

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
ETEC DE ESPORTES CURT WALTER OTTO BAUMGART
EE CONDESSA FILOMENA MATARAZZO
Curso Técnico em Administração**

**Adriano Correia Junior
Cristian Alexandro Junior
Daniel Sanches de Lima
Gabrielly Dias do Prado
Victor Mota Cardozo**

**A IMPORTÂNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL E SEU IMPACTO NO
DESENVOLVIMENTO DE SEUS COLABORADORES**

**São Paulo
2024**

**Adriano Correia Junior
Cristian Alexandro Junior
Daniel Sanches de Lima
Gabrielly Dias do Prado
Victor Mota Cardozo**

A IMPORTÂNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL E SEU IMPACTO NO DESEMPENHO DE SEUS COLABORADORES

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso Ensino Médio com
Habilitação Profissional de Técnico em
Administração, da ETEC de Esportes Curt
Walter Otto Baumgart – Classe Descentralizada
E.E. Condessa Filomena Matarazzo – Centro
Estadual de Educação Tecnológica Paula
Souza, orientado pelo professor como requisito
parcial para obtenção do título de técnico em
Administração.

**São Paulo
2024**

DEDICATÓRIA

Dedicamos a realização deste trabalho, primeiramente à nossa família, que batalha todos os dias para que possamos estudar em uma escola de período integral e termos acesso a um curso técnico, o dedicamos também à direção e coordenação da nossa unidade escolar, que mesmo com seus impasses, nos ofertou estrutura para a realização do TCC, e por fim, dedicamos esse trabalho a todos aqueles que lutam por uma educação democrática e de qualidade, o dedicamos não para aqueles que enxergam o sistema educacional como uma oportunidade de crescimento monetário, mas sim aqueles que a enxergam em toda sua importância e relevância no que diz respeito à formação de cidadãos aptos a viverem usufruindo plenamente de seus direitos e exercendo seus deveres.

AGRADECIMENTO

Agradecemos ao nosso professor orientador: Israel Leandro, que nos auxiliou durante o período de realização do TCC com nossas dúvidas e dificuldades. Agradecemos também aos líderes, gestores, funcionários do setor de RH e aos colaboradores dos outros setores, por nos permitirem os utilizarem como objeto de estudo para que pudéssemos concretizar a realização do trabalho. E agradecemos também ao pensador Edgar Schein, que nos ajudou a compreender conceitos que se fizeram tão importantes para que elaboração do trabalho fosse possível

"O planejamento é uma ferramenta que possibilita a organização de todos os passos necessários para que possamos alcançar nossos objetivos"

ROSEMARY DE ROSS

RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso tem como tema "A importância da Cultura Organizacional e seu Impacto no Desempenho de seus Colaboradores". O objetivo principal foi investigar como a cultura organizacional influencia o comportamento, a motivação e, conseqüentemente, a produtividade dos trabalhadores, tendo como objeto de estudo a empresa de restaurantes japoneses: KISU. A pesquisa se baseou em estudos teóricos divididos em quatro partes, primeiro: Delimitação, Problemática, Hipóteses, Justificativa, Objetivo Geral, Objetivos Específicos e Metodologia. E depois em três capítulos: fundamentação teórica, onde estudamos as bases teóricas da administração, ferramentas e técnicas, onde pesquisamos quais ferramentas se aplicariam no tema em relação à problemática, e proposta de intervenção, onde elaboramos um plano de ação com fito de solucionar a problemática.

Palavras-chave: Cultura. Recursos Humanos. Desenvolvimento.

ABSTRACT

The present Final Course Project focuses on the theme "The Importance of Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance." The primary objective was to investigate how organizational culture influences the behavior, motivation, and, consequently, the productivity of employees, with the Japanese restaurant chain KISU as the object of study. The research was based on theoretical studies divided into four sections. The first section included: Delimitation, Problem Statement, Hypotheses, Justification, General Objective, Specific Objectives, and Methodology. The following sections were organized into three chapters: Theoretical Framework, where we studied the theoretical foundations of management; Tools and Techniques, where we explored applicable tools related to the problem; and Intervention Proposal, where we developed an action plan aimed at solving the problem.

Keywords: Culture. Human Resources. Development.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

TCC - Trabalho de Conclusão de Curso

GP – Gestão de Pessoas

DP – Departamento Pessoal

RH – Recursos Humanos

SUMÁRIO

Introdução.....	13
Delimitação.....	14
Problemática.....	15
Justificativa.....	16
Objetivo Geral.....	17
Objetivos Específicos.....	17
Metodologia.....	18
1º Capítulo - Fundamentação Teórica.....	19
1. Conceitos e História da Administração.....	19
2. Teorias da Administração.....	20
2.1. Administração Científica / Taylorismo.....	20
2.1.1. Análise do tempo e dos movimentos dos colaboradores.....	20
2.1.2. Especialização.....	21
2.1.3. Incentivos e Premiações.....	21
2.1.4. Supervisão.....	21
2.2. Teoria Clássica da Administração / Fayolismo.....	21
2.2.1. Leis da Administração.....	21
2.2.2. Estrutura Organizacional.....	21
2.2.3. Foco na Eficiência.....	21
2.2.4. Funções Administrativas.....	21
2.3. Fordismo.....	22
2.3.1. Produção em Massa.....	22
2.3.1.1. Linha de Montagem.....	22
2.3.1.2. Padronização de Produtos.....	22
2.3.2. Divisão de Trabalho.....	22
2.3.3. Redução de Custos.....	22
2.3.4. Salários e Condições de Trabalho.....	22
2.4. Teoria da Relações Humanas.....	22
2.4.1. Relações Humanas.....	23
2.4.2. Motivação e Moral.....	23

2.4.3. Liderança e Devolutivas.....	23
2.4.4. Bem-estar dos Funcionários.....	23
2.5. Teoria Estruturalista ou Burocrática.....	23
2.5.1. Especialização.....	23
2.5.2. Estrutura Hierárquica.....	24
2.5.3. Regulamentos Formais.....	24
2.5.4. Impessoalidade.....	24
2.6. Teoria dos Sistemas.....	24
2.6.1. Sistema.....	24
2.6.1.1. Interdependência.....	24
2.6.2. Totalidade.....	24
2.6.3. Gestão Organizacional.....	25
2.6.3.1. Compreensão da Organização.....	25
2.6.3.2. Análise dos Processos Organizacionais.....	25
2.6.3.3. Gestão da Complexidade.....	25
2.6.3.4. Cultura Organizacional.....	25
3. Áreas da Administração.....	25
3.1. Administração Estratégica.....	25
3.2. Administração Financeira.....	26
3.3. Administração de Produção e Operações.....	26
3.4. Administração de Sistemas de Informação.....	26
3.5. Administração de Recursos Humanos.....	27
3.5.1. Conceito de Cultura Organizacional.....	27
3.5.2. Importância da Cultura Organizacional.....	28
3.5.3. Componentes da Cultura Organizacional.....	28
3.5.4. Histórico e Evolução da Cultura Organizacional.....	29
3.5.5. Cultura Organizacional no Brasil.....	30
3.5.6. Principais Teóricos e Contribuições.....	31
3.5.7. Tendências Atuais e Futuras na Cultura Organizacional.....	32
2º Capítulo - Ferramentas e Técnicas.....	34
1. Modelagem de Liderança.....	34

1.1. Aplicando a Modelagem de Liderança.....	34
1.2. Importância da Modelagem de Liderança.....	35
2. Gestão de Mudanças Organizacionais.....	35
2.1. Aplicando a Gestão de Mudanças Organizacionais.....	36
2.2. Importância da Gestão de Mudanças Organizacionais.....	37
3. Avaliação e Pesquisa de Clima Organizacional.....	37
4. Código de Condutas e Valores.....	38
5. Feedback Contínuo.....	39
6. Programas de Reconhecimento e Recompensa.....	39
7. Programas de Treinamento e Desenvolvimento.....	40
8. Comunicação Interna.....	40
3º Capítulo - Informações da Empresa e Proposta de Intervenção.....	41
1. O que será feito?.....	42
2. Por que será feito?.....	42
3. Onde será feito?.....	43
4. Quando será feito?.....	43
4.1. Fase 1.....	43
4.2. Fase 2.....	43
4.3. Fase 3.....	43
4.4. Fase 4.....	44
4.5. Fase 5.....	44
4.6. Fase 6.....	44
5. Quem fará?.....	44
6. Como será feito?.....	44
6.1. Definição de Missão, Visão, Valores / Código de Condutas e Valores.....	44
6.1.1. Diagnóstico Inicial.....	44
6.1.2. Reuniões Colaborativas.....	45
6.2. Desenvolvimento e Treinamento de Liderança.....	45
6.2.1. Treinamento Específico para Líderes e Gestores.....	45
6.2.2. Modelagem de Liderança.....	45

