



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA
PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

EDIVALDO DE LIMA SANTOS

**MODELO DAS SEIS CAIXAS DE WEISBORD COMO UMA FERRAMENTA
ESTRATÉGICA: um estudo sobre o diagnóstico organizacional de um cinema instalado
na cidade de João Pessoa-PB**

**João Pessoa
2020**

EDIVALDO DE LIMA SANTOS

**MODELO DAS SEIS CAIXAS DE WEISBORD COMO UMA FERRAMENTA
ESTRATÉGICA: um estudo sobre o diagnóstico organizacional de um cinema instalado
na cidade de João Pessoa-PB**



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
apresentado ao Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso
Superior de Bacharelado em Administração,
como requisito institucional para a obtenção do
Grau de Bacharel em **ADMINISTRAÇÃO**.

Orientadora: Profa. Ms. Rachel Costa Ramalho Vasconcelos

**João Pessoa
2020**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca Nilo Peçanha –IFPB, *Campus* João Pessoa

S237m Santos, Edivaldo de Lima.
Modelo das Caixas de Weisbord como uma ferramenta estratégica : um estudo sobre o diagnóstico organizacional de um cinema instalado na cidade João Pessoa-PB / Edivaldo de Lima Santos. – 2020.
39 f. : il.
TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal da Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão - UAG.
Orientadora: Prof^ª. M.e Rachel Costa Ramalho Vasconcelos.
1. Modelo organizacional. 2. Seis Caixas de Weisbord. 3. Estrutura organizacional – Cinema – João Pessa/PB. I. Título.
CDU 005.72



INSTITUTO FEDERAL
Paraíba

CAMPUS JOÃO PESSOA

COORDENAÇÃO DO CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

PARECER 2/2020 - CCSBA/UAS/UA/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 27 de novembro de 2020.

Edivaldo de Lima Santos

MODELO DAS SEIS CAIXAS DE WEISBORD COMO UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA: um estudo sobre o diagnóstico organizacional de um cinema instalado na cidade de João Pessoa-PB

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em **23 de novembro de 2020** ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO.**

Resultado: APROVADO

João Pessoa, 23 de novembro de 2020.

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Ms. Rachel Costa Ramalho Vasconcelos (IFPB)

Orientador(a)

Dra. Alice Inês Guimaraes Araujo (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Dra. Maria Luiza da Costa Santos (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- Alice Ines Guimaraes Araujo, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLÓGICO, em 27/11/2020 23:09:01.
- Maria Lúcia da Costa Santos, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLÓGICO, em 27/11/2020 18:51:43.
- Rachel Costa Ramalho Vasconcelos, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLÓGICO, em 27/11/2020 18:10:46.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 27/11/2020. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse https://suap.ifpb.edu.br/autenticar_documento/ e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 140167

Código de Autenticação: 04833a1694



NOSSA MISSÃO: Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

VALORES E PRINCÍPIOS: Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiro a Deus, por ter me mantido na trilha certa durante toda a execução deste projeto de pesquisa, e por me proporcionar perseverança, saúde e forças para chegar até o final. Sou grato à minha família, pelo apoio que sempre me deram durante toda a minha vida e em especial durante esses quatro anos de curso, sobretudo, à minha mãe Maria do Carmo e meu pai Edival Bento, sem eles eu não seria nada.

Deixo um agradecimento especial à minha orientadora, a Professora Rachel Ramalho, pelo incentivo e pela dedicação do seu tempo ao meu trabalho de conclusão de curso. Quero agradecer também, ao Instituto Federal da Paraíba – Campus João Pessoa e a todos os professores do meu curso pela elevada qualidade do ensino oferecido, que contribuíram de forma demasiada no meu crescimento intelectual, profissional e pessoal. Sou grato por toda a preocupação da instituição em não me deixar desistir dos meus sonhos e continuar seguindo em frente. Agradeço aos servidores do Instituto e por tantas outras pessoas que cruzaram em
minha vida dentro IFPB.

Gostaria ainda, de agradecer a todos os amigos e amigas que se fizeram presentes na minha jornada durante esses quatro anos de curso, em especial: Rosália Cavalcante, Lucimere da Silva e Joana Rafaela Menezes, pela cumplicidade, amizade, apoio, críticas construtivas e tantos outros momentos vividos. Por fim, agradeço a empresa Cinépolis Mangabeira, em especial ao Subgerente Marcelo Mariano, que me proporcionou a aplicação deste estudo no seu ambiente de trabalho.

“O mais importante é a mudança, o movimento, o dinamismo, a energia, só o que está morto não muda”

Mude (Clarice Lispector)

RESUMO

Este trabalho acadêmico tem como objetivo central analisar de que forma o Modelo Organizacional das Seis Caixas de Weisbord (1976), determina a estrutura organizacional da unidade de uma rede de cinemas instalada em João Pessoa, baseando-se em cada um de seus indicadores, conforme fundamentação teórica e com base na percepção da população composta por todos os colaboradores da unidade da rede de cinema, totalizando, assim, um universo de pesquisa com 25 respondentes. A amostra foi extraída das respostas obtidas mediante aplicação de um questionário destinado a todos os colaboradores da organização, sejam eles estagiários, jovens aprendizes e efetivados, sendo, desse modo, a amostra definida como amostra não-probabilística. A amostra não probabilística pode ser definida como uma técnica de amostragem que não faz uso de seleção aleatória, se limitando no julgamento pessoal do pesquisador. A metodologia adotada nesta pesquisa é descritiva, de maneira aplicada, de natureza qualitativa e quantitativa e apresenta como instrumento para coleta de dados a aplicação de um questionário destinado para avaliar as categorias do Modelo das Seis Caixas que englobam os processos da estrutura organizacional da unidade em estudo e uma entrevista atribuída para identificar, mediante análise das caixas, as categorias que estão bem estruturadas e diagnosticar as que precisam de intervenção, visando, assim, propor melhorias nas lacunas existentes na unidade. Os resultados apresentados mostram que os colaboradores têm perspectivas positivas de concordância no que diz respeito a gestão implementada pela organização, contudo, algumas categorias ainda necessitam de melhoramento, pois não se encontram bem delineadas, por exemplo: política de salários e benefícios, divisão de trabalho, entre outras. Para estas, foi sugerido um redesenho na estrutura das categorias, visando um excelente desempenho organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Modelo Organizacional. Seis Caixas. Estrutura Organizacional.

ABSTRACT

This academic work has as main objective to analyze how the Organizational Model of the Six Boxes of Weisbord (1976), determines the organizational structure of the unit of a cinema network installed in João Pessoa, based on each of its indicators, as theoretical basis and based on the perception of the population composed of all employees of the cinema network unit, thus totaling a universe of research with 25 respondents. The sample was extracted from the answers obtained through the application of a questionnaire for all employees of the organization, whether they are interns, young apprentices and permanent staff, thus being the sample defined as a non-probabilistic sample. The non-probabilistic sample can be defined as a sampling technique that does not use random selection, being limited in the researcher's personal judgment. The methodology adopted in this research is descriptive, in an applied manner, of a qualitative and quantitative nature and presents as a tool for data collection the application of a questionnaire designed to evaluate the categories of the Six Box Model that encompass the organizational structure processes of the unit in question study and an interview assigned to identify, by analyzing the boxes, the categories that are well structured and diagnose those that need intervention, aiming, therefore, to propose improvements in the existing gaps in the unit. The results presented show that employees have positive perspectives of agreement regarding the management implemented by the organization, however, some categories still need improvement, as they are not well defined, for example: wages and benefits policy, division of labor, among others. For these, a redesign was suggested in the structure of the categories, aiming at an excellent organizational performance.

