sentido, no ato de seleção e contratação, a empresa leva em conta questões pessoais que vão além das competências para o cargo a que se destinam, como seu relacionamento em família, por exemplo, e demais aspectos de cunho social e não profissional. A identidade do profissional, neste contexto, se dá através da empresa para a qual trabalha.

Por outro lado, no que diz respeito ao conceito profissional, os funcionários entendem que suas vidas pessoais e suas relações sociais interessam somente a si mesmos.

4. **Sistema aberto versus sistema fechado:** Com relação aos sistemas abertos, vale dizer que os membros da empresa que possui esta dimensão mostram seu desejo de que a empresa esteja sempre aberta a novos colaboradores e, ainda, à presença de pessoas externas.

Com relação aos sistemas fechados, as empresas que assim se identificam são consideradas "secretas" até mesmo por seus membros. Assim, só um número de pessoas bastante restrito ou de indivíduos diferenciados é capaz de se adaptar a este ambiente fechado

5. **Controle ligeiro versus controle apertado:** o controle fraco ou controle ligeiro de uma empresa faz com que os custos não sejam pensados com muita preocupação, além de não se respeitar sagradamente os horários de reuniões. Nestas empresas, também é comum a circulação de piadas sobre a própria organização, atitude naturalizada neste ambiente.

As organizações rígidas, ou apertadas, por sua vez, preocupam-se, frequentemente, com os custos e têm uma preocupação maior com a disciplina, respeitando de maneira mais comprometida os horários de reuniões e realização de atividades.

6. **Normativo versus pragmático:** as organizações normativas preocupam-se diretamente com o mercado de trabalho, dando maior ênfase ao cumprimento correto dos processos administrativos e organizacionais. Nesse sentido, há uma preocupação com a ética nos negócios e com a honestidade. Por outro lado, as organizações pragmáticas dedicam-se à satisfação de seus clientes, considerando os resultados como mais importantes do que os procedimentos.

Essas dimensões são úteis para entender como diferentes sociedades e culturas podem variar em suas abordagens em relação ao poder, individualidade, incerteza e outros aspectos importantes da vida social e organizacional.

Ambos os modelos de Shein e Hofstede são valiosos para gestores, sociólogos, antropólogos e outros profissionais que trabalham em ambientes multiculturais ou em organizações com diversidade cultural. Eles fornecem estruturas úteis para compreender e interpretar as complexidades das culturas ao redor do mundo.

## Cultura: Estratégia e Liderança

A cultura organizacional desempenha um papel fundamental na estratégia e liderança de uma organização. Tanto a estratégia quanto a liderança são moldadas e influenciadas pela cultura, e por sua vez, também podem influenciar a cultura organizacional. Aqui está como esses elementos se relacionam:

### Estratégia e Cultura:

1. **Alinhamento Estratégico:** Uma cultura organizacional forte e bem definida pode ser um facilitador poderoso para a implementação da estratégia. Quando a cultura e a estratégia estão alinhadas, os funcionários têm uma compreensão clara de como devem agir e tomar decisões para apoiar os objetivos estratégicos da organização.
2. **Cultura como Vantagem Competitiva:** Em alguns casos, a cultura pode se tornar uma fonte de vantagem competitiva. Uma cultura que valoriza a inovação, a adaptação rápida às mudanças do mercado ou o excelente atendimento ao cliente pode impulsionar a estratégia de diferenciação da organização.
3. **Mudança de Cultura para Suportar a Estratégia:** Às vezes, uma estratégia nova ou reformulada requer uma mudança na cultura organizacional. Isso pode envolver a mudança de valores, crenças e comportamentos para se adequarem aos novos objetivos estratégicos.
4. **Cultura como Restrição:** Por outro lado, uma cultura organizacional inflexível ou resistente à mudança pode limitar a capacidade da organização de adotar novas estratégias ou se adaptar às demandas do ambiente externo.

## Liderança e Cultura:

1. **Modelagem de Valores e Comportamentos:** Líderes desempenham um papel crítico na definição e sustentação da cultura organizacional. Eles são responsáveis por comunicar e modelar os valores e comportamentos que desejam ver em toda a organização.
2. **Criação de Clima Organizacional:** O clima organizacional, que é influenciado pela cultura, pode ser moldado pela liderança. Líderes que promovem um ambiente de trabalho positivo, inclusivo e colaborativo estão contribuindo para a cultura da organização.
3. **Tomada de Decisão e Estratégia:** A liderança também está intimamente ligada à formulação da estratégia. Os líderes de uma organização são responsáveis por tomar decisões estratégicas que moldam a direção e os objetivos da empresa.
4. **Desenvolvimento de Talentos e Cultura:** A liderança tem um papel crucial no desenvolvimento e manutenção de uma força de trabalho alinhada com a cultura organizacional. Isso pode envolver a contratação de pessoas que se encaixem na cultura existente, bem como o desenvolvimento de programas de treinamento e desenvolvimento que reforcem os valores culturais.