6.3. Apresentação e Engajamento dos Colaboradores.....	45
6.3.1. Reuniões e Feedbacks.....	45
6.4. Acompanhamento e Avaliação Contínua.....	45
6.4.1. Avaliação de Clima Organizacional.....	45
6.4.2. Ações de Correção e Reforço.....	46
6.5. Replicação nas Outras Unidades.....	46
6.6. Monitoramento Pós-Consultoria.....	46
7. Quanto vai custar?.....	46
7.1. Diagnóstico Inicial + Criação do Código de Condutas e Valores junto com a Missão, Visão e Valores.....	46
7.2. Treinamento de Líderes e Gestores.....	46
7.3. Apresentação das Mudanças aos Colaboradores.....	47
7.4. Avaliação de Clima Organizacional e Pesquisa Contínua.....	47
7.5. Acompanhamento, Ajustes e Auxílio na Aplicação.....	47
7.6. Precificação total do Projeto.....	47
Referências.....	48

INTRODUÇÃO

A cultura organizacional é um elemento essencial para o sucesso das organizações empresariais, influenciando diretamente o comportamento, a motivação e a produtividade de seus colaboradores. Este Trabalho de Conclusão de Curso tem como tema "A importância da Cultura Organizacional e seu Impacto no Desempenho de seus Colaboradores", tendo como objeto de estudo a empresa de restaurantes japoneses KISU. O trabalho foi estruturado em três capítulos: fundamentação teórica, que explora os conceitos centrais da cultura organizacional; ferramentas e técnicas, que identifica métodos aplicáveis ao tema; e uma proposta de intervenção, com um plano de ação voltado à solução da problemática identificada.

DELIMITAÇÃO

O Trabalho de Conclusão de Curso tem como foco e objetivo principal compreender a Importância da Cultura Organizacional e seu Impacto do Desenvolvimento de seus Colaboradores dentro de restaurantes de culinária asiática com foco em comida japonesa de médio porte.

Tendo como comprovação a realização de uma consultoria na empresa KISU - Cosine Japanese, com matriz localizada no bairro Jardins, na cidade de São Paulo/ SP, com outras duas unidades, uma em Itupeva e outra no bairro Chácara Santo Antônio.

PROBLEMÁTICA

A empresa KISU – Cuisine Japanese enfrenta diversos desafios em múltiplos dos seus setores, porém, nota-se uma maior deficiência em relação à sua Cultura Organizacional. Embora tenham sido estabelecidos valores e princípios na empresa, a cultura real da organização diverge em certos aspectos, levando a inconsistências na comunicação, falta de alinhamento entre os funcionários e gestores e dificuldade na implementação de melhorias organizacionais. Isso cria lacunas entre a cultura desejada e a de fato vivenciada, afetando negativamente a equipe.

A fim de promover um ambiente de trabalho mais coeso e produtivo, se tornou prioridade do projeto de consultoria apresentar ferramentas com o intuito de resolver tais discrepâncias culturais e organizacionais.

JUSTIFICATIVA

Para que qualquer empresa alcance seus objetivos e conseqüentemente o sucesso, é de suma importância que haja um grande foco na Cultura e no Clima da Organização. Tendo em mente que tal pilar organizacional desempenha um papel fundamental no desempenho dos colaboradores, é imprescindível o investimento de líderes e gestores no que tange a questão.

A Cultura de um grupo pode agora ser definida como um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas. (Schein, 2009, p. 16).

A partir disso, não se possuindo uma boa Cultura Organizacional e um bom ambiente para os colaboradores, chegamos a conclusão de que haverá um desgaste tanto mental quanto físico muito grande para com os funcionários, uma retenção de talentos ínfima na organização e um índice de desempenho muito abaixo do esperado pela empresa.

OBJETIVO GERAL

Apresentar aos líderes gestores da organização escolhida estratégias aplicadas à Cultura Organizacional, possibilitando e incentivando um maior investimento na área, tendo como consequência um melhor desempenho dos colaboradores e um crescimento na retenção de talentos.

Objetivos Específicos

1. Realizar pesquisas para conhecer as boas práticas de empresas que são modelos em Cultura Organizacional, compreendendo quais ações são necessárias para melhoria da organização;
2. Apresentar opções de treinamentos para os líderes e gestores com foco na conscientização da Cultura Organizacional e sua aplicação no ambiente de trabalho;
3. Elaborar e apresentar um sistema de avaliação contínua por meio de indicadores que mensuram qualitativamente a Cultura Organizacional da empresa, adotando ajustes necessários ao longo do tempo.

METODOLOGIA

A execução desse Trabalho de Conclusão de Curso será realizada a partir de pesquisas profundas e relevantes para o tema a partir de livros de autores renomados, reuniões e visitas técnicas com os líderes e gestores da empresa, além de bibliografias relacionadas ao tema, com foco em Cultura Organizacional, Clima Organizacional, Desempenho dos Colaboradores, entre outros.

Serão executadas também pesquisas em sites de instituições confiáveis relacionados a área de Recrutamento e Seleção, Retenção de Talentos, Programas de Integração etc. Ademais, realizaremos pesquisas de campo para mensurar qualitativamente o Clima da organização para com isso compreender quais estratégias devem ser aplicadas.

1º CAPÍTULO - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1. Conceitos e História da Administração

A administração se trata de uma ciência fundamental para o funcionamento de organizações em todos os setores da sociedade. Ao longo dos anos, inúmeros pesquisadores têm contribuído com teorias e conceitos que ajudam a compreender e aprimorar as práticas da administração. Neste capítulo, abordaremos alguns dos principais conceitos da administração, destacando as contribuições de alguns dos mais renomados autores da área. A administração é definida como o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar recursos para atingir os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz. Segundo Peter Drucker, considerado o pai da administração moderna, "A administração é fazer as coisas da maneira certa; liderança é fazer as coisas certas". (Drucker, 2001, p. 284).

Henri Fayol, um dos pioneiros da teoria clássica da administração, identificou cinco funções administrativas: planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Essas funções são até hoje referência para compreender as responsabilidades da administração dentro de uma organização.

Diversas teorias foram desenvolvidas ao longo do tempo para explicar e orientar a prática administrativa. Frederick Taylor, com sua Teoria da Administração Científica, evidenciou a racionalização do trabalho e a busca pela eficiência por meio da análise dos processos de produção. Já Max Weber, um dos pilares da sociologia, com a Teoria da Burocracia, apontou a importância da hierarquia, da divisão de trabalho e das formalidades para o funcionamento das organizações. Além das teorias clássicas, diversas outras abordagens contemporâneas têm influenciado a prática administrativa. A Teoria da Contingência, por exemplo, analisa a importância de se adaptar às circunstâncias específicas de cada situação. Segundo Peter Drucker, "A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo". (Drucker, 1986 apud Cohen, 2009)

2. Teorias da Administração

As teorias da Administração são uma grande área de estudos que visam compreender o desenvolvimento de seus moldes, as práticas de gestão e a evolução das organizações através da história. No contexto da Administração de empresas, entende-se que as grandes fábricas e indústrias começaram a surgir no cenário da Revolução Industrial, momento no qual o capitalismo se firmava como sistema político e econômico e no qual também surgiram as máquinas a vapor, máquinas essas que auxiliaram na impulsão desse desenvolvimento. Dessa forma, com o surgimento das fábricas e indústrias, as cidades passaram a crescer e consequentemente com o capitalismo tendo seu principal foco a maximização dos lucros e o acúmulo de capital, desencadeia-se uma necessidade de organização dessas empresas, e assim, surgem as teorias e os modelos da Administração. Em síntese, desde o final do século XIX até a atualidade vários pensadores têm contribuído para o desenvolvimento das teorias da administração, cada uma com suas perspectivas únicas sobre como realizar uma gestão eficaz das organizações.

2.1. Administração Científica / Taylorismo (1900-1910)

A Administração Científica também conhecida como Taylorismo, foi um modelo administrativo desenvolvido por Frederick Winslow Taylor, durante a passagem do século XIX para o século XX. Com esse modelo ele procurava aplicar métodos científicos para analisar e melhorar os processos de produção e trabalho, assim, as fábricas poderiam produzir mais, em menos tempo e com menos custos.

As principais características desta teoria incluem:

2.1.1. A análise do tempo e dos movimentos dos colaboradores: Taylor analisa de forma detalhada a maneira mais rápida e eficaz de realizar tarefas e a partir disso, ele dividia o trabalho em pequenas tarefas e determinava um tempo máximo para sua realização;

- 2.1.2. Especialização:** O modelo de Taylor aborda a divisão do trabalho para que cada trabalhador realizasse uma tarefa específica de forma repetitiva e eficaz, tornando-se especialista nessa função;
- 2.1.3. Incentivos e Premiações:** Taylor propôs também a premiação de funcionários que atingissem as metas propostas a partir do incentivo com prêmios financeiros;
- 2.1.4. Supervisão:** Além de haver uma divisão entre as tarefas, havia também uma divisão entre quem supervisionava/planejava e quem realizava de fato o trabalho.