KEYWORDS: Organizational Model. Six Boxes. Organizational structure

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Modelo das Seis caixas	6
---	---

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Atribuições da escala de pontos	13
QUADRO 2: Alocação de afirmativas às caixas	13
QUADRO 3: Médias obtidas por cada Caixa	14

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Caixa Objetivos	15
GRÁFICO 2: Caixa Estrutura	16
GRÁFICO 3: Caixa Liderança	17
GRÁFICO 4: Caixa Relacionamento	18
GRÁFICO 5: Caixa Recompensas	19
GRÁFICO 6: Caixa Mecanismos de Apoio	20
GRÁFICO 7: Propensão a Mudanças	21

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	2
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	4
2.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	4
2.2 MODELO ORGANIZACIONAL DAS SEIS CAIXAS (SIX-BOX)	4
2.3 VARIÁVEIS DO MODELO ORGANIZACIONAL DAS SEIS CAIXAS	6
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	10
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	10
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	11
3.3 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA.....	12
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	12
4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	14
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	22
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	25
REFERÊNCIAS.....	26
ANEXOS	30

1 INTRODUÇÃO

Para que ocorra um bom funcionamento e o desenvolvimento de forma eficiente das atividades dentro de uma organização é necessário que se avalie a capacidade de mudanças e adaptações de seus colaboradores à novos meios e novas tecnologias que tragam benefícios e estimulem a criação de um diferencial competitivo nas empresas. Manter a equipe de colaboradores motivada e entender os fatores que influenciam na realização de suas atividades também é essencial para o bem estar da organização.

Um processo de diagnóstico bem elaborado pretende refletir questões sobre a tensão entre indivíduo e organização, destacar as interdependências e energizar as pessoas para agir (NEIVA et al., 2019). De fato, é de extrema importância o uso do diagnóstico organizacional através de teorias como a do Modelo das Seis Caixas de Weisbord (1976), que se propõe em avaliar a percepção do colaborador levando em consideração as variáveis de: objetivos da empresa, relacionamento, liderança, estrutura organizacional, mecanismos de apoio e recompensas, possibilitando assim, a identificação de problemas, o que consiste em algo imprescindível para o desenvolvimento de qualquer organização.

Segundo Chiavenato (2014), o desenvolvimento organizacional é uma abordagem de mudança planejada cujo foco principal está em mudar as pessoas e a qualidade de suas relações de trabalho, nota-se então, a necessidade de observar e compreender os grupos de trabalho no sentido de alcançar maiores resultados operacionais e aumentar a eficácia pessoal de cada colaborador.

O presente estudo tem como objetivo geral analisar de que forma o Modelo Organizacional das Seis Caixas de Weisbord (1976) determina a estrutura organizacional da unidade de uma rede de cinemas instalada em João Pessoa, explanando cada um de seus indicadores baseando-se na fundamentação teórica. Como objetivos específicos destacam-se descrever as categorias do Modelo das Seis Caixas que englobam os processos da estrutura organizacional da unidade de uma rede de cinemas; identificar, mediante análise das caixas, as categorias que estão bem estruturadas e diagnosticar as que precisam de intervenção e por fim, propor melhorias nas lacunas existentes, visando aperfeiçoar os processos que moldam a estrutura organizacional da empresa em questão.

Para a realização do estudo foi feita uma pesquisa no campo dos temas abordados ligando-os dados que serão coletados às teorias que definem cada um dos atributos do modelo em estudo. Tais procedimentos terão como objetivo responder a seguinte problematização: como o Modelo Organizacional das Seis Caixas identifica e analisa de forma estratégica o

funcionamento de cada componente organizacional da unidade de cinema Cinépolis Mangabeira Shopping?

Com o propósito de impulsionar o conhecimento sobre o tema do Modelo das Seis Caixas e eventualmente alavancar o número de projetos de pesquisa no tema o estudo se justifica pela importância da temática de diagnóstico organizacional e da relevância do modelo utilizado na empresa em questão, como também no auxílio sobre o entendimento de que um diagnóstico bem sucedido pode trazer maiores resultados para as organizações, utilizando-o como uma ferramenta de estratégia competitiva e apresentando uma vantagem competitiva frente a seus concorrentes.

É notório que o diagnóstico organizacional contribui de forma positiva para o crescimento das organizações, diante disso, com a utilização do modelo proposto por Weisbord (1976), será possível analisar a estrutura organizacional completa da unidade de cinema citada neste estudo, interligando as suas seis caixas para compreender um diagnóstico imparcial do ambiente de trabalho apresentado, obtendo assim uma ferramenta estratégica no ambiente corporativo em destaque. Apesar de ser uma teoria da década de 1976, o Modelo das Seis Caixas de Weisbord possui uma estrutura bem delineada e pode ser executável de forma que seus resultados sejam satisfatórios até nos dias de hoje, visto que sua ocorrência ajuda a avaliar com uma maior precisão o funcionamento da organização, sendo de fácil aplicação e se adaptando praticamente a qualquer negócio (WEISBORD, 1976). Podendo ser utilizado de maneira geral para qualquer setor, o modelo se faz muito pertinente aos gestores que querem desenvolver um diagnóstico em suas empresas, basta apenas que se tenha entendimento sobre sua estrutura formada pelos seis pontos que compreendem as caixas mencionadas (estes apresentados de forma mais detalhada posteriormente na fundamentação teórica) e se tenha uma visão ampla sobre o funcionamento da organização, seus processos e seu quadro pessoal.

Isto posto, o estudo irá agregar em demasiado para a comunidade acadêmica no contexto das teorias sobre o desenvolvimento organizacional com enfoque principal no diagnóstico nas organizações através do Modelo das Seis Caixas, como também irá contribuir para que futuros pesquisadores possam explicar seus conteúdos através deste. Ademais será valioso para a empresa que será alvo do estudo, pelo fato das organizações estarem sempre buscando seu desenvolvimento em meio a seus concorrentes de forma econômica e criativa, podendo facilitar nos processos existentes nela e desenvolver um dos principais recursos das organizações da atualidade: seu capital intelectual.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

A grande maioria das decisões gerenciais são tomadas baseando-se em algum tipo de diagnóstico, podendo este ser mais ou menos informal, é necessário levantar informações com o objetivo de compreender determinada situação permitindo algum tipo de intervenção em direção a um objetivo (PUENTE-PALACIOS et al., 2015). Nota-se que o diagnóstico dentro das organizações auxilia os gestores na tomada de decisão, que se configura como um fator chave para o bom funcionamento de uma empresa, assim como facilita no entendimento sobre os *gaps* encontrados fazendo com que eles sejam mais fáceis de se resolverem.

De acordo com o que diz Silva (2009), o diagnóstico organizacional é “um instrumento de coleta de informações da organização, com o intuito de conhecer sua realidade interna, traçar o perfil da organização, estipulando um plano de análise, para que o empresário tome conhecimento de todas as dimensões envolvidas”, é um processo de fácil aplicação que possibilita analisar o comportamento, a motivação, a produtividade e a satisfação das pessoas envolvidas na estrutura da organização.

Diagnosticar a organização é o ponta pé inicial para a implementação de mudanças em um sistema, logo, Puente-Palacios (2015), relata que após ser realizado o diagnóstico o gestor deve entender o fenômeno que despertou sua atenção, levantando dados para a realização da avaliação e a compreensão dos resultados obtidos. As mudanças capacitam as organizações e mantém a viabilidade e competitividade quando feitas de maneira adequada (CHIAVENATO, 2014), contudo, na maioria das vezes a mudança pode causar atritos nas pessoas que fazem a estrutura da empresa, é imprescindível que os gestores saibam aplicá-la de maneira coerente de modo que não causem impactos negativos em meio a seus resultados.

Para Silveira (2010) o processo de diagnóstico organizacional reflete diretamente na qualidade de vida do trabalhador, quando o processo se associa no enfoque das necessidades ocupacionais dos colaboradores. Ficando, dessa forma, ainda mais explícito que o diagnóstico organizacional pode ser utilizado de fato como uma ferramenta estratégica proporcionando melhorias que englobam todo o funcionamento de uma empresa.