Em resumo, a cultura organizacional, estratégia e liderança estão intrinsecamente ligadas. Uma cultura forte pode ser um trunfo estratégico e um fator diferenciador para uma organização no mercado. Os líderes desempenham um papel central na criação, sustentação e mudança da cultura, ao mesmo tempo em que são responsáveis pela formulação e implementação da estratégia que guia a organização em direção aos seus objetivos.

## Cultura Organizacional e Cultura Corporativa

A cultura organizacional e a cultura corporativa são conceitos intimamente relacionados, mas têm nuances que os diferenciam. Ambos se referem aos valores, crenças, normas, comportamentos e práticas compartilhados em uma organização, mas podem focar diferentes aspectos da vida organizacional. Aqui está uma explicação sobre cada um:

## Cultura Organizacional:

A cultura organizacional refere-se ao conjunto de valores, crenças, comportamentos e práticas que definem a maneira como uma organização opera e interage tanto interna quanto externamente. É o "jeito" ou o "espírito" da organização, que molda a forma como os membros percebem e respondem às situações do dia-a-dia. Alguns pontos-chave sobre a cultura organizacional incluem:

1. **Valores Compartilhados:** São as crenças fundamentais que os membros da organização consideram importantes e pelos quais guiam seus comportamentos. Por exemplo, uma empresa pode valorizar a inovação, a integridade, a colaboração, etc.
2. **Normas e Comportamentos:** A cultura organizacional define o que é considerado aceitável ou não em termos de comportamento. Pode incluir práticas de trabalho, políticas de recursos humanos, abordagens de comunicação e interação entre os membros.
3. **Rituais e Cerimônias:** São eventos ou práticas que reforçam os valores culturais. Isso pode incluir reuniões regulares, celebrações, premiações, etc.
4. **Símbolos e Artefatos:** Elementos tangíveis que representam a cultura, como logotipos, decorações de escritório, vestimenta dos funcionários, entre outros.

A cultura organizacional pode ser estudada em diferentes níveis, desde o visível e tangível até o mais profundo e implícito. Ela desempenha um papel crucial na determinação do ambiente de trabalho, do engajamento dos funcionários, da produtividade e da capacidade da organização de alcançar seus objetivos.

## Cultura Corporativa:

A cultura corporativa, por outro lado, está mais relacionada à imagem, identidade e reputação de uma empresa. Ela abrange a percepção externa que o público tem da organização, suas marcas, valores e responsabilidades perante a sociedade. Aqui estão alguns aspectos importantes da cultura corporativa:

1. **Identidade e Marca:** Refere-se à personalidade única da empresa, como ela se posiciona no mercado e como é percebida pelos clientes, investidores e partes interessadas.
2. **Reputação:** É a avaliação geral da empresa feita pelo público em geral. A reputação corporativa pode ser influenciada por fatores como desempenho financeiro, responsabilidade social, qualidade dos produtos/serviços, entre outros.
3. **Responsabilidade Social Corporativa (RSC):** Envolve as ações e políticas que uma empresa adota em relação ao meio ambiente, comunidade, direitos humanos, etc. Isso também faz parte da cultura corporativa e influencia como a empresa é vista pela sociedade.
4. **Marca Empregadora:** Refere-se à reputação da empresa como empregadora. Ela desempenha um papel importante na atração e retenção de talentos.

Em resumo, enquanto a cultura organizacional se concentra nas normas, valores e práticas internas que moldam o comportamento dos membros da organização, a cultura corporativa é mais voltada para a imagem, identidade e reputação percebida externamente pela empresa. Ambos os conceitos são fundamentais para o sucesso e a sustentabilidade de uma organização, pois

influenciam a forma como ela opera, interage com o ambiente externo e é percebida pelos diferentes públicos.

## Gestão da Mudança: papéis e exemplos

A gestão da mudança é uma disciplina crucial para organizações que desejam implementar transições suaves e eficazes em seus processos, estruturas ou cultura organizacional. Os gestores de mudança desempenham vários papéis-chave no planejamento, implementação e acompanhamento dessas mudanças. Aqui estão alguns papéis comuns e exemplos de gestão da mudança:

### Papéis na Gestão da Mudança:

### Exemplos de Gestão da Mudança:

1. **Gerenciar a equipe do projeto:** Montar o grupo e transforma-lo em um time.
2. **Gerenciar tecnicamente o projeto:** Definir escopos, prazos, qualidade, custos.
3. **Gerenciar a estratégia do projeto:** Lidar com os conflitos e com as resistências.