2.2. Teoria Clássica da Administração / Fayolismo (1910-1930)

A Teoria Clássica da Administração, desenvolvida por Henri Fayol, no século XX, analisa com grande ênfase a estrutura organizacional e da mesma forma que Taylor, busca maximizar os lucros. Além disso, busca estabelecer também leis universais à Administração, que se apliquem a todo e qualquer tipo de organização.

A teoria Clássica da Administração possui características semelhantes ao modelo proposto por Taylor, dentre elas:

- 2.2.1. Leis da Administração:** Henri Fayol identificou um conjunto de princípios gerais de administração que deveriam guiar a prática de gerência, incluindo divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade.
- 2.2.2. Estrutura Organizacional:** Propõe a importância de uma estrutura organizacional clara e hierárquica, dividindo o trabalho e as responsabilidades de acordo com os princípios da organização.
- 2.2.3. Foco na Eficiência:** Assim como na Administração Científica, a teoria de Fayol tem um grande foco na maximização do lucro e da efetividade por meio da especialização da mão de obra.
- 2.2.4. Funções Administrativas:** Fayol identificou cinco funções administrativas básicas: previsão, organização, comando, coordenação e controle. E considerava essas funções essenciais para o bom funcionamento de qualquer organização.

2.3. Fordismo (1910-1940)

A teoria de administração de Henry Ford, é também conhecida como Fordismo. Apesar de Ford não ter desenvolvido uma teoria administrativa formal e escrita, suas ideias mudaram a indústria e a produção em massa, influenciando significativamente a administração e a organização industrial.

2.3.1. Produção em massa:

2.3.1.1. Linha de Montagem: Ford desenvolveu uma linha de montagem móvel, na qual cada trabalhador realizava uma tarefa específica de maneira repetitiva. Tal ação aumentou a eficiência e reduziu o tempo de produção;

2.3.1.2. Padronização de Produtos: Introduziu também a produção de grandes volumes de produtos padronizados;

2.3.2. Divisão de Trabalho: A partir da especialização de tarefas, cada trabalhador era responsável por uma pequena parte do processo de produção, o que tornava dispensável a necessidade de habilidades variadas e facilitava o treinamento;

2.3.3. Redução de Custos: Através da produção em massa, era possível comprar grandes quantidades de matéria-prima a preços mais baixos;

2.3.4. Salários e condições de Trabalho: Ford introduziu o "*Five Dollar Day*", um salário diário que era significativamente mais alto que a média da época. Isso ajudou a reduzir o turnover de funcionários, consequentemente, os trabalhadores se tornaram mais leais a empresa, incentivados e produtivos, tornando assim o ambiente de trabalho melhor.

2.4. Teoria das Relações Humanas / Elton Mayo (1920-1930)

A teoria das Relações Humanas, desenvolvida por Elton Mayo, representa uma abordagem que possui como foco principal os aspectos humanos e sociais dentro do ambiente trabalhista, contrapondo-se às visões mais mecânicas e produtivas das teorias clássicas e científicas propostas anteriormente:

- 2.4.1. Relações Humanas:** As interações sociais entre os trabalhadores eram consideradas por Mayo essenciais para a produtividade e a realização no trabalho. Além disso, Mayo concluiu que quando os colaboradores se sentiam valorizados e parte de um grupo, sua motivação e eficiência também aumentavam;
- 2.4.2. Motivação e Moral:** A teoria das Relações Humanas propôs que a motivação não era apenas um resultado de fatores econômicos, mas também de fatores psicológicos e sociais. O reconhecimento, a comunicação e a interação social dentro da organização eram essenciais para a motivação dos funcionários;
- 2.4.3. Liderança e Devolutivas:** Mayo percebeu que uma liderança participativa e democrática é mais eficiente do que uma liderança autoritária, líderes que mostram um real interesse por seus colaboradores e pelo seu bem-estar alcançam melhores resultados. Outrossim, a atenção dada aos trabalhadores e o feedback periódico influenciam de forma positiva a produtividade. O simples fato de os trabalhadores se sentirem valorizados pode aumentar seu desempenho;
- 2.4.4. Bem-estar dos Funcionários:** A Teoria das Relações Humanas propõe que a saúde mental, emocional e psicológica dos trabalhadores são fatores de suma importância para uma boa produtividade e um ambiente de trabalho positivo, portanto, as empresas devem ter como foco promover melhorias nas condições de trabalho para aumentar a satisfação e o bem-estar de seus colaboradores.

2.5. Teoria Estruturalista ou Burocrática / Max Weber (1950-1960)

A teoria estruturalista de Max Weber, um dos pilares da sociologia, conhecido principalmente por seu trabalho sobre burocracia, oferece uma análise detalhada de como as organizações devem ser edificadas para operar de maneira eficiente e racional. Principais características da teoria Burocrática:

- 2.5.1. Especialização:** A burocracia promove uma forte especialização de tarefas, onde cada funcionário tem uma função clara definida, tal característica aumenta a eficiência e o conhecimento técnico em cada área de trabalho.

2.5.2. Estrutura Hierárquica: A burocracia é fundamentada em uma hierarquia bem definida de autoridades, onde cada nível é controlado pelo nível superior. Isso cria uma cadeia de comando e padroniza a supervisão e a coordenação, o que consequentemente, evita conflitos e otimiza o tempo de produção;

2.5.3. Regulamentos Formais: As organizações burocráticas funcionam com base em um conjunto de regras e regulamentos que guiam o comportamento dos funcionários e os procedimentos realizados dentro da empresa. Essas normas visam garantir e prever a consistência nas operações.

2.5.4. Impessoalidade: As decisões dentro de uma empresa burocrática são sempre impessoais e baseadas em regras objetivas, nunca em preferências pessoais. Dessa forma, a organização elimina favoritismo e benefícios, e assegura que todos sejam tratados da mesma forma.

2.6. Teoria dos Sistemas / Ludwig von Bertalanffy (1960-1970)

A teoria dos Sistemas, desenvolvida por Ludwig von Bertalanffy na metade do século XX, se trata de uma abordagem que vise compreender e explicar o funcionamento dos sistemas, sejam eles biológicos, sociais, econômicos ou organizacionais:

2.6.1. Sistema: Um sistema é um conjunto de elementos que interagem entre si para alcançar um objetivo comum. Esses elementos podem incluir pessoas, processos, tecnologias, recursos, ambiente, etc.;

2.6.1.1. Interdependência: A principal característica de um sistema é a interdependência entre seus elementos, o que significa que as mudanças em um elemento afetam diretamente os outros elementos do sistema.

2.6.2. Totalidade: Os sistemas devem ser entendidos como um todo integrado, de forma análoga ao ser humano, nossas células formam tecidos, que formam órgãos, que formam sistemas e consequentemente o pleno funcionamento do nosso corpo, onde a soma das partes é maior do que as partes individuais isoladas;

2.6.3. Gestão Organizacional: A teoria dos sistemas é fortemente aplicada na administração e gestão organizacional para entender as complexidades das organizações e melhorar sua eficiência .

2.6.3.1. Compreensão da Organização: A teoria dos sistemas oferece uma estrutura que visa entender as organizações como sistemas complexos, compostos por partes sempre conectadas que interagem entre si e com o ambiente externo;

2.6.3.2. Análise dos Processos Organizacionais: Ela permite uma análise profunda dos processos internos e externos da organização, identificando padrões de trabalho e a dependência entre os diferentes departamentos;

2.6.3.3. Gestão da Complexidade: Ela oferece diversas ferramentas para lidar com a complexidade e os desafios individuais das organizações, ajudando os gestores a simplificar processos, criar estruturas organizacionais mais eficientes e desenvolver soluções para problemas complexos;

2.6.3.4. Cultura Organizacional: Ao entender a organização como um sistema social, os gestores devem desenvolver estratégias para promover uma cultura organizacional boa, construir equipes completas, saudáveis e motivadas, facilitando a comunicação e colaboração entre os membros da empresa.

3. Áreas da Administração

3.1. Administração Estratégica

Administração estratégica se baseia na criação e execução de estratégias para alcançar objetivos organizacionais em prol de um objetivo comum. Envolve a

análise de recursos e condições, definindo metas, identificando oportunidades e ameaças, e desenvolvendo planos de ação. Inclui a formação de estratégias, implementação e avaliação contínua dos resultados para compreender quais são os ajustes necessários, garantindo adaptação às mudanças e o aproveitamento de oportunidades de investimento.