2.2 MODELO ORGANIZACIONAL DAS SEIS CAIXAS (SIX-BOX)

Para Verghese (2007, apud Lamb, 2013, p.39) o Modelo das Seis Caixas “pretende definir quais fatores devem ser vistos para diagnóstico e solução de problemas organizacionais”

podendo ser considerado uma ferramenta importante no processo de diagnóstico dentro de uma organização. Entende-se dessa forma que o modelo busca a compreensão, através de suas caixas, da estrutura organizacional e a visão corporativa de seus integrantes, identificando os gargalos existentes como também favorecendo a resolução das dificuldades identificadas.

Segundo Neiva et al. (2019), Weisbord descreve que seu modelo organizacional de diagnóstico é distinto das teorias tradicionais de forma que o funcionário fundamenta-se nas suas próprias experiências e utilize um mapa mental nas organizações, levando em consideração a visão dos funcionários assim como o que estes almejam para si e para seus resultados no ambiente de trabalho.

Os elementos do Modelo das Seis Caixas representam e abrangem os processos organizacionais e cada elemento ou caixa inclui a análise do sistema formal e informal do sistema de forma que suas descrições compõem as áreas alvo do diagnóstico (VERGHESE, 2007, tradução nossa). Por conseguinte, as caixas do modelo se interligam juntando todos os elementos essenciais para o diagnóstico ser executado. Como já mencionado a classificação do modelo de Weisbord se dá por seis elementos, são eles: relacionamento, liderança, estrutura organizacional, mecanismos de apoio e recompensas. Essas caixas trabalham em conjunto, contudo, cada uma possui sua importância mediante o diagnóstico a ser efetuado, ou seja, na ausência de uma delas acarreta um mau uso da ferramenta.

Atuando de forma conjunta, os fatores que moldam o modelo absorvem as reações externas que influenciam o ambiente interno da organização. Entender o que se passa no meio externo é essencial para a sobrevivência de uma empresa, elas precisam fomentar a inovação e dominar a arte da mudança, de forma contrária podem se tornar obsoletas e grandes candidatas ao declínio de suas atividades (ROBBINS, 2009). Podemos entender melhor a funcionalidade e interligação das seis caixas com o ambiente externo na figura 1, logo a seguir:

Figura 1 - Modelo das Seis Caixas



Fonte: WEISBORD (1976), adaptado

Como bem posto na figura, existe a ligação do ambiente externo com as caixas que são aplicadas no diagnóstico organizacional e dentro das caixas existem perguntas que se relacionam com o tema em que se insere e que só se obtém as respostas após a aplicação da ferramenta. Essa ligação remete ao surgimento de uma sétima caixa, relacionada a propensão à mudanças, correspondendo a capacidade de mudança que se enxerga para dentro da organização.

2.3 VARIÁVEIS DO MODELO ORGANIZACIONAL DAS SEIS CAIXAS

Iniciando com a variável **RELACIONAMENTO**, destaca-se o fato dela estar ligada a maneira como se dá a vivência entre as partes envolvidas no ambiente corporativo. A presente categoria tenta mostrar como se encontra a convivência de um funcionário com os outros; se estão com os pensamentos de trabalho em equipe, se evitam conflitos internos, de modo geral,

se são unidos ou não (NEIVA et al. 2019), esse é um fator de grande importância quando o assunto é o sucesso da organização.

Os relacionamentos são relativamente inerentes à natureza humana, todos sentem a necessidade de se encaixar em um grupo ou em uma sociedade, funciona desta maneira naturalmente na maioria das pessoas. Dentro das organizações estes relacionamentos se dão em maior frequência em meio às equipes. Para Robbins (2009, pg. 217) “as equipes se tornam uma forma muito comum de organizar as atividades de trabalho”. Tendo em vista que o relacionamento é fundamental dentro das equipes, nota-se a importância do bom convívio organizacional.

Fonseca e outros (2016), enfatizam que o bom relacionamento é essencial na efetivação das atividades dentro das organizações, fazendo com que o trabalho se torne mais prazeroso de ser realizado. O relacionamento transcorre junto a comunicação dentro das empresas, sendo esses dois essenciais para que não ocorra gargalos entre os processos realizados por pessoas.

De modo geral, essa caixa está ligada com o gerenciamento do relacionamento das pessoas com a organização, entre as tecnologias existentes, entre os negócios da empresa e tudo que englobe o caminho para alcançar os resultados desejados. Essa variável corresponde também ao tratamento dos conflitos pelos gestores, sejam esses conflitos entre pessoas ou entre pessoas e as tecnologias que as cercam.

Partindo para a caixa de **LIDERANÇA**, é sabido que esta é uma peça-chave no quebra cabeça organizacional. Ter uma pessoa a frente da equipe, que motive, incentive e se una a seus colaboradores é de fato uma das maiores estratégias para as empresas. Segundo Chiavenato (2014), a figura do líder está associada a como o gestor se relaciona com a mudança, para o autor o líder é responsável por dirigir o desenvolvimento de uma visão do futuro e engajar as pessoas compartilhando a sua visão e inspirando a superação de obstáculos. A liderança se dá através da compreensão e do companheirismo, contudo, é imprescindível o uso da autoridade organizacional para manter o foco dos membros de uma equipe.

Esta caixa tem o objetivo de analisar o papel do líder, de forma que se entenda o meio que ele está inserido e imponha as ações realmente necessárias as circunstâncias que se passam (NEIVA et al.,2019). É bem evidente que a liderança não é uma tarefa fácil, ainda mais por se tratar de manter relações com pessoas de pensamentos e culturas divergentes, o que gera grandes impactos dentro das empresas.

Existe uma relação entre liderança e cultura no meio organizacional, os líderes criam os mecanismos para o desenvolvimento cultural e reforçam as normas e comportamentos que expressam a cultura do ambiente (BARRETO et al., 2013). Sendo assim, a liderança tem em

seu papel manter o foco da organização em meio aos fatores que compreendem o trabalho de todos que fazem parte do meio corporativo.

Quanto a variável **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**, faz-se menção de como ocorre de fato a operação da empresa e qual o impacto disso na rotina do colaborador. Para Weisbord (1976), estruturar os negócios de maneira lógica com base nos resultados desejados é uma das coisas mais sensatas a se fazer quando gestor. É preciso estar por dentro da funcionalidade de cada processo, entender como trabalha cada máquina e além do mais, compreender o comportamento humano dentro da organização.

Neiva et al. (2019), relatam que a estrutura é o pilar central para foco da empresa, nela as organizações criam suas estratégias que melhor se adequem a seu negócio e escolhem a forma mais viável de gerenciar o conjunto. Organogramas, hierarquia, divisão de funções, isso tudo se relaciona diretamente à estrutura de uma organização e quando esses pilares não estão bem delineados, podem acarretar num grande perigo para as organizações contemporâneas.

No tocante a variável **MECANISMOS DE APOIO**, são todos os materiais necessários para a realização do trabalho, dentre esses, incorporam-se também, as políticas organizacionais, as reuniões, os comitês, os controles de organização, sistemas e métodos (OS&M), dentre outros (NEIVA et al., 2019). A caixa de mecanismo de apoio reflete em tudo aquilo que pode ser útil na realização de uma atividade, esses mecanismos podem ser a tecnologia empregada no trabalho ou até mesmo um equipamento de uso individual, basta ser condizente com a realidade operacional da organização. Ainda segundo os autores, os mecanismos de apoio são responsáveis pela qualidade de um produto ou de um serviço prestado, influenciando dessa maneira a produtividade e excelência na execução dos processos. Essa caixa é concernente no contexto de que as tecnologias existentes são adequadas para a realização do trabalho como também se há uma disponibilidade de informações necessárias para que se execute essas atividades com excelência.

