

S.V.  
A.P.



**FACULDADE  
CERRADO**

Ariela Pinto de Araújo

Fabírcia Pinto de Araújo

Francisca Rafaela de C. Rodrigues

Luan Felipe F. A. Dos Santos

Wellington Antônio Pereira

**DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

Brasília/DF  
2018

Ariela Pinto de Araújo  
Fabrícia Pinto de Araújo  
Francisca Rafaela de C. Rodrigues  
Luan Felipe F. A. Dos Santos  
Wellington Antônio Pereira

## **DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

Relatório apresentado ao Curso Superior Tecnólogo de Recursos Humanos da Faculdade Cerrado, em cumprimento às Exigências legais como requisito parcial à conclusão da disciplina Projeto Integrador I.

Prof. Orientador: Wesley Augusto Louzeiro.

Brasília/DF  
2018

## DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho primeiramente a Deus, por ser primordial na nossa vida, autor do nosso caminho, nosso instrutor, ajuda presente na hora da angústia, aos nossos familiares e amigos por ter nos auxiliados, pois sem eles este trabalho e muitos dos nossos sonhos não se realizariam.

## **AGRADECIMENTO**

Agradecemos, a princípio, a Deus que nos deu força de vencer e permanecer até a conclusão deste trabalho. Aos nossos amigos e classe que participaram do trabalho. Agradecemos, aos nossos pais por estar acompanhando e incentivando todos os anos que estivemos na faculdade. Por último, o professor Wesley Augusto Louzeiro, pela paciência e carinho com que sempre nos acolheu, e a faculdade cerrado pela disponibilidade dos materiais necessários para as pesquisas necessárias.

A todos, um bem-haja.

“A partir da Teoria Comportamental organizacional, um grupo de cientistas sociais e consultores de empresas desenvolveu uma abordagem moderna, democrática e variada ao desenvolvimento planejado das organizações, que recebeu o nome de Desenvolvimento Organizacional (DO).” (CHIAVENATO, 2010, p. 370)

## RESUMO

O existente trabalho, desenvolvimento organizacional, relata sobre o esforço de longo prazo, apoiado pela alta direção, no sentido de melhorar os processos de resolução de problemas de renovação organizacional, particularmente por meio de um eficaz e colaborativo diagnóstico e administração da cultura organizacional, com ênfase especial nas equipes formais de trabalho, equipes temporárias e cultura intergruppal.

O Desenvolvimento Organizacional surgiu depois de um conjunto de estudos separados que visavam solucionar alguns problemas como a falta de capacidade de adaptação das organizações às várias mudanças que ocorriam constantemente no ambiente.

Desenvolvimento organizacional é uma estratégia organizacional adotada para trazer à tona uma mudança organizacional planejada, exigida pelas demandas às quais a organização tenta responder e que enfatiza o comportamento com base na experiência. (BENNIS, 1969 apud MOTTA, 2006, p. 249)

**Palavra-chave:** desenvolvimento organizacional, administração e cultura organizacional.

## ABSTRACT

The existing work, organizational development, reports on the long-term effort, supported by top management, to improve the problem solving processes of organizational renewal, particularly through an effective and collaborative diagnosis and management of the organizational culture, with special emphasis on formal work teams, temporary staff and intergroup culture.

Organizational Development emerged after a set of separate studies aimed at solving some problems such as the organizations' inability to adapt to the various changes that were constantly taking place in the environment.