3.2. Administração Financeira

A administração financeira é a gestão dos recursos financeiros de uma empresa, com o objetivo de maximizar seu lucro e garantir crescimento econômico. Envolve planejamento financeiro, criação de orçamentos, gestão de caixa, análise de investimentos, obtenção de financiamento e gestão de riscos. Tais atividades são essenciais para manter uma boa saúde financeira e promover o crescimento da organização.

3.3. Administração de Produção e Operações

A administração de produção e operações é a área da administração que se dedica à criação de bens e serviços. Ela abrange o planejamento, organização, direção e controle dos processos de produção para maximizar a produtividade e a qualidade, enquanto minimiza custos, despesas e tempo. Dentre as principais atividades, se destacam o planejamento de capacidade, gestão de estoque, controle de produção, análise de qualidade e desenvolvimento de novos produtos e serviços. É uma área essencial para a competitividade da empresa, essa administração gera um impacto diretamente na eficiência da operação e na satisfação dos clientes.

3.4 Administração de Sistemas da Informação

A administração de sistemas da informação é responsável pela gestão dos recursos tecnológicos e de informação de uma determinada empresa ou organização. Seu objetivo é garantir que as informações necessárias estejam disponíveis para as pessoas certas, no momento certo. As principais atribuições incluem a gestão de hardware e software, desenvolvimento e manutenção de sistemas, segurança da informação, e suporte aos usuários. Tal área também

abrange a análise de dados para a tomada de decisões estratégicas e a inovação tecnológica dentro da empresa para manter a mesma competitividade. Uma administração eficaz de sistemas da informação é vital para a velocidade, segurança e eficácia dos processos organizacionais.

3.5. Administração de Recursos Humanos

Administração de recursos humanos se baseia na gestão eficaz do capital humano dentro de uma organização para ajudar a alcançar seus objetivos. É responsável também por atividades como recrutamento e seleção de funcionários, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, compra e distribuição de benefícios e remuneração, e promoção de um ambiente de trabalho saudável e sadio, além disso, a administração de RH se preocupa com o cumprimento das leis trabalhistas, bem como com a criação de políticas que tenham como objetivo a satisfação e o bem-estar dos colaboradores.

3.5.1. Conceito de Cultura Organizacional

Para introduzirmos o tema do presente Trabalho de Conclusão de Curso, é preciso primeiro compreender o conceito de Cultura Organizacional. Muitos autores definem conceitos para esta área dos Recursos Humanos. De acordo com Schein (SCHEIN, 1985, p.9). “A Cultura Organizacional pode entender-se como um conjunto de pressupostos básicos, que são assumidos por um grupo para resolver problemas tanto externos quanto internos.” Tais pressupostos podem ser inventados, descobertos ou desenvolvidos resultantes de aprendizados a partir da vivência de experiências do grupo. Eles podem ser inventados para resolver problemas novos, descobertos a partir de práticas que funcionaram bem, ou desenvolvidos ao longo do tempo como solução a desafios específicos. Esses mesmos pressupostos tem como objetivo a resolução de dois problemas, a adaptação externa, pensando na forma como a empresa e os colaboradores interagem com o ambiente externo, como o mercado, a concorrência e a regulamentação; e a integração interna, analisando a forma como os funcionários trabalham entre si e direcionando esforços para a resolução de conflitos internos visando consequentemente um clima organizacional mais agradável.

3.5.2. Importância da Cultura Organizacional

A Cultura Organizacional é de suma importância para toda e qualquer Organização, tendo em vista que ela impacta diretamente no desempenho dos colaboradores. De acordo com Schein, (Schein, 2010, p. 25). “A cultura organizacional fornece uma estrutura que orienta a forma como os funcionários interagem e executam suas tarefas, influenciando diretamente o desempenho e a eficácia da organização” Além de influenciar na satisfação e na retenção de talentos dentro da empresa, além disso, de acordo com Deal e Kennedy (Deal & Kennedy, 1982, p. 43). “Organizações com uma cultura que valoriza e apoia seus funcionários tendem a ter níveis mais altos de satisfação e menor rotatividade” Consequentemente, facilitando a adaptação à mudanças. Hofstede diz também que (Hofstede, 2005, p. 112). “A capacidade de uma organização para se adaptar e responder a mudanças é frequentemente uma função de sua cultura organizacional e da flexibilidade que ela promove” E promovendo coesão e identidade organizacional. Handy aborda o tema afirmando, (Handy, 1976, p. 76). “A cultura organizacional é fundamental para criar um senso de identidade e coesão entre os membros da organização, promovendo um alinhamento entre objetivos pessoais e organizacionais”

3.5.3. Componentes da Cultura Organizacional

Schein (2010, p. 17) divide a Cultura Organizacional em três níveis: Artefatos, que se localizam no nível mais superior da Cultura da organização e dizem respeito a manifestações e visíveis e tangíveis dessa mesma cultura, como a forma que a infraestrutura do ambiente de trabalho, o código de vestimenta e os comportamentos e práticas observáveis; Valores e Crenças, que se baseiam em princípios e normas que são claras e explícitas ao colaborador, guiando suas decisões e comportamentos, são menos visíveis do que os artefatos, mas são de extrema importância para que o funcionário entenda o que a organização valoriza e como eles devem se comportar a partir disso; Pressupostos básicos, se tratam do nível mais profundo da Cultura Organizacional, são crenças e convicções que a organização considera verdadeiras e que definem o comportamento dos membros de forma inconsciente. Esses pressupostos são difíceis de mudar e muitas vezes não são questionados pelos funcionários da organização.

3.5.4. Histórico e Evolução da Cultura Organizacional (Victor)

A cultura organizacional é um conceito muito amplo e divisível em inúmeras facetas, tendo sido objeto de estudo e análise ao longo do último século. Compreender sua evolução é fundamental para entender como ela influencia o comportamento e o desempenho dos colaboradores nas organizações modernas.

A noção desse conceito tomou forma e começou a se destacar por volta da década de 1980, embora possamos encontrar raízes tangentes ao tema desde o início dos estudos interligados às relações humanas e. A aplicação desse conceito nos ambientes trabalhistas e organizacionais surgiu a partir do momento em que pesquisadores começaram a perceber que as empresas não se tratavam apenas de sistemas técnicos e econômicos e que fatores sociais e culturais também influenciam o desempenho dos colaboradores e consequentemente afetam os ganhos e perdas da empresa. A partir disso, desenvolveu-se, com mais foco a partir de 1980, com o crescimento das teorias sobre gestão e liderança, o conceito de cultura organizacional, ganhando maior profundidade e complexidade. Autores como Edgar Schein e Geert Hofstede foram pioneiros na definição e análise desse conceito. Schein, como já citado acima, descreveu a Cultura Organizacional como um padrão de suposições básicas compartilhadas que o grupo aprendeu ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna.

Já na década de 1990, o mundo inteiro começou a explorar a expansão do estudo da cultura organizacional, com foco em como a cultura pode ser uma vantagem competitiva. O trabalho de pensadores como Charles Handy e James Collins contribuiu para a compreensão de como a cultura impacta na eficácia organizacional e na satisfação dos empregados. Collins e Porras discutiram a importância de uma visão e valores claros para a criação de empresas bem-sucedidas e duradouras.

Com o início do século XXI, os conceitos e estudos de Cultura Organizacional continuaram a evoluir, especialmente com a chegada da Globalização e da Era da Tecnologia. As enormes mudanças na diversidade cultural dentro das organizações fez com que as empresas se adaptassem a essa nova realidade para se manterem inovadoras e competitivas, a partir disso, o foco em diversidade, bem-estar e inclusão dos colaboradores se tornaram mais evidentes.

Consoante a isso, o conceito de Cultura organizacional tem se expandido para incluir temas como Cultura Digital, Cultura de Inovação e Cultura de Sustentabilidade. As Organizações na atualidade vem cada vez mais reconhecendo a importância de se possuir um ambiente que não só promove a produtividade e o lucro, mas também apoia o desenvolvimento pessoal e o engajamento dos colaboradores.