Partindo para a caixa **OBJETIVOS**, é evidente que estes devem ser bem delineados e transparentes para todos os colaboradores. É necessário que haja uma ponte entre o que a organização almeja como objetivo e de qual forma deve-se agir para chegar até lá. Neiva et al., (2019) dizem que os objetivos devem conter as razões pela qual a empresa existe, como também o que ela está proposta a oferecer ao mercado. É importante ressaltar que os objetivos devem ser nitidamente entendidos por todas as partes no ambiente corporativo, para que haja, dessa maneira, um direcionamento mais concentrado nos resultados da organização. Quinn et al., (2015), retratam os objetivos da mesma maneira, para eles as metas e objetivos servem como o alicerce para o planejamento, e sem eles o tempo e o empenho de cada colaborador

seriam transformados em desperdício e atividades não direcionadas para o sucesso da organização. Ainda segundo Quinn, é necessário assegurar que os objetivos estejam alinhados com a visão, com os processos, com a comunicação e a tomada de decisões. Desse modo, observa-se que os gestores e líderes são os mais importantes influentes no tocante ao alcance dos objetivos, pois eles possuem a responsabilidade de disseminá-los, analisá-los e intervir quando os rumos estão em contramão com as metas estabelecidas.

Por último, contudo, com devida importância, está a caixa de **RECOMPENSAS**, nela o colaborador avalia se sua situação está em concordância com as oportunidades de crescimento dentro da organização, se o sistema de salários e benefícios oferecidos pela empresa são apropriados, enfim, se seu esforço condiz com o que recebe em troca. Bohlander & Snell (2009), acreditam na filosofia de que os incentivos são fundamentados através do pagamento por desempenho, todavia, é necessário estabelecer bem os critérios de desempenho para que não ocorra uma desmotivação por parte dos que não conseguirem desempenhar de forma satisfatória seu papel. Neiva et al., sobrepõem que as recompensas mantêm uma relação muito próxima com os objetivos organizacionais, pois as recompensas unem-se com os objetivos individuais para satisfazer a suas necessidades. Já para Chiavenato (2014), as recompensas estão estritamente relacionadas a motivação, quando o autor relata que os seres humanos são motivados por uma série de fatores, podendo ser as recompensas uma das que possua maior peso dentre eles.

Ao analisar os conceitos trazidos pelas teorias de cada caixa, fica ainda mais perceptível como uma depende da outra para compor uma ferramenta de diagnóstico, cada uma de maneira singular, traz relações com o funcionamento da organização. Em tal caso o somatório de cada caixa que engloba o modelo *six box* pode desvendar soluções viáveis e bem postas para o desenvolvimento organizacional e ser bem utilizado pelos gestores atuais como uma ferramenta estratégica simples de aplicar e ainda mais simples de entender.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este tópico tem por objetivo apresentar os procedimentos metodológicos utilizados para a realização desta pesquisa. Figueiredo (2007, pg.89) afirma que “para estudar o fenômeno/problema do estudo é necessário selecionar o método mais adequado para que sejam alcançados os objetivos propostos”. Desse modo, serão descritos todos os passos metodológicos adotados neste estudo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa será classificada de cinco formas: quanto a finalidade; quanto aos objetivos; quanto a abordagem; quanto aos procedimentos técnicos; e quanto ao método. Segundo Gil (2010) e Barros; Lehfeld (2007), este estudo pode ser classificado, quanto a sua finalidade, como uma pesquisa aplicada, pois visa a obtenção de conhecimentos a serem aplicados em um contexto específico, para solucionar problemas encontrados no cotidiano.

Quanto à natureza, esta pesquisa classifica-se como aplicada, pois teve como objetivo gerar conhecimentos destinados a solução de problemas. De acordo com Rodrigues (2007, p. 42), “a pesquisa aplicada é a investigação que procura soluções para problemas concretos. Não se preocupa com o abstrato. Deve ter fundamentação teórica ou básica, mas tem existência própria”

Em se tratando dos objetivos, esta é uma pesquisa exploratória e descritiva. Exploratória, visto que tem como alvo conhecer melhor um problema para expô-lo e construir hipóteses. Tal tipo de pesquisa se utiliza de levantamento de referências bibliográficas e uso de questionários com os envolvidos no contexto do estudo, assumindo assim procedimentos de pesquisa bibliográfica e estudo de caso (GIL, 2010). É também descritiva, pois descreve características de uma certa população, além de levantar informações (GIL, 2010).

A abordagem adotada é quanti-qualitativa, pois os instrumentos de coleta de dados usados permitiram a quantificação das informações, a fim de utilizar métodos estatísticos para análise, sendo possível a interpretação de dados que não puderam ser traduzidos em números (BARROS; LEHFELD, 2007).

Quanto à abordagem, a pesquisa foi considerada qualitativa e quantitativa que, de acordo como este mesmo autor, é aquela que faz uso de métodos quantitativos e qualitativos para a realização de uma análise mais profunda do objeto da pesquisa. No que tange aos procedimentos técnicos, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois trata-se de um estudo

que busca apresentar características, dados e informações referentes ao objeto de estudo, indicando possíveis regularidades ou irregularidades, classificando e mensurando de acordo com as semelhanças e diferenças (RODRIGUES, 2007). É possível afirmar que, quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa se caracteriza como sendo um estudo de caso, pois esta modalidade tem entre seus propósitos investigar fenômenos da vida real, descrever o contexto no qual este fenômeno está inserido, formular hipóteses e explicar as variáveis que causam tal fenômeno (GIL, 2010). Ainda relativo aos procedimentos técnicos, esta pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, pois se fez necessária a elaboração de uma fundamentação teórica baseada em materiais já existentes, tais como artigos publicados em periódicos, livros, dissertações de mestrado e teses de doutorado, com o objetivo de fornecer suficiente conhecimento para a compreensão do assunto abordado, bem como garantir uma maior credibilidade à elaboração dos instrumentos de coleta de dados e à análise dos mesmos (GIL, 2010).

O presente estudo caracteriza-se pelo método dedutivo, como explicitado por Barros e Lehfeld (2007 p.77) “(...) é o raciocínio que caminha do geral para o particular.”. Dessa maneira, as conclusões serão deduzidas após as análises dos argumentos determinados na coleta de dados.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Inaugurada em dezembro de 2015, a unidade Cinépolis Mangabeira Shopping pertence a rede internacional de cinemas da marca Cinépolis. Sendo originária do México, conta com sua sede no Brasil na cidade de São Paulo - SP. A marca possui seu parque exibidor em todas as regiões do país, sendo uma das maiores empresas do ramo de acordo com seu complexo de salas. A unidade de estudo em questão está localizada na cidade de João Pessoa - PB, mais especificamente no Shopping Mangabeira, no bairro de mesmo nome. O complexo é o segundo da rede aberto no estado e conta em sua estrutura com cinco salas, todas elas tradicionais, possuindo a capacidade para comportar 1.385 espectadores, sanitários para clientes, vestiários para funcionários e um espaço destinado à administração. Conta também com um setor bomboniere e um setor de bilheteria, assim como dois estoques para guarda dos materiais da organização.

3.3 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

Segundo Fachin (2006) o universo é um conjunto de características que interfere na investigação e que converterão em fontes de informações valiosas para o objeto de estudo. A amostragem segundo Barros (2007, p. 101) diz que “são as informações de todos os indivíduos ou elemento que compõe o universo ou a população que se deseja estudar”. A pesquisa em questão teve a participação de todos os colaboradores da unidade Cinépolis Mangabeira Shopping, os quais estão desenvolvendo suas atividades de atendimento ao público (atendentes), limpeza do ambiente (auxiliares de cinema) e gerenciamento da unidade (gerente, subgerente, supervisores, estagiários e jovens aprendizes). Com relação ao universo da pesquisa, todos os colaboradores são detentores das mesmas características necessárias a avaliação da pesquisa, totalizando assim, um universo de pesquisa com 25 respondentes. Segundo Gil (2010), universo ou população seria um conjunto de elementos que possuem características que serão objetos de um determinado estudo.