Organizational development is an organizational strategy adopted to bring about a planned organizational change demanded by the demands the organization tries to respond to and emphasizes behavior based on experience. (BENNIS, 1969 apud MOTTA, 2006, 249)

**Keyword:** organizational development, management, and organizational culture.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>2. OBJETIVO GERAL .....</b>	<b>10</b>
<b>3. OBJETIVO ESPECÍFICO .....</b>	<b>11</b>
<b>4. JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>12</b>
<b>5. DESENVOLVIMENTO.....</b>	<b>13</b>
5.1 Origem da teoria organizacional.....	13
5.2 Cultura organizacional.....	13
5.3 Clima organizacional.....	14
5.4 Desenvolvimento organizacional.....	16
<b>6. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>18</b>
<b>7. METODOLOGIA.....</b>	<b>19</b>
<b>8. CONCLUSÃO.....</b>	<b>20</b>
<b>9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>21</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Na maioria das organizações ou empresas que dizem praticá-lo, desenvolvimento organizacional é um novo nome para um produto velho. De fato, a tendência da "moderna" gerência de relações industriais é atualmente a de chamar qualquer tradicional programa de treinamento gerencial como "desenvolvimento organizacional".

O desenvolvimento organizacional envolve a cultura e o clima organizacional. Desenvolvimento organizacional nada mais zero que as mudanças que ocorrem dentro de uma organização. É um esforço educacional muito complexo, destinado a mudar atitudes, valores, comportamentos e a estrutura da organização, de tal maneira que esta possa se adaptar melhor às novas conjunturas, mercados, tecnologias, problemas e desafios que estão surgindo em uma crescente progressão. O Desenvolvimento Organizacional visa a clara percepção do que está ocorrendo nos ambientes interno e externo da organização, a análise e decisão do que precisa ser mudado e a intervenção necessária para provocar a mudança, tornando a organização mais eficaz, perfeitamente adaptável às mudanças e conciliando as necessidades humanas fundamentais com os objetivos e metas da organização.

Para Warren Bennis "desenvolvimento organizacional é uma estratégia educacional adotada para trazer à tona uma mudança organizacional planejada, exigida pelas demandas às quais a organização tenta responder, e que enfatiza o comportamento baseado na experiência. Normalmente a mudança é conduzida por agentes externos à organização, trabalhando em conjunto com participantes internos".

Antes de tudo, vale esclarecer o campo de estudo, faz parte da área de comportamento organizacional e, com isso, tem total relação com o capital humano de uma empresa, ainda que a preocupação seja para o funcionamento como um todo.

## **2. OBJETIVO GERAL**

Objetivo geral do trabalho é ressaltar a relevância que ocasiona o desenvolvimento organizacional no ambiente de trabalho.

### **3. OBJETIVO ESPECÍFICO**

Focaliza a organização como um todo, processos grupais, desenvolvimentos de equipes, dinamismo na interação, qualificação interpessoal, Organização das tarefas, resolução de problemas de renovação organizacional, processos de renovação, administração participativa.

#### 4. JUSTIFICATIVA

É preciso que o colaborador adquira conhecimentos para desenvolver suas potencialidades, suas habilidades dentro da organização, que acaba obtendo a melhoria na produtividade e qualidade.

A área de desenvolvimento organizacional apoiar na capacitação de colaboradores, para que as empresas possam alcançar suas projeções de crescimento almejadas. Os processos de atração, captação, contratação, desenvolvimento e retenção dos profissionais, apoiados na solução de Desenvolvimento Organizacional promovem o desenvolvimento dos colaboradores, tornando-os capazes de executar as atribuições e as atividades que fazem parte da estratégia das organizações.

Segundo Marras( 2000,pág.300) o desenvolvimento organizacional de uma empresa deve estar sustentado na análise da interação de interesses individuais e organizacionais, saúde organizacional, momento organizacional e a análise e o gerenciamento das mudanças.

Para Chiavenato (2003) a grande invenção do final do século XXI foi a inovação , que passou a modificar a vida da sociedade, das organizações, do homem e da sua visão de mundo e que D.O veio como resposta às mudanças e a inovação, tendo como tarefa básica mudar a cultura e o clima da organização.

## **5. DESENVOLVIMENTO**

### **5.1 Origem da teoria organizacional**

Origens da Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO) A abordagem do desenvolvimento organizacional ou DO surgiu a partir de 1962 em função das finanças no mundo das organizações e da adequação das estruturas convencionais a essas novas circunstâncias.