3.5.5. Cultura Organizacional no Brasil (Gaby)

A cultura organizacional no Brasil é um reflexo da complexidade e diversidade cultural do país, moldada por uma combinação de influências históricas, sociais, econômicas e regionais. Dentre os aspectos mais detalhados sobre como essa cultura se manifesta nas organizações brasileiras estão: Diversidade Cultural e Inclusão, o Brasil é conhecido por sua rica diversidade étnica, racial e cultural, o que se reflete nas empresas. Organizações valorizam a inclusão e a diversidade, promovendo políticas e práticas que respeitam e valorizam as diferenças individuais. Isso pode incluir programas de diversidade, treinamentos sobre sensibilidade cultural e a criação de ambientes de trabalho que acolhem diferentes origens e identidades; Relações Interpessoais e Hierarquia, as relações pessoais desempenham um papel fundamental na cultura organizacional brasileira. Embora exista uma hierarquia clara e bem definida nas organizações, as relações são frequentemente construídas em torno de vínculos pessoais e familiares. Isso pode influenciar desde a forma como as decisões são tomadas até a dinâmica de trabalho em equipe; Flexibilidade e Informalidade, em comparação com culturas organizacionais mais formais, as empresas brasileiras tendem a ser mais flexíveis e informais em suas estruturas e práticas. Isso pode promover uma comunicação mais aberta, colaboração entre diferentes níveis hierárquicos e uma atmosfera de trabalho mais descontraída; *Networking* e Relações Públicas, no Brasil, o *networking* é essencial para o sucesso profissional. Construir e manter uma rede de contatos pessoais e profissionais é altamente valorizado, influenciando oportunidades de carreira, parcerias comerciais e desenvolvimento pessoal; Desafios e Oportunidades de Mercado, as organizações brasileiras enfrentam desafios como alta carga tributária, complexidade burocrática e infraestrutura variável. Por outro lado, o país oferece oportunidades significativas em setores como agronegócio, tecnologia, serviços financeiros, energia renovável e

mercado de consumo; Globalização e Adoção de Práticas Internacionais, com a crescente globalização, as empresas brasileiras estão cada vez mais alinhadas com práticas internacionais de gestão e governança corporativa. Isso inclui a adoção de normas e certificações globais, bem como a participação em cadeias de suprimentos globais e a expansão para mercados internacionais; Valores e Ética nos Negócios, valores como ética, responsabilidade social corporativa e transparência estão se tornando cada vez mais importantes para as empresas brasileiras. Há uma crescente ênfase na integridade empresarial e na sustentabilidade, refletindo uma maior conscientização sobre o impacto das empresas na sociedade e no meio ambiente; Resiliência e Criatividade, em um ambiente econômico muitas vezes volátil, as empresas brasileiras demonstram resiliência e criatividade para superar desafios. Isso pode incluir estratégias de adaptação às mudanças econômicas, inovação em produtos e serviços, e a busca por eficiência operacional.

Em resumo, a cultura organizacional no Brasil é marcada por uma mistura única de elementos tradicionais e contemporâneos, influenciada por uma sociedade diversificada e em constante evolução. As empresas que operam no Brasil precisam entender e incorporar esses aspectos culturais em suas estratégias para promover um ambiente de trabalho positivo e eficaz.

3.5.6. Principais Teóricos e Contribuições (Adriano)

A cultura organizacional é um campo amplo, e vários teóricos contribuíram significativamente para o entendimento e desenvolvimento. Dentre eles o Edgar Schein, um dos mais influentes teórico da Cultura Organizacional, ele introduziu a ideia de que a Cultura Organizacional é composta por três níveis um desses níveis são os artefatos, definidos como aspectos visíveis e tangíveis da cultura como o ambiente, o comportamento visível e os símbolos. Por tanto os outros níveis também são essenciais para o desenvolvimento da cultura como os valores declarados que traz como sua principal ideia os valores que a organização diz apoiar, mais que podem não ser visíveis na prática diária outro nível essencial são as premissas básicas que são crenças subjacentes e inconscientes que sustentam o comportamento da organização. O Geert Hofstede também é essencial para a cultura ele desenvolveu uma das primeiras e também a mais influente teoria sobre as dimensões culturais que afeta o comportamento organizacional em diferentes

países. ele identificou várias dimensões culturais, incluindo a distância do poder que é composta que o grau em que é menos poderoso aceitam quem o poder está distribuindo igualmente. Outra dimensão essencial é o individualismo vs coletivismo que retrata a importância atribuída ao indivíduo em comparação a o grupo, o hofstede também traz a dimensão que traz a masculinidade vs feminilidade que traz a valorização das qualidades masculinas e femininas.

3.5.7. Tendências Atuais e Futuras na Cultura Organizacional (Daniel)

A cultura organizacional sempre cresce e evolui de acordo com as mudanças sociais, tecnológicas e econômicas. Com todas as tendências, atuais e futuras, focando principalmente no bem estar dos funcionários, na diversidade, equidade (DEI), e também na aprendizagem contínua. Quando essas organizações dentro da área de trabalho são bem-sucedidas, normalmente elas estão investindo em liderança empática, flexibilidade no local de trabalho e no desenvolvimento de habilidades. A habilidade de adaptação e a criação de ambientes que promovam a inovação e a resiliência são cruciais para resolver problemas e usufruir das oportunidades que aparecem dentro do mundo corporativo.

Atualmente, a cultura organizacional está se transformando para se adaptar às novas demandas e expectativas dos funcionários. Um dos principais focos é o bem-estar dos colaboradores, um aspecto que se tornou crucial para a sustentabilidade das empresas. Organizações estão investindo em programas que promovem a saúde mental e física, entendendo que ambientes de trabalho saudáveis contribuem para a produtividade e retenção dos talentos. Esta tendência está alinhada com os princípios discutidos por Daniel Goleman (Goleman, 2003, p. 45). em seu livro "Liderança: A Inteligência Emocional na Formação do Líder de Sucesso", onde ele enfatiza a importância da inteligência emocional na criação de ambientes de trabalho positivos e de suporte. Goleman argumenta que líderes emocionalmente inteligentes são capazes de cultivar uma cultura de bem-estar e resiliência, o que é fundamental para enfrentar os desafios modernos das organizações

Apesar disso, a diversidade, equidade e inclusão (DEI) têm ganhado destaque como uma das principais tendências na cultura organizacional. Empresas estão cada vez mais focadas em fazer equipes diversas e garantir que todos os

funcionários tenham oportunidades iguais de desenvolvimento e sucesso dentro da área de trabalho. Esta tendência reflete a ideia de "organizações que aprendem", tema esse, citado por Peter Senge em "A Quinta Disciplina". Senge fala que para prosperar no futuro, as organizações devem aprender continuamente e adaptar suas práticas para promover uma cultura de inclusão e equidade (Senge, 1990, p. 54). Ele argumenta que a capacidade de aprender e evoluir é crucial para criar um ambiente onde todos os colaboradores possam contribuir e crescer de maneira equitativa. Essas tendências indicam um movimento em direção a uma cultura organizacional mais inclusiva e adaptável, essencial para o sucesso a longo prazo em um mercado em constante mudança.

2º CAPÍTULO: FERRAMENTAS E TÉCNICAS

1. Modelagem de Liderança (Victor)

A Modelagem de Liderança diz respeito ao processo no qual líderes e gestores demonstram e manifestam no cotidiano, atitudes e comportamentos que servem de exemplo e modelo para os outros colaboradores da organização. Tal prática se faz essencial para a manutenção e o bom funcionamento da Cultura Organizacional da empresa, pois os líderes e gestores desempenham o papel fundamental de reforçar os valores e crenças da organização, sendo tidos sempre como exemplos a serem seguidos.

1.1. Aplicando a Modelagem de Liderança

Aplicando a Modelagem de Liderança à Cultura Organizacional, deve-se primeiro definir valores e comportamentos esperados dentro da organização, a partir disso, a forma como os líderes agem e tomam decisões define os padrões esperados dentro da organização. Se líderes demonstram valores como transparência, respeito, ética e colaboração, eles estabelecem um molde comportamental para todos os funcionários seguirem. Consoante a isso, quando os líderes exercem e tomam como os valores da empresa também seus valores, os colaboradores tomam tal prática como exemplo e internalizam os valores da organização e assim os tornam prática da sua vivência no dia-a-dia.

Além disso, a Modelagem de Liderança cria um ambiente mais positivo, inspirando e motivando os colaboradores a partir do comportamento dos líderes e gestores, tal processo gera dentro os funcionários atitudes como, compromisso com a excelência e abertura para *feedbacks*. Ademais, desenvolve entre os próprios funcionários um sentimento de confiança, construindo credibilidade no espaço de trabalho e fortalecendo a transparência e a manutenção da Cultura Organizacional.

Outra forma de aplicar a Modelagem de Liderança é treinando os líderes e gestores para que eles possam lidar com conflitos e situações difíceis tomando decisões ágeis e eficazes. Dessa forma, os colaboradores tomam como exemplo a forma como os líderes lidam com situações de conflito e promovem uma cultura focada na resolução construtiva de problemas. Quando líderes tomam decisões alinhadas com os valores culturais da organização, eles ajudam a manter a

coerência e a integridade cultural da mesma, evitando que práticas indesejadas ou incoerentes com o ambiente de trabalho se façam presentes.

Se faz necessário também que a Liderança seja modelada para que forneça *feedbacks* positivos e construtivos se forem negativos, promovendo o crescimento e o desenvolvimento contínuo, porém, aceitando também dos funcionários, sugestões e recomendações de práticas a serem aplicadas na empresa, dessa forma os líderes geram novamente um sentimento de transparência e confiança entre os funcionários e a liderança. Além do mais, os líderes devem reconhecer e recompensar os colaboradores reforçando o comportamento desejado pela organização.