Foi utilizada a amostra não probabilística, selecionada por conveniência ou acessibilidade. A amostra não probabilística pode ser definida como uma técnica de amostragem que não faz uso de seleção aleatória, se limitando no julgamento pessoal do pesquisador. A amostragem por conveniência é uma técnica que busca obter uma amostra de elementos convenientes, deixada a cargo do pesquisador (MALHOTRA, 2006).

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento para a coleta de dados desta pesquisa foi realizado por intermédio de um questionário, aplicado de maneira online com o intuito de atingir todo o público-alvo proposto. Chamado de Questionário de Diagnóstico Organizacional (QDO) a ferramenta foi desenvolvida com base nas teorias de Weisbord (1976) e sua aplicação foi realizada por meio de um formulário eletrônico elaborado através da plataforma gratuita Google Forms, tendo suas questões adaptadas do próprio questionário de Weisbord (1976). O questionário (Anexo I) proposto foi elaborado para avaliar as categorias do Modelo das Seis Caixas que englobam os processos da estrutura organizacional da unidade em estudo e serviu de sustentação para análise e interpretação dos dados, contendo 35 afirmativas e apresentando, como possíveis respostas, uma escala numérica de 1 a 7, levando em consideração a visão do entrevistado sobre o assunto; as notas da escala seguem no Quadro 1 com suas respectivas atribuições:

Quadro 1 - Atribuições da escala de pontos

1	CONCORDO TOTALMENTE
2	CONCORDO
3	CONCORDO PARCIALMENTE
4	SOU NEUTRO
5	DISCORDO PARCIALMENTE
6	DISCORDO
7	DISCORDO TOTALMENTE

FONTE: dados da pesquisa (2020)

As afirmativas estão divididas de forma a se relacionar a cada uma das 6 caixas do modelo, onde somente o aplicador sabe onde em qual caixa a afirmativa se aloca, apresentando uma sétima caixa que corresponde as propensão à mudanças, esta, relacionada ao ambiente externo da organização, ou seja, como os seis fatores se alocam diante a perspectiva dos colaboradores para com uma mudança advinda da análise das caixas estudadas, como mostrado no quadro a seguir:

Quadro 2 - Alocação de afirmativas às caixas

CAIXAS	AFIRMATIVAS
OBJETIVOS	1, 8, 15, 22 e 29
ESTRUTURA	2, 9, 16, 23 e 30
LIDERANÇA	3, 10, 17, 24 e 31
RELACIONAMENTO	4, 11, 18, 25 e 32
RECOMPENSAS	5, 12, 19, 26 e 33
MECANISMOS DE APOIO	6, 13, 20, 27 e 34
PROPENSÃO À MUDANÇAS	7, 14, 21, 28 e 35

FONTE: dados da pesquisa (2020)

Diante disso, com os dados coletados, se obtém uma média de cada funcionário, posteriormente sendo uma realizada uma média geral, ambas obtidas através da soma dos pontos retratados pelos colaboradores a cada caixa e divididas por 5. Para finalizar o diagnóstico, será levado em consideração a média 4, de forma que resultados abaixo disso mostrem tendências ao bom funcionamento da organização e resultados superiores a essa média demonstrem índices de problemas encontrados; o resultado de média 1 indica um nível ótimo de funcionamento e o de média 7 de problema grave. Com os dados já filtrados, objetivou identificar, mediante análise das caixas, as categorias que estão bem estruturadas e diagnosticar as que precisam de intervenção e, como possíveis resultados, a concepções de ideias que ajudem nos *gaps* encontrados.

4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Os dados obtidos nesta pesquisa contemplam os resultados da aplicação do questionário que detém 35 afirmativas, divididas nas categorias do Modelo Organizacional das Seis Caixas de Weisbord: objetivos, estrutura, liderança, relacionamento, recompensas e mecanismos de apoio, mais uma sétima caixa, a de propensão a mudanças, que representa a visão do respondente em reconhecer a mudança dentro da sua organização.

Logo em seguida, no quadro 3, apresentam-se as médias geral de pontos obtidas em cada item do modelo organizacional. Posteriormente, serão demonstradas as médias de cada caixa de forma individual com suas respectivas afirmativas.

Quadro 3 – Médias obtidas por cada Caixa

CAIXAS	MÉDIA DE PONTOS
OBJETIVOS	2,3
ESTRUTURA	2,6
LIDERANÇA	2,4
RELACIONAMENTO	2,2
RECOMPENSAS	2,9
MECANISMOS DE APOIO	2,3
PROPENSÃO A MUDANÇAS	2,6

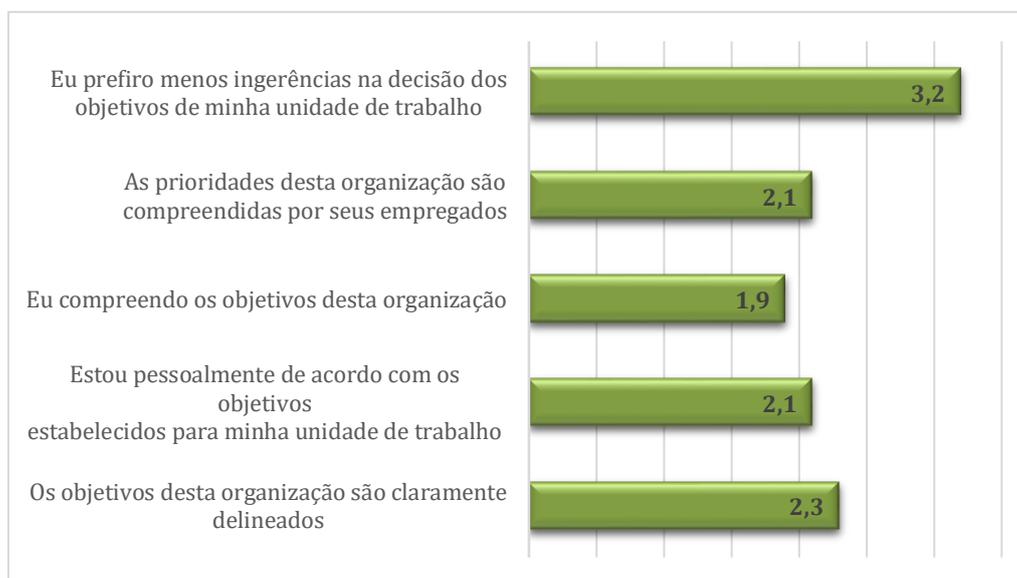
FONTE: dados da Pesquisa (2020)

Levando em consideração a escala de 1 à 7, onde 1 corresponde a concordância total e 7 a discordância total, nota-se que em nenhuma das caixas obteve-se um resultado propenso a discordância, desse modo, fica perceptível que o modelo de gestão atuante na organização estudada agrada a maioria dos colaboradores, podendo assim a organização, estar a poucos passos para delinear um nível ótimo de trabalho dentro da empresa. Vale ressaltar que as caixas de Liderança (2.3), Relacionamento (2.2) e de Mecanismos de Apoio (2.3), obtiveram a menor média, ou seja, nesses aspectos a grande maioria dos colaboradores tem uma percepção positiva sobre os itens. Já a caixa de Recompensas, por sua vez, apresenta a média de 2.9, a maior de todas as caixas, o que nos leva a enxergar que mesmo com a maioria concordando, existem colaboradores insatisfeitos com as formas de gratificação e sistemas de recompensas da empresa.

Mesmo mostrando médias favoráveis ao bom funcionamento da organização, ainda existem partes que discordam da maioria, e que são de extrema relevância para concretizar o

diagnostico organizacional. Em seguida, veremos os gráficos das médias das categorias citadas, alocadas com suas respectivas afirmativas.