**Exemplo: Troca de um ERP por outro mais moderno.**

Cada organização e mudança específica exigirá uma combinação única desses papéis, adaptados às suas necessidades, tamanho e cultura. Uma gestão eficaz da mudança requer planejamento cuidadoso, comunicação clara e o envolvimento ativo de todos os níveis da organização para garantir uma transição bem-sucedida e sustentável.

## Gestão de Stakeholders: engajamento das partes interessadas

A gestão de stakeholders, ou partes interessadas, é uma parte fundamental da gestão de projetos e da operação de qualquer organização. Envolve identificar, entender, comunicar e gerenciar as expectativas, necessidades, interesses e influências das diversas partes interessadas que estão envolvidas ou afetadas pelo projeto ou pelas atividades da empresa. Aqui estão algumas estratégias e práticas-chave para o engajamento eficaz das partes interessadas:

### Identificação de Stakeholders:

1. **Análise de Stakeholders:** Comece identificando todas as partes interessadas envolvidas ou afetadas pelo projeto ou pela empresa. Isso inclui clientes, acionistas, funcionários, fornecedores, comunidades locais, governos, ONGs, entre outros.
2. **Priorização:** Nem todas as partes interessadas têm o mesmo nível de influência ou interesse no projeto. É importante priorizar e classificar as partes interessadas com base em sua importância e impacto.

## Engajamento e Comunicação:

3. **Plano de Engajamento:** Desenvolva um plano de engajamento das partes interessadas que inclua como você planeja interagir, comunicar e colaborar com cada grupo.
4. **Comunicação Transparente:** Mantenha as partes interessadas informadas sobre o progresso do projeto, mudanças importantes, decisões tomadas e impactos previstos.
5. **Canais de Comunicação:** Utilize diversos canais de comunicação, como e-mails, reuniões, mídias sociais, boletins informativos, entre outros, para alcançar diferentes grupos de partes interessadas.
6. **Feedback e Consulta:** Inclua mecanismos para receber feedback e sugestões das partes interessadas. Isso pode ser feito por meio de pesquisas, sessões de feedback, grupos focais, entre outros.

## Construção de Relacionamentos:

7. **Abordagem Proativa:** Não espere que as partes interessadas entrem em contato com você. Procure ativamente envolvê-las e buscar seu envolvimento.
8. **Entendimento Mútuo:** Procure entender as preocupações, interesses e perspectivas das partes interessadas. Isso ajuda a construir confiança e a encontrar soluções que atendam às necessidades de todos.
9. **Parcerias e Alianças:** Quando apropriado, busque parcerias e alianças com partes interessadas-chave. Isso pode incluir colaborações estratégicas com organizações, comunidades ou grupos específicos.

## Exemplos de Engajamento de Stakeholders:

1. **Consultas Públicas:** Empresas que estão planejando grandes projetos de infraestrutura frequentemente realizam consultas públicas para ouvir as preocupações e sugestões das comunidades locais afetadas.
2. **Grupos de Interesse (Grupos de Foco):** Reuniões periódicas com grupos de clientes, funcionários ou acionistas para discutir preocupações, ideias e feedback sobre produtos, serviços ou políticas.
3. **Programas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC):** Envolvimento em programas de RSC que beneficiam comunidades locais, como projetos de educação, meio ambiente ou saúde.
4. **Comitês de Clientes ou Usuários:** Para empresas de software, por exemplo, criar comitês de usuários que forneçam feedback contínuo sobre o produto pode ser uma prática eficaz.
5. **Relatórios de Sustentabilidade:** Empresas que divulgam relatórios de sustentabilidade geralmente envolvem partes interessadas-chave para garantir que os relatórios abordem as questões importantes para esses grupos.
6. **Participação em Fóruns e Eventos:** Participação ativa em conferências, feiras comerciais ou eventos setoriais onde as partes interessadas estejam presentes.

Em resumo, a gestão de stakeholders é uma abordagem estratégica para envolver e colaborar com as diversas partes interessadas que têm interesse, influência ou impacto sobre um projeto ou uma organização. Um engajamento eficaz das partes interessadas pode levar a uma melhor tomada de

decisão, maior aceitação do projeto ou iniciativa e relacionamentos mais sólidos com a comunidade e os públicos envolvidos.