Outro exemplo de aplicação de Modelagem de Liderança é a Integração de Novos Colaboradores, quando os líderes fornecem orientação e auxílio na integração de um novo funcionário eles podem transmitir diretamente a Cultura Organizacional da empresa para aquele colaborador, transmitindo também os valores e expectativas esperados pela organização. Dessa forma, os novos colaboradores tendem a imitar e seguir as normas comportamentais exercidas pela liderança, garantindo assim a manutenção de uma boa Cultura Organizacional.

1.2. Importância da Modelagem de Liderança

A Modelagem de Liderança se faz extremamente importante pois se trata de uma ferramenta essencial e de grande poder para modelar e manter o funcionamento da Cultura Organizacional. Líderes que exemplificam os valores e comportamentos desejados pela empresa, não apenas reforçam esses conceitos na prática, mas também influenciam diretamente a forma como os funcionários concebem e vivenciam a Cultura da Organização.

2. Gestão de Mudanças Organizacionais (Victor)

A gestão de mudanças organizacionais, diz respeito ao processo pelo qual as organizações implementam mudanças, seja em seus processos, estruturas ou cultura, visando a adaptação às condições internas e externas e necessitam gerir de forma eficiente as consequências, sejam positivas ou negativas dessas mudanças.

2.1. Aplicando a Gestão de Mudanças Organizacionais

Em termos de cultura organizacional, fortes mudanças, como nos valores, crenças e práticas de um grupo de colaboradores, podem levar a novos comportamentos ou atitudes. A gestão da mudança organizacional concentrar-se-á no impacto destas características culturais nas taxas de aceitação da mudança. Segundo Kotter, “a mudança de gestão, para ter sucesso, deve ser investida na cultura organizacional, pois isso afetará a atitude e o comportamento dos colaboradores”. (KOTTER, 1996, p. 45).

Com isso, primeiro é importante entender qual é a necessidade de mudança, ou a causa dela, podendo essa ser interna, como a queda da produtividade, a insatisfação dos funcionários, ou externa, como o progresso tecnológico, a concorrência no mercado ou a legislação trabalhista. Ao compreender as razões e a necessidade da mudança, a implementação da mudança deve ser cuidadosamente planejada, pensando em objetivos claros e os resultados esperados da mudança; identificar o impacto do plano e como esses impactos afetarão as pessoas e a cultura da organização; e depois disso, criar um cronograma com prazos e marcos para realizar a mudança.

A comunicação aberta e participativa é essencial para evitar resistência, os colaboradores sentem a necessidade de saber o motivo da mudança e como serão afetados por ela, portanto, devem ser realizadas reuniões informativas e a criação de canais de *feedback* para ouvir preocupações e sugestões dos colaboradores. Entretanto, mesmo com uma comunicação aberta, resistências são comuns e esperadas, dessa forma, a gestão dessas resistências deve ser realizada com cuidado e exige empatia e transparência. É necessário identificar os principais agentes dessa oposição e trabalhar diretamente com eles, entendendo e oferecendo suporte para suas preocupações.

Em suma, entende-se que aplicar a mudança de forma gradual e devagar, se possível, pode ser menos impactante, permitindo ajustes e correções ao longo da aplicação. Depois da aplicação realizada e finalizada, deve-se implementar um sistema de monitoramento e avaliação, garantindo que os objetivos definidos na fase inicial da execução da mudança sejam alcançados, usando indicadores de desempenho (KPIs) para mensurar o sucesso da mudança.

2.2. Importância da Gestão de Mudanças Organizacionais

A gestão da mudança organizacional é importante para que as empresas mudem e progredir em um mercado de constante mudança. Sua importância pode ser resumida nos seguintes pontos: desenvolvimento dos colaboradores, a gestão de mudanças cria oportunidades para o desenvolvimento dos colaboradores. Ao implementar novas tecnologias ou processos, é importante treinar os colaboradores, desenvolver suas habilidades e equipá-los para enfrentar os avanços do ambiente organizacional; se feito de maneira correta, estimula um ambiente de cooperação e confiança que envolva os colaboradores no processo, fortalece as relações entre funcionários e gestores, criando assim um bom clima organizacional para um melhor alinhamento com a estratégia organizacional; as mudanças organizacionais devem ser consistentes com a visão e missão baseadas em valores da empresa; uma boa gestão de mudanças garante que todas as partes da organização se movem na mesma direção e ajuda a alcançar objetivos de longo prazo.

3. avaliação e pesquisa de clima organizacional (Gabrielly)

A avaliação de clima organizacional teve seu conceito estabelecido em 1930 na Administração com a finalidade de monitorar como os colaboradores de uma empresa se sentem a respeito do clima e do ambiente de trabalho.

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta usada para entender como os funcionários percebem o ambiente de trabalho. Ela envolve a coleta de feedback sobre aspectos como a qualidade da comunicação interna, a eficácia da liderança, as condições de trabalho e as relações entre colegas. Através de questionários ou entrevistas, a pesquisa identifica áreas de satisfação e pontos problemáticos.

Os dados coletados ajudam a empresa a reconhecer o que está funcionando bem e onde há necessidade de melhorias. Com base nos resultados, a organização pode implementar mudanças para melhorar o ambiente de trabalho, aumentar o engajamento e a satisfação dos funcionários, e otimizar a produtividade e a eficiência.

Para aplicar uma pesquisa de clima organizacional, defina o que deseja descobrir, crie um questionário com perguntas claras e objetivas sobre aspectos do ambiente de trabalho, e escolha um método para coletar as respostas, como

questionários online ou entrevistas. Informe os funcionários sobre a pesquisa, garantindo anonimato e confidencialidade.

Após a coleta, analise os dados para identificar padrões e áreas de melhoria. Desenvolva e implemente um plano de ação baseado na análise, e monitore os resultados das mudanças. Por fim, compartilhe os resultados com os funcionários e explique as ações que serão tomadas, mostrando que o feedback deles é valorizado.

A pesquisa de clima organizacional é importante porque fornece uma visão clara de como os funcionários percebem o ambiente de trabalho. Ela ajuda a identificar áreas de satisfação e problemas, permitindo que a empresa tome medidas para melhorar o ambiente e aumentar a satisfação dos colaboradores. Isso pode levar a maior engajamento, redução da rotatividade e aumento da produtividade. Além disso, os resultados ajudam a alinhar as práticas da empresa com seus valores e objetivos, fortalecendo a cultura organizacional e criando um ambiente de trabalho mais positivo e eficiente.

4. Código de Conduta e Valores (Gabrielly)

O código de conduta e os valores organizacionais são elementos centrais na cultura de uma empresa. O código de conduta é um conjunto formal de regras e diretrizes que orienta o comportamento esperado dos funcionários, abordando questões como ética, respeito e responsabilidade. Os valores organizacionais, por sua vez, são princípios fundamentais que refletem a missão e os objetivos da empresa, guiando a maneira como os colaboradores devem agir e tomar decisões.

Para aplicar um código de conduta e valores, comece desenvolvendo-os com a contribuição de líderes e stakeholders para garantir que estejam alinhados com as expectativas e necessidades da organização. Após isso, comunique amplamente essas diretrizes para todos os funcionários, utilizando diferentes canais como reuniões, materiais impressos e digitais. Ofereça treinamentos regulares para ajudar os funcionários a entenderem e aplicarem o código e os valores no dia a dia. Além disso, é importante integrar essas diretrizes nas práticas e políticas da empresa e estabelecer mecanismos para monitorar seu cumprimento. Periodicamente, revise o código e os valores para garantir que ainda sejam relevantes e eficazes.

A importância de ter um código de conduta e valores na cultura organizacional é significativa. Eles ajudam a estabelecer padrões claros de

comportamento, o que reduz ambiguidades e promove um ambiente de trabalho mais coeso e harmonioso. Além disso, garantem que todos os funcionários ajam de acordo com princípios éticos e legais, protegendo a empresa de riscos legais e danos à reputação. Os valores organizacionais também ajudam a reforçar a cultura da empresa, alinhando as ações dos funcionários com a missão e os objetivos da organização, e contribuem para atrair e reter talentos que compartilham desses princípios. Em resumo, um código de conduta e valores bem implementados são fundamentais para criar um ambiente de trabalho positivo, ético e alinhado com os objetivos da empresa.

5. Feedback Contínuo (Daniel)

Feedback é uma comunicação estruturada que visa fornecer informações aos funcionários sobre seu desempenho, comportamentos ou resultados, destacando pontos fortes e áreas de melhoria. O feedback é crucial porque ajuda no desenvolvimento contínuo dos funcionários, alinhar expectativas, melhora o desempenho, aumenta o engajamento e fortalece a comunicação entre líderes e equipes. Para aplicar, seja específico e objetivo, foque em comportamentos observáveis, ofereça feedback de forma regular e equilibrada (positivo e construtivo), garanta que seja em um ambiente adequado, e permita que o funcionário tenha a chance de refletir e responder.