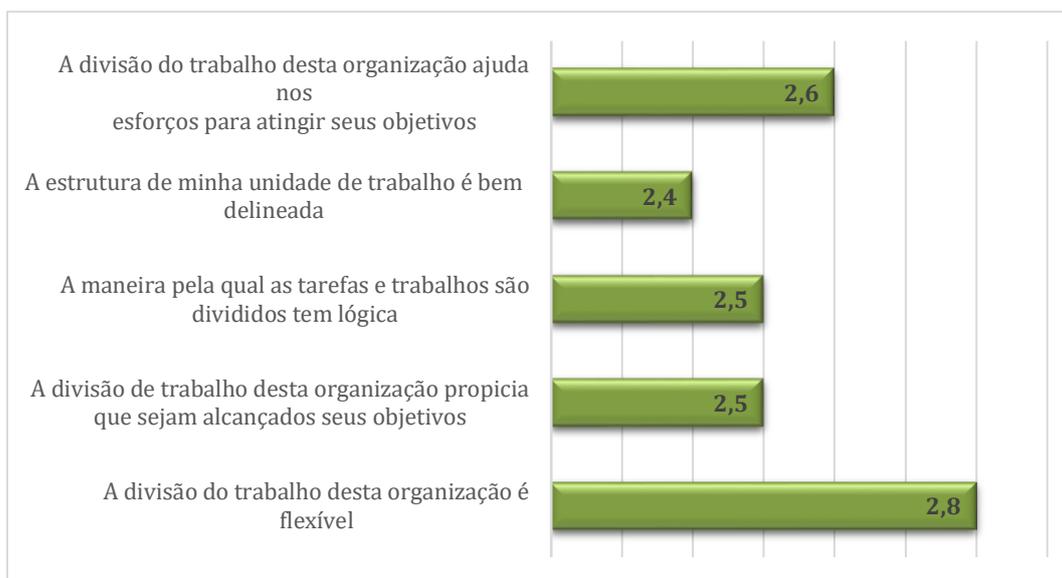
Gráfico 1 – Caixa Objetivos



FONTE: Dados da Pesquisa (2020)

O planejamento estratégico é diretamente conexo com os objetivos de uma organização. Como define Maximiano (2011) “é um processo contínuo e sistemático de elaboração da estratégia da empresa, a partir da definição dos objetivos organizacionais, considerando a relação entre a organização e o meio interno e externo” (apud BENELI, 2017). Dessa forma, pode-se observar que no que tange os dados da categoria objetivos, todas as afirmações estão em média positiva de concordância para os entrevistados, dessa maneira, acredita-se que os objetivos da organização são de fato bem delineados, fato que remete a boa funcionalidade dos processos e atividades desenvolvidos dentro da organização. A afirmativa mais próxima ao nível de concordância total reflete a compreensão dos objetivos da organização e a que está, embora ainda em concordância, contudo, mais próxima da neutralidade de compreensão dos entrevistados, é referente à intervenção na decisão dos objetivos do setor de trabalho, ou seja, uma parte dos colaboradores prefere não intervir no que diz respeito aos objetivos dentro da organização.

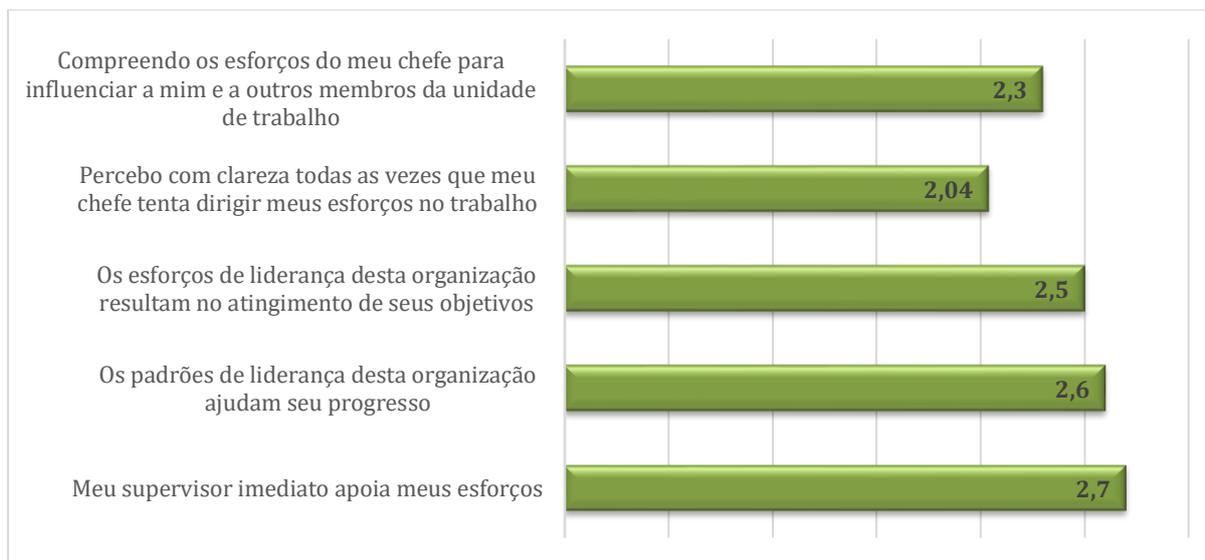
No próximo gráfico, estão compreendidos os dados referentes a média de pontos obtidos na caixa estrutura, junto com suas respectivas afirmativas. Sem alterações alarmantes na média de pontos obtidos, a caixa estrutura representa a formatação do modelo de processos implantados na organização e como eles afetam no atingimento das metas.

Gráfico 2 - Caixa Estrutura

FONTE: dados da Pesquisa (2020)

Para Miranda (2018), a estrutura organizacional refere-se aos mecanismos de coordenação e organização da instituição, a qual é influenciada pelo tamanho, complexidade e estratégias organizacionais. Tendo em vista esse pressuposto e como exposto no gráfico acima, boa parte dos respondentes tendem a posição favorável para a caixa de estrutura organizacional da empresa em questão neste estudo. A afirmativa que mais chama atenção é a de divisão de tarefas, apresentando a maior média do quadro, de 2.8. Podemos assim destacar que em alguns setores da organização a divisão de trabalho não se enquadra em flexível, o que se torna um problema, visto que tarefas mal alocadas acabam sobrecarregando a equipe.

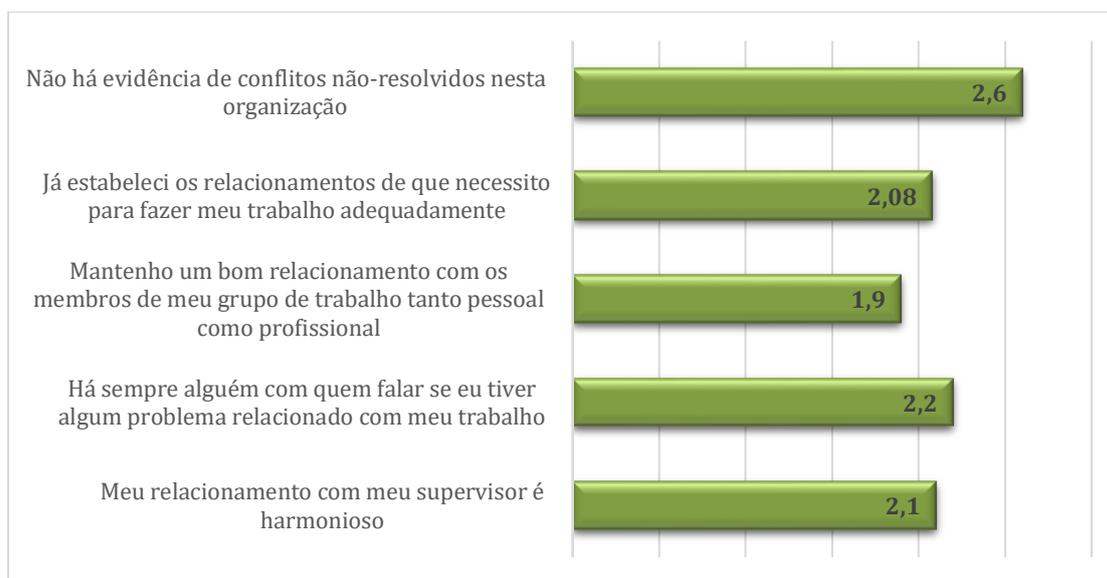
No gráfico abaixo, estão dispostas as médias de pontos obtidas pelo modelo organizacional referentes a caixa de liderança.