Fatores atribuídos a origem do Desenvolvimento organizacional:

- A pluralidade de mudanças no mundo.
- A dificuldade de operacionalizar os conceitos das diversas teorias administrativas.
- Os estudos sobre a motivação humana.
- Criação do Laboratório Nacional de Formação de Bethel em 1947.
- A publicação em 1964 de um livro, por um grupo de psicólogos do Laboratório Nacional de Formação.
- A fusão do estudo da estrutura e o estudo do comportamento humano nas organizações, integrados por meio da abordagem sistêmica.
- Os estudos sobre conflitos interpessoais.
- Os modelos de DO se baseiam em quatro variáveis básicas: ambiente, organização, grupo e indivíduo.

### **5.2 Cultura organizacional**

Cultura organizacional é um sistema de valores compartilhados pelos seus membros, em todos os níveis, que diferencia uma organização das demais.

Existem características básicas que, em conjunto, capturam a essência da cultura de uma organização: inovação e assunção de riscos: o grau em que os funcionários são estimulados a inovar e assumir riscos; atenção aos detalhes: o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes; orientação para os resultados: o grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para seu alcance; orientação para as pessoas: o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização; orientação para as equipes: o grau em que as atividades

de trabalho são mais organizadas em termos de equipes do que de indivíduos; agressividade: o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas em vez de dóceis e acomodadas; estabilidade: o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status quo em contraste com o crescimento.

A cultura organizacional é uma expressão muito comum no contexto empresarial que significa o conjunto de valores, crenças, rituais e normas adotadas por uma de

Schein afirmou que o fenômeno complexo da cultura organizacional é formado por três níveis de conhecimento: os pressupostos básicos (as crenças que são consideradas adquiridas em relação à empresa e à natureza humana), os valores (princípios, normas e modelos importantes) e os artefatos (resultados perceptíveis da ação de uma empresa, que são apoiados pelos valores).

De acordo com o autor Arthur F. Carmazzi, existem cinco tipos de cultura organizacional: cultura da culpa, cultura multi-direcional, cultura vive e deixa viver, cultura que respeita a marca e cultura da liderança enriquecida.

Idalberto Chiavenato define a cultura organizacional, ou corporativa, como o "conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização". Em outra definição, Elliot Jaques cita cultura como o "hábito tradicional e costumeiro de pensar e fazer as coisas, que é compartilhado em maior ou menor grau pelos seus membros e que os novos membros devem aprender e assimilar, pelo menos parcialmente para que possam ser aceitos no contexto da empresa". A cultura espelha a mentalidade que predomina em uma organização; e isso aparece do compartilhamento entre todas as pessoas, como demonstrado pelos autores.

### **5.3 Clima organizacional**

O clima organizacional está diretamente relacionado com a cultura correspondente a percepção dos colaboradores de uma organização que diz respeito a seu ambiente de trabalho.

Existem pontos positivos e negativos do clima organizacional. Os pontos positivos são: autonomia, companheirismo, satisfação com a composição da remuneração realização, identificação com a função, relacionamento com os colegas de trabalho, relacionamento com lideranças. Os pontos negativos são: conflito entre os membros do grupo de trabalho, coação, insatisfação com a remuneração, falta de perspectivas, falta de identificação com funções ou

empresas, insatisfações com lideranças e sentimento de desvalorização profissional.

Esses pontos citados são um exemplo de percepção que pode ser manifestado pelas pessoas que estão avaliando o clima organizacional. Cabe neste momento uma avaliação destes pontos pelo órgão de RH para identificar os motivos discrepância e ou similaridades.

Os gestor de RH tem que perceber no dia a dia de trabalho algumas situações ou comportamento que surgem do tipo de clima que podem estar sendo vivenciados no ambiente organizacional.

Fatores que apresentam climas ruins: faltas e atrasos em excesso, conflito entre as pessoas ou departamentos, metas não alcançada, desanimou executar tarefas, mau humor no trabalho, estresse e dificuldade de comunicação.

No entanto, mostra-se que o clima organizacional influencia no comportamento do indivíduo do ambiente organizacional.