6. Programas de Reconhecimento e Recompensa (Daniel)

Programas de reconhecimento e recompensa são ferramentas utilizadas pelas empresas para destacar e valorizar o desempenho e o comportamento positivo dos funcionários. Esses programas são importantes porque aumentam a motivação, melhoram o engajamento, ajudam a reter talentos e promovem uma cultura organizacional positiva. Para aplicar, defina critérios claros para reconhecimento, escolha recompensas apropriadas (como bônus, prêmios ou elogios), comunique bem o programa aos funcionários e seja consistente na implementação e no feedback.

7. Programas de Treinamento e Desenvolvimento (Adriano)

Programas de Treinamento e Desenvolvimento são importantes para fortalecer a cultura da empresa e fazer com que os colaboradores conheçam os objetivos e sonhos da empresa. Aqui está a versão simplificada: 'Eles ajudam todos a se darem bem e a seguirem as regras. Eles ajudam todos a se dar bem e a seguir as regras. Promovem o desenvolvimento de carreira e a criatividade, demonstrando compromisso com a educação continuada.

8. Comunicação Interna (Adriano)

É importante compartilhar e fortalecer o jeito de fazer as coisas dentro da empresa. Ajuda todos a entenderem melhor e da mesma forma a missão, a visão, os valores e as expectativas. Exemplo: Garante que as pessoas saibam quais são o propósito, os objetivos, as crenças e as responsabilidades de forma clara e consistente. Boas maneiras de conversar dentro de uma empresa fazem com que todos sintam que pertencem e trabalham bem juntos.

3º CAPÍTULO: INFORMAÇÕES DA EMPRESA / PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A organização se apresenta como uma empresa de culinária japonesa, com três unidades no estado de São Paulo, tendo como nome fantasia “KISU” e razão social “MELO ALVES RESTAURANTE E COMERCIO DE ALIMENTOS LTDA”. Podemos analisar seu ramo de atividade de acordo com seus CNAES: Principal: 56.11-2-01 - Restaurantes e similares. Secundária(s): 82.30-0-01 - Serviços de organização de feiras, congressos, exposições e festas, 56.11-2-03 - Lanchonetes, casas de chá, de sucos e similares (Restaurantes de Culinária Asiática/Japonesa). Está localizada em sua Matriz: R. Dr. Melo Alves, 506 - Jardins, São Paulo - SP, 01417-010 / Unidade Shopping: R. Eng. Mesquita Sampaio, 820 - Chácara Santo Antônio, São Paulo - SP, 04711-000 / Unidade Fazenda: Rodovia Miguel Melhado Campos, km83,5,s/n, Itupeva - SP, 13295-000. É considerada uma empresa de médio porte, com cerca de 56 funcionários e não possui uma missão, visão e valores definidos. Além disso, o histórico da empresa se apresenta da seguinte forma: A Melo Alves Restaurante e Comércio de Alimentos Ltda foi fundada em 14 de setembro de 2022, em São Paulo. A empresa surgiu com o objetivo de atuar no ramo de alimentação, principalmente como restaurante. Desde sua fundação, tem expandido suas atividades para incluir também lanchonetes e serviços de organização de eventos como feiras, congressos e exposições. Localizada no bairro Jardins, o restaurante se consolidou em um dos bairros nobres de São Paulo, atendendo a uma clientela diversificada. A empresa segue o modelo de Sociedade Empresária Limitada e, apesar de sua atuação relativamente recente, já possui um capital social significativo de R\$ 600.000,00, o que a coloca como uma empresa de médio porte no cenário empresarial. O crescimento da empresa ao longo dos anos reflete sua capacidade de adaptação e diversificação dos serviços prestados, indo além de um restaurante tradicional ao oferecer também soluções para eventos corporativos e festas.

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A partir de todo o estudo realizado durante o período de realização do TCC, foi elaborada uma proposta de intervenção com o intuito de primeiramente compreender a problemática que assola a organização, apresentar soluções e após aplicá-las, medir qualitativamente a solução do impasse vivenciado pela empresa.

1. O que será feito?

Iremos implementar um programa de desenvolvimento de Cultura Organizacional, que inclui, primeiramente, a criação de um Código de Condutas e Valores, a partir da definição de uma Missão, uma Visão e Valores para a organização. Introduziremos também treinamentos focados em Gestão de Mudanças e Modelos de Liderança, para que os líderes e gestores saibam e possam aplicar as ferramentas propostas, e assim poderem lidar com possíveis resistências. A partir disso, introduziremos no cotidiano dos colaboradores pesquisas de Avaliação de Clima Organizacional, para que possamos compreender como os funcionários estão se sentindo e lidando com as mudanças que estão ocorrendo e assim, compreender o que eles pensam que pode ser feito para melhorarmos a Cultura Organizacional da empresa. O objetivo é construir um ambiente onde os colaboradores compartilhem dos mesmos princípios, auxiliando na coesão e na eficiência da organização.

2. Por que será feito?

Tais ações se justificam pelo intuito do Trabalho de Conclusão de Curso, identificamos uma problemática na estrutura da organização, compreendemos sua origem e a partir disso elaboramos uma proposta de intervenção com o intuito de oferecer à empresa uma solução para a problemática inicialmente encontrada. Além disso, a proposta de intervenção é de suma importância para que a organização consiga promover a retenção de talentos, maximizar a produtividade e garantir a competitividade no mercado. Assim, estabeleceremos uma Cultura Organizacional forte, alinhando os objetivos da empresa com o comportamento dos colaboradores.

3. Onde será feito?

Introduziremos as ferramentas citadas acima primeiro na unidade matriz da empresa, por ela possuir um fluxo de cliente e uma quantidade de funcionários menor, se torna mais fácil introduzi-las, identificar os pontos a serem melhorados e depois medir qualitativamente o sucesso dessa aplicação. Após isso, iremos replicar a aplicação nas outras duas unidades, tomando a matriz como exemplo.

4. Quando será feito?

Definimos como prazo de aplicação para a matriz 6 meses, para conseguirmos entender como os funcionários irão reagir às mudanças e como a organização irá lidar com essas reações. Após isso, mais 6 meses para a aplicação das ferramentas nas outras duas unidades, já tendo pré definido a forma como a empresa deve se portar na aplicação das mesmas. Resultando em 1 ano para a aplicação total, depois desse período, ainda estabelecemos 3 meses para possíveis impasses e problemas que a organização venha a ter com a reestruturação da Cultura Organizacional

4.1. Fase 1 - (1º e 2º mês / Matriz) - Diagnóstico de Cultura e definição de Missão, Visão e Valores, e criação de um Código de Condutas e Valores;;

4.2. Fase 2 - (3º mês / Matriz) - Treinamento de líderes e gestores relacionado às ferramentas a serem aplicadas. Temos como foco uma modelagem de liderança, com o intuito de que os os funcionários tenham a liderança como exemplo sempre;

4.3. Fase 3 - (4º mês / Matriz) - Apresentação das mudanças aos funcionários, serão realizadas reuniões com todos os funcionários para apresentar as novas mudanças e entender o que os colaboradores pensam a respeito delas, se necessário, realizando adaptações para que as ferramentas se apliquem da melhor forma possível na empresa;

4.4. Fase 4 - (5º e 6º mês / Matriz) - Acompanhamento, ajustes e solidificação da nova Cultura com ações contínuas de avaliação.

4.5. Fase 5 - (do 7º ao 12º mês) - Realização de todas as as fases anteriores, mas agora nas outras duas unidades;

4.6. Fase 6 - Resultando em 1 ano para a aplicação total, depois desse período, ainda estabelecemos 3 meses para possíveis impasses e problemas que a organização venha a ter com a reestruturação da Cultura Organizacional.

5. Quem fará?

Nós, enquanto alunos, ofereceremos aos líderes e gestores da empresa as opções de treinamento necessárias para que eles se tornem aptos a aplicarem as ferramentas definidas, com a supervisão e contato contínuo com o responsável pelo setor de RH, servindo este como ponte entre nós e a organização. Consoante a isso, as ferramentas serão aplicadas pelos líderes e gestores, mas vivenciados diretamente pelos colaboradores, sendo assim, todas as pessoas ligadas à empresa viverão e farão parte da reestruturação da Cultura Organizacional.

6. Como será feito?

O processo de criação e introdução da nova Cultura Organizacional será conduzido de forma estruturada e planejada, passando por diversas fases, desenvolvidas de forma estratégica, sempre com a participação ativa de líderes, gestores e colaboradores.