Gráfico 3 – Caixa Liderança

FONTE: dados da Pesquisa (2020)

Na caixa de liderança se destaca a afirmativa “meu supervisor imediato apoia meus esforços” com uma média de pontos de 2.7. Mesmo estando abaixo do que seria um problema de má gestão organizacional, a média mostra que para alguns colaboradores os esforços de liderança não são suficientes, o que pode gerar uma insatisfação no ambiente de trabalho e assim prejudicar nos resultados que a organização objetiva. Existem vários aspectos que abonam em favor da constatação da liderança no meio corporativo, a exemplo a capacidade do líder em influenciar os outros a se tornarem eles próprios líderes (COSTA et al.,2015).

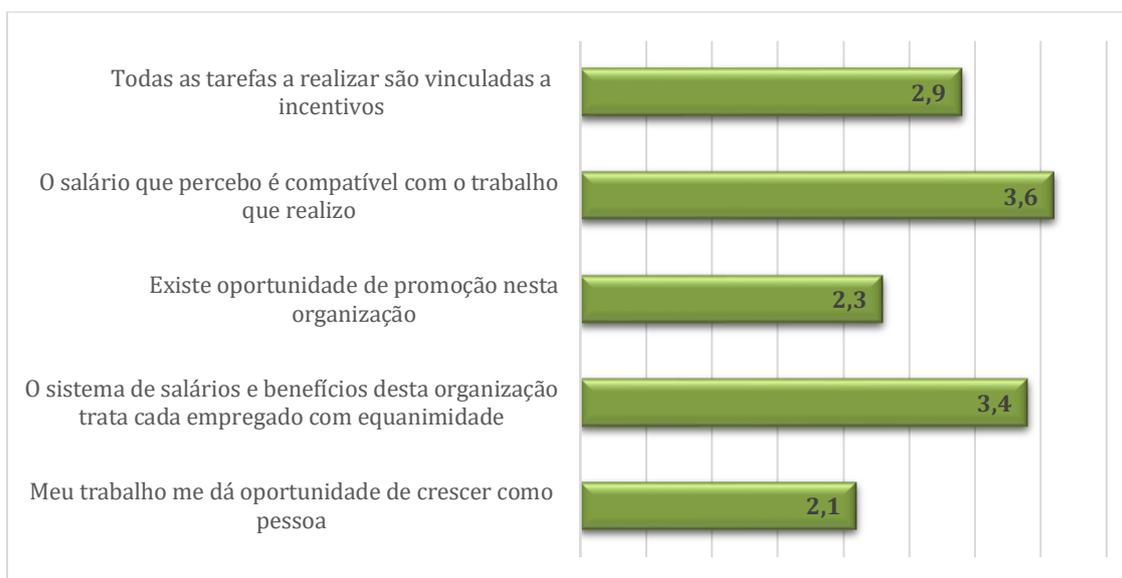
Compreendendo as médias da caixa relacionamento, o gráfico 4 apresenta as médias obtidas na caixa, destacando a média de 1.9 que compreende a afirmativa sobre relacionamento entre os grupos de trabalho.

Gráfico 4 – Caixa Relacionamento

FONTE: dados da Pesquisa (2020)

Segundo Luthans (2010) “quanto mais atividades forem compartilhadas, mais interações ocorrerão e mais fortes serão os sentimentos entre as pessoas; quanto mais frequentes forem as interações, mais as atividades e sentimentos serão compartilhados; quanto mais fortes forem os sentimentos, mais pessoas vão compartilhar atividades e interagir” (apud LARENTIS et al., 2017). Sabe-se que o relacionamento harmonioso entre um grupo de pessoas é um dos pilares centrais para um bom funcionamento em determinada organização. É necessário a permanência de um ambiente calmo e sem conflitos para que aconteça uma integração dos colaboradores dentro do ambiente de trabalho. Em relação a maior média obtida nesta caixa, se destaca da afirmativa sobre a evidência de conflitos não resolvidos na organização, apresentando a média de 2.6. A existência de conflitos em grupos de pessoas é algo sempre presente no âmbito organizacional, afinal nem sempre as ideias e ideais são compartilhadas de forma mútua entre os colaboradores.

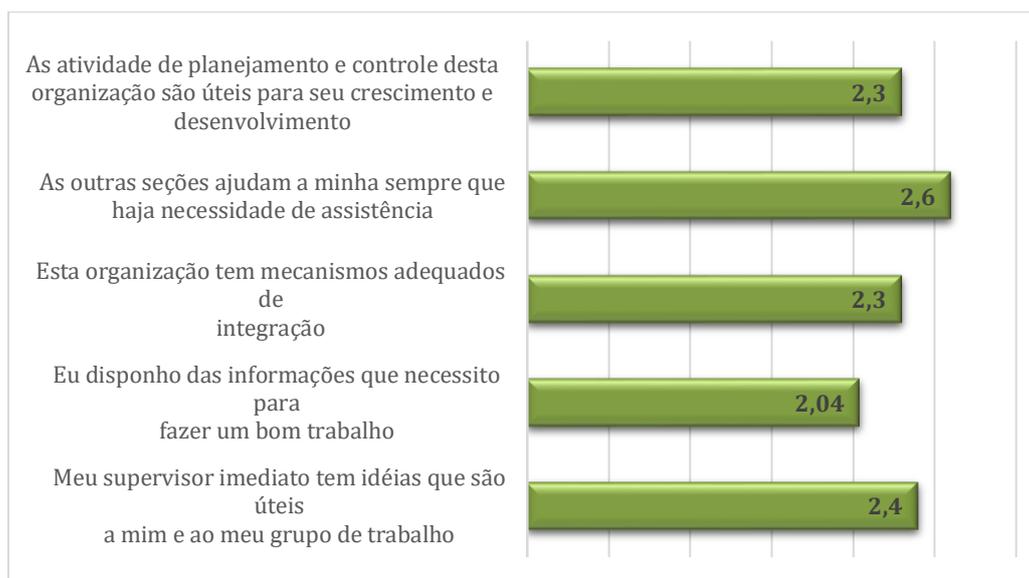
No próximo gráfico estão presentes as médias atingidas na caixa de recompensas, representada pela concordância ou não sobre as políticas de valorização do colaborador dentro da empresa.

Gráfico 5 – Caixa Recompensas

FONTE: dados da Pesquisa (2020)

A motivação dos indivíduos em ambientes de trabalho é a base sobre a qual os sistemas de recompensas são construídos (COSTA et al., 2010). Dito isto, a caixa de recompensas se destaca pelo fato de apresentar uma das médias mais altas comparadas as demais caixas destacadas pelo modelo organizacional. Com relação as percepções positivas, a afirmativa “Meu trabalho me dá oportunidade de crescer como pessoa” se sobressai com a menor média obtida dentro da caixa. Todavia, a afirmativa relacionada a percepção sobre a compatibilidade do salário com o trabalho realizado ganha maior ressaltado, obteve-se a média de 3.6 pontos, média mais próxima do neutro do que do concordo, entre a escala de atribuições do questionário.