O clima pode ser visto como os sentimentos que os indivíduos têm e a maneira como eles interagem entre si, com os clientes ou elementos externos (CHAVIANATO, 2010).

Um dos modelos mais conhecidos de medição é o de Litwin e Stringer. Consiste em um questionário baseado em 9 indicadores:

- Estrutura: avalia a percepção dos funcionários quanto as regras regulamentos e procedimentos:
- Responsabilidades: avalia o grau de liberdade com trabalho tem para tomar decisões referente a tarefa que está executando:
- Desafios: reflete sobre os riscos de suas decisões e seu trabalho referente a sua função:
- Recompensa é a percepção do trabalho quanto a recompensa que recebe por um trabalho bem executado, focando incentivos e não punições:
- Relacionamento: grau em que a empresa percebe o nível de boa convivência geral e reciprocidade de ajudar:
- Cooperação: grau de ajuda e apoio partindo dos gestores aos subordinados;
- Conflitos: reflete sobre a forma como administração lida com problemas:
- Identidade: avalia se os objetivos pessoais dos funcionários estão alinhados com os da empresa:

- Padrão; avalia a percepção quanto ao grau de existência do cumprimento de normas e processos.

Araújo Tagliocolo (2007) defendem que o clima organizacional pode ser influenciado por quatro grandes dimensões:

- Resistência à mudança, ocorre quando as rotinas de trabalho e alterada por outra mais eficiente.
- Estresse, pode se originar de fatores pessoais, bem como organizacionais.
- Liderança, bons líderes impactam positivamente os trabalhadores ao passo que maus líderes impactam negativamente.
- Motivação, cada funcionário tem uma noção do que motiva ou não.

#### **5.4 Desenvolvimento organizacional**

A função principal do Desenvolvimento Organizacional é não deixar a empresa estancar num determinado momento de sua evolução. O Desenvolvimento Organizacional se propõe a criar uma empresa continuamente proativa que deva se adaptar rapidamente às mudanças quando elas ocorrerem, mas que também saiba perceber o que virá pela frente e se antecipar ao futuro. Observa-se, atualmente, que muitas empresas já saíram da teoria e partiram para criar uma área de atuação na organização que tem como função implementar o conceito de Desenvolvimento Organizacional e buscar seus objetivos. Gerentes e Diretores de Desenvolvimento Organizacional já são encontrados em empresas de maior porte, preocupadas com o futuro.

Em verdade, a função principal do Desenvolvimento Organizacional é não deixar a empresa estancar num determinado momento de sua evolução. Zona de conforto e Desenvolvimento Organizacional são inimigos viscerais. Quando a empresa achar que está tudo muito bem é a hora do desastre, num mundo em constante transição. Um eficaz profissional de Desenvolvimento Organizacional é aquele que faz com que sua empresa nunca sinta que não há mais o que inovar e que vive “incomodando” todo mundo ao perguntar: “O que mudou hoje e o que já fizemos para nos adaptar?” ou “Que transformações vem por aí e como podemos nos preparar mesmo enquanto elas não chegam?”

Ao competente executivo de Desenvolvimento Organizacional compete trabalhar a “cultura” e fazer a cabeça das pessoas de dentro de casa para a necessidade de se adaptarem e tanto quanto possível anteciparem as mudanças ocorrentes no contexto da empresa; quando necessário deve se preocupar em

trazer gente de fora que seja capaz de mudar, de reconhecer as transformações necessárias e eventualmente de administrá-las.

Compete-lhe, também, desenvolver meios e maneiras de premiar as pessoas da empresa de forma a que elas sintam que ganham mais satisfação de suas necessidades materiais e pecuniárias na medida em que colaboram para o sucesso das inovações necessárias. Deve trabalhar sempre com a Lei, mas procurando meios e maneiras de contornar o possível para que a legislação não dificulte ou impeça a empresa de mudar e crescer.