6.1. Definição da Missão, Visão e Valores / Criação do Código de Condutas e Valores:

6.1.1. Diagnóstico Inicial: Realizaremos um diagnóstico da Cultura atual da organização. Entrevistas, questionários e observação do comportamento dos colaboradores e líderes irão servir como base para identificarmos as características comportamentais predominantes, os valores existentes e os desafios enfrentados pela organização no seu dia-a-dia;

6.1.2. Reuniões Colaborativas: Com base no diagnóstico, o responsável pelo setor de Recursos Humanos, junto com os responsáveis do projeto, realizarão reuniões para definir a Missão, a Visão e os Valores da organização e as Condutas e Valores a serem inseridos no Manual de Normas da organização. A participação de líderes será fundamental nesse processo, pois eles representarão a organização e os colaboradores, definindo suas vontades e sua direção futura.

6.2. Desenvolvimento e Treinamento de Liderança:

6.2.1. Treinamento Específico para Líderes e Gestores: Os gestores e líderes passarão por treinamentos focados em Gestão de Mudanças e Modelos de Liderança. Essas especializações incluem tópicos como comunicação eficaz, gestão de conflitos, e formas de motivar e engajar equipes em tempos de mudanças organizacionais;

6.2.2. Modelagem de Liderança: O objetivo é tornar os líderes aptos a servir como exemplos claros dos valores organizacionais, e que tenham as ferramentas para lidar com a resistência à mudança de forma proativa e corresponsável.

6.3. Apresentação e Engajamento dos Colaboradores:

6.3.1. Reuniões e Feedback: Em seguida, o novo Código de Condutas e Valores, junto à nova Missão, Visão e Valores serão apresentados a todos os colaboradores da matriz em reuniões abertas. Nesses encontros, será fundamental ouvir o feedback e as dúvidas dos colaboradores para ajustes nas ferramentas que serão aplicadas.

6.4. Acompanhamento e Avaliação Contínua:

6.4.1. Avaliação de Clima Organizacional: Implementaremos também um sistema de pesquisa de Clima Organizacional de forma periódica, para entendermos como os colaboradores estão experienciando as mudanças. Essas pesquisas medirão o nível de aceitação, resistência e os pontos que ainda precisam de ajustes;

6.4.2. Ações de Correção e Reforço: Com base no feedback obtido através das pesquisas e observações diretas, serão realizadas ações corretivas, garantindo que as mudanças se solidifiquem e que a nova Cultura Organizacional seja devidamente absorvida.

6.5. Replicação nas outras unidades:

Após a fase de ajustes e consolidação na matriz, o processo será replicado nas demais unidades da empresa. A experiência adquirida na matriz servirá como base para otimizar a implementação nas outras duas unidades, levando em consideração as particularidades de cada uma.

6.6. Monitoramento Pós-Consultoria:

Após a conclusão das aplicações nas três unidades, será realizado um monitoramento por mais 3 meses para identificar possíveis impasses ou áreas que ainda necessitem de aprimoramento.

7. Quanto vai custar?

Definir o custo da aplicação de uma Consultoria que visa evidenciar a Importância da Cultura Organizacional e seus impactos nos Colaboradores, analisando a cultura já existente e a reformulando é muito difícil, entretanto, podemos definir uma média para a aplicação de cada fase e assim, estimar a precificação da execução do projeto.

7.1. Diagnóstico inicial + Criação de um Código de Condutas e Valores junto com a Missão, Visão e Valores:

Estimam-se necessárias 80 horas para a realização dessa fase inicial. Pesquisando a média de valor cobrado por hora em consultorias de RH similares, adotamos o preço de 200 reais/hora, resultando nessa parte inicial, R\$16.000,00

7.2. Treinamento de Líderes e Gestores:

Oferecendo treinamentos personalizados e específicos para 6 líderes/gestores (2 por unidade) estima-se um custo total de R\$6.000,00. Levando em consideração o valor dos treinamentos em si e dos materiais didáticos.

7.3. Apresentação das Mudanças aos Colaboradores:

Estimam-se 16 horas necessárias para todo o processo de apresentação, recebimento de feedback e eliminação de dúvidas em relação às novas mudanças a serem realizadas na organização. Tomando como preço médio por hora de consultoria R\$200,00, essa fase exigiria R\$3.200,00.

7.4. Avaliação de Clima Organizacional e Pesquisa Contínua:

Definir o preço de aplicação de Pesquisas de Clima Organizacional é extremamente difícil e incerto, os custos podem variar muito devido ao número de fatores que influenciam nessa precificação, entretanto, para uma empresa de médio porte como o KISU, tomaremos como base uma Pesquisa de Clima Organizacional com preço médio de R\$5.000,00, e temos o intuito de aplicar uma pesquisa ao final de cada fase de aplicação do projeto, como temos 6 fases, estimamos um preço de R\$30.000,00 em Pesquisas de Clima Organizacional e Avaliações contínuas.

7.5. Acompanhamento, Ajustes e Auxílio na Aplicação:

Nos três meses finais do projeto, nos quais estaremos disponíveis para apoio em adaptações, reuniões de feedback e ajustes na aplicação, estimamos cerca de 30 horas necessárias, tomando novamente o nosso preço médio por hora de consultoria, essa última fase do projeto demandaria R\$6.000,00.

7.6. Precificação Total do Projeto:

Estimando o custo de aplicação de todas as ferramentas citadas acima, o custo da consultoria e o custo de uma reserva para eventuais gastos adicionais, somamos um preço total para a realização do projeto de R\$ 60.000,00 a R\$70.000,00.

REFERÊNCIAS

DRUCKER, Peter F. *The Practice of Management*. New York: Harper and Row, 1954.

DRUCKER, Peter F. *The Essential Drucker*. Routledge, 2020.

FAYOL, Henri; DORES, João Alberto Myre. *Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle*. 1989.

FIA. Princípios de Fayol: o que são, importância e como aplicar. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/principios-de-fayol/>. Acesso em: 8 maio 2024.

TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios da Administração Científica*. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
INFORMAÇÕES, C. – C. Em Dia com a Gestão. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3011767/mod_resource/content/2/Artigo%20-%20Princ%C3%ADpios%20da%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20Cientifica%20-%20Frederick%20W.%20Taylor.pdf. Acesso em: 8 maio 2024.

WEBER, Max. *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*. Tradução de Maria Irene Szmrecsányi. 10. ed. 1994.

MARINHO, Adriana. Resenha crítica da obra “A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo”, de Max Weber. *Ano 01, n. 51*, 2020. Disponível em: <https://gmarx.fflch.usp.br/boletim51>. Acesso em: 8 maio 2024.

O QUE É ADMINISTRAÇÃO. Disponível em: <https://www.fea.usp.br/administracao/graduacao/bacharelado-em-administracao/o-que-e-administracao>. Acesso em: 8 maio 2024.

CARAVANTES, Geraldo. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Editora AGE Ltda, 2000.
TAYLOR, Frederick Winslow. *Scientific Management*. Routledge, 2004.

TEORIA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO SEGUNDO HENRI FAYOL. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/teoria-classica-da-administracao-segundo-henri-fayol>. Acesso em: 15 maio 2024.

ROBERTO, Luiz. Fayolismo – Teoria Clássica da Administração. Disponível em: <https://professorluizroberto.com/1-fayolismo-teoria-classica-da-administracao/>. Acesso em: 15 maio 2024.

FORD, Henry; CROWTHER, Samuel. *My Life and Work*. Binker North, 1922.

FORD, Henry; CROWTHER, Samuel. *Today and Tomorrow*. Doubleday, Page, 1926.

MAYO, Elton. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Routledge, 2004.

WEBER, Max. *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. University of California Press, 1978.

WEBER, Max. *Bureaucracy*. In: SOCIAL THEORY RE-WIRED. Routledge, 2023. p. 271-276.

VON BERTALANFFY, Ludwig. The history and status of general systems theory. *Academy of Management Journal*, v. 15, n. 4, p. 407-426, 1972.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons, 2010.

DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allan A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. New York: Penguin Books, 1982.

HOFSTEDE, Geert. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 2005.

HANDY, Charles. *Understanding Organizations*. Harmondsworth: Penguin Books, 1976.

HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jan; MINKOV, Michael. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill, 2010.

HANDY, Charles. *Understanding Organizations*. Oxford: Oxford University Press, 1993.

HOFSTEDE, Geert; BOND, Michael H. The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth. *Organizational Dynamics*, v. 16, n. 4, p. 4-21, 1988.

SCHNEIDER, Wilian. *Cultura Organizacional: Teorias e Práticas*. São Paulo: Editora Exemplo, 2020.

KOTTER, John P. **Leading Change**. Boston: Harvard Business Review Press, 1996.

JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M.; HILL, Charles W. L. **Contemporary Management**. 7. ed. New York: McGraw-Hill, 2010.