O responsável pelo Desenvolvimento Organizacional pode ser o próprio Diretor de Recursos Humanos, um Diretor só para Desenvolvimento Organizacional ou um Gerente subordinado ao DRH. O executivo de Desenvolvimento Organizacional cuida do que virá pela frente. É o instrumento de visão futura para o Diretor de Recursos Humanos. Assim como para os demais Diretores de todas as Áreas da empresa. Pode ser um diretor um gerente sênior ou um assessor e até mesmo um consultor externo.

Por fim, ao profissional de D.O. deve ficar claro que sua missão vai se tornando cada vez mais estrategicamente essencial para as empresas, na medida em que o grande objetivo de todas elas é o de sobreviver num mundo difícil e buscar o seu objetivo estratégico de sucesso contínuo no futuro. E é para isso que o D.O. serve.

## 6. REFERENCIAL TEÓRICO

Desenvolvimento Organizacional segundo Chiavenato (2009), o mundo contemporâneo caracteriza-se por mudanças rápidas, constantes e uma explosiva progressão. Essas mudanças influenciam o desenvolvimento e o êxito das organizações, tornando a capacidade de adaptação um fator essencial para a sobrevivência organizacional.

Conforme Robbins (2003), a gestão de mudanças consiste em um desafio que está diante de toda organização, sendo o modo como a mudança será administrada.

Bennis (1976) definiu o desenvolvimento organizacional como uma resposta à mudança, uma complexa estratégia organizacional educacional que tem por finalidade mudar crenças, as atitudes, os valores e a estrutura das organizações, de modo que elas pudessem melhor se adaptar aos novos mercados, tecnologias e desafios a ao próprio ritmo vertiginoso das mudanças.

Segundo Senge (2005), a organização que aprende é a que desenvolve uma capacidade contínua de adaptação e mudança, e para ele, todas as organizações aprendem, seja esta uma escolha consciente ou não, este é o requisito fundamental para sua existência. Este autor ainda acredita que a essência de uma organização que aprende não envolve apenas o desenvolvimento de novas capacidades, mas também mudanças radicais de mentalidade, tanto individual quanto coletivamente.

## **7. METODOLOGIA**

A metodologia utilizada neste projeto foi pesquisa bibliográfica, que é desenvolvida a partir de materiais já elaborados constituídos principalmente de livros e artigos científicos, levantando o conhecimento existente na área, identificando teorias, formas de desenvolver organizações, analisando e avaliando.

## 8. CONCLUSÃO

O desenvolvimento deste trabalho proporcionou uma análise do desenvolvimento organizacional (D.O.). É um esforço educacional muito complexo, destinado a mudar atitudes, valores comportamentos e estrutura da organização, de tal maneira que esta possa se adaptar melhor às demandas ambientais, caracterizadas por novas tecnologias, novos mercados, novos problemas e desafios.

Desenvolvimento organizacional transformam as organizações que adotam sistemas mecanizados em sistemas orgânicos, que enfatizam a união dos funcionários que se relacionam, a confiança entre funcionário e patrão, responsabilidade compartilhada, participação de todos os grupos que compõem a organização, descentralização do controle organizacional e solução de conflitos através de soluções e negociações.

Segundo Warren Bennis define desenvolvimento organizacional como uma resposta concreta à mudança que através de uma complexa estratégia organizacional que funciona de forma educacional e tem como função estabelecer a mudança de atitudes, valores e crenças, como também a estrutura.

## 9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução á teoria geral da administração. 7. ed. Ver. Atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. > ACESSO EM 17/11/2018.

LACOMPE, Francisco José Masset. Teoria geral da administração. São Paulo: Saraiva, 2009. > ACESSO EM 17/11/2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Introdução à Administração: Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, > ACESSO EM 17/11/2018.

<http://desenvorg.blogspot.com/p/conclusao.html?m=1> > ACESSO EM 20/11/2018.

Desenvolvimento organizacional <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/desenvolvimento-organizational/> > ACESSO EM 20/11/2018.

<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/carreira/dodesenvolvimentoorganizacionalphsupostosbasicosnaimplantacaodeumprocessodemudanca/38> > ACESSO EM 20/11/2018.