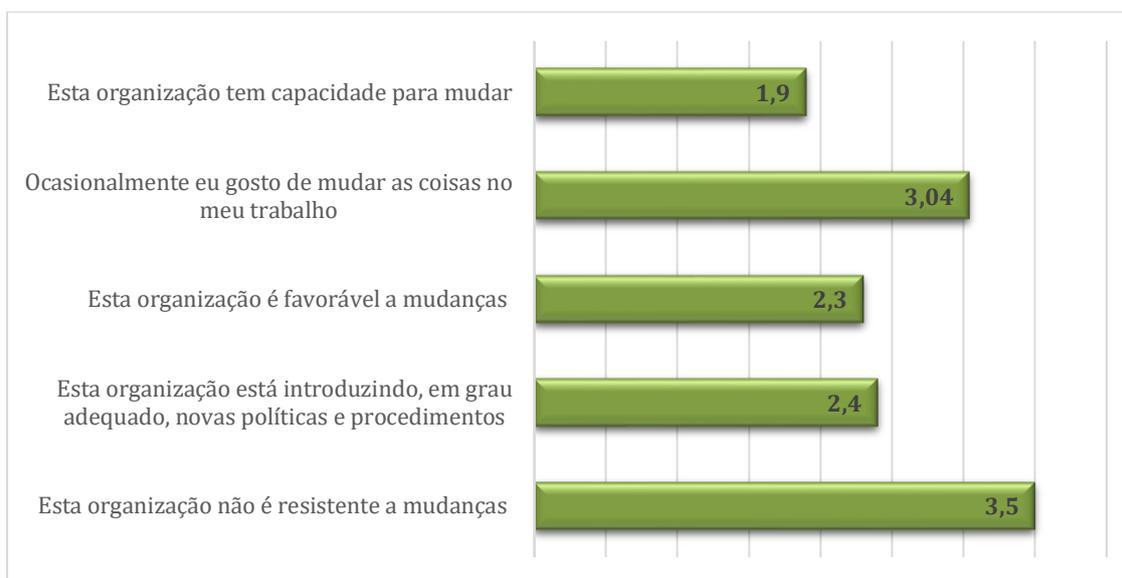
O gráfico 6, foca nas médias alcançadas associadas a categoria de mecanismos de apoio. Apresentando médias favoráveis a concordância, a caixa descreve como o ambiente de trabalho é propício para um desempenho favorável das atividades, no que tange aos insumos utilizados, equipamentos e tecnologias acessíveis aos colaboradores.

Gráfico 6 – Caixa Mecanismos de Apoio

FONTE: dados da Pesquisa (2020)

As demandas crescentes das organizações contemporâneas não podem ser atendidas por um único mecanismo ou espaço de apoio, é necessário determinar quais os melhores mecanismos de apoio que devem ser empregados em sua realidade, como também acompanhar as constantes mudanças destes mecanismos (ARANHA 2016). Isto posto, é possível observar que a organização em destaque se mantém atualizada no quesito mecanismos de apoio. Analisando as afirmativas com percepções positivas à concordância total, identificou-se a média 2.3 como sendo a menor, presente em duas afirmativas. Já a maior média foi obtida na afirmação relativa à integração de ajuda entre setores diferentes, que obteve a média 2.6.

No último gráfico, é apresentado a média da categoria extra, propensão à mudanças, que mesmo não sendo pertencente ao Modelo Organizacional das Seis Caixas de Weisbord, ganha sua importância devido ao fato de ser extremamente relevante a percepção que cada colaborador tem sob a perspectiva da mudança dentro da organização, para que depois que realizado qualquer diagnóstico organizacional o gestor reconheça a aceitação ou não das medidas por ele adotadas.

Gráfico 7 – Propensão à Mudanças

FONTE: dados da Pesquisa (2020)

Assim como na caixa anterior, essa categoria apresenta duas das maiores médias obtidas com o questionário de diagnóstico organizacional. A afirmativa “Esta organização não é resistente a mudanças” com média 3.5 encontra-se mais propensa ao neutro na escala de atribuição, ou seja, uma parcela considerável dos entrevistados acredita que a organização resiste a mudanças. Contudo, muitos dos colaboradores acreditam que a organização tem capacidade de mudar, como destaca a afirmativa que aponta a média de pontos de 1.9, muito próxima ao nível de concordância total. Lima e Bressan (2003) dizem que “mudança organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais - pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura - ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional” (apud PINTO et al., 2009).

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente sessão analisa os indicadores do Modelo Organizacional das Seis Caixas de Weisbord, baseados nas informações extraídas dos 25 colaboradores da organização pesquisada com a contribuição do referencial teórico utilizado nesta pesquisa. O tópico aponta também de que forma o diagnóstico organizacional interfere na estrutura organizacional da empresa estudada mediante cada atributo do modelo organizacional.

Neste contexto, no que tange ao indicador **OBJETIVOS**, o resultado de média de pontos é de 2.3, deixando claro que a maioria dos colaboradores concordam que os objetivos da organização são bem delineados, de fácil compreensão e que estão de acordo com os objetivos estabelecidos. Isso posto, destaca-se o fato de a organização pesquisada prezar pelo entendimento de todas as partes envolvidas nas atividades da empresa, ressaltando os estudos de Quinn et al., (2015) que diz que os objetivos devem estar alinhados com a visão da empresa, com os processos, com a comunicação e com a tomada de decisão, tornando os objetivos o alicerce para o planejamento organizacional e emplacando o sucesso nas metas estabelecidas.

Em relação ao indicador **ESTRUTURA**, obteve-se a média geral de pontos de 2.6, favorável para concordância total dos colaboradores. A estrutura organizacional se apresenta como o pilar central para o foco da empresa no quesito de escolha de como melhor gerenciá-la (NEIVA et al., 2019), dito isto, a organização destacada no estudo tem uma estrutura bem delineada, perante a percepção de seus colaboradores, retratando uma boa divisão de tarefas, de modo que essa divisão facilita no atingimento dos objetivos. Desta maneira não se torna necessário o redesenho de uma estrutura mais apropriada para a organização, visto que a atual reflete um bom resultado dentre os colaboradores.

Para a caixa **LIDERANÇA**, a média de pontos da categoria foi de 2.4, observa-se uma grande maioria concordando com as afirmativas relativas a caixa, com destaque para os esforços dos líderes de setores no atingimento de metas individuais de cada funcionário, realçando a importância da figura do líder nas organizações, como explicam Barreto e outros (2013), quando dizem que os líderes criam os mecanismos para o desenvolvimento cultural e comportamental dentro da organização, e como também destaca Chiavenato (2014) em sua fala, quando alega que a função do líder é engajar as pessoas e inspirá-las na superação dos obstáculos.

Essas interações citadas anteriormente por Larentis e outros (2017), estão diretamente na caixa de **RELACIONAMENTO**, que nos traz a menor média obtida em todo o questionário do modelo organizacional (média de 2.2). Com a média mais próxima do nível de concordância

total, a caixa refere-se aprovação dos colaboradores em respeito à relacionamentos entre funcionários dentro do ambiente corporativo. Na organização pesquisada, os relacionamentos são bem alinhados e não impactam de forma negativa nos resultados da empresa, e sim, ajudam na efetivação dos processos e atividades realizadas, como destaca a fala de Fonseca et al., (2016) “o bom relacionamento é essencial na efetivação das atividades dentro das organizações”, o que de fato acarreta um trabalho mais prazeroso de ser realizado. A afirmativa que pontuou mais alto nesta caixa foi a de evidências de conflitos não resolvidos na organização, neste sentido, vale sugerir que a organização implemente um sistema de gestão de conflitos, instruindo os líderes da empresa para que eles possam intermediar soluções para conflitos entre seus colaboradores.

Mantendo-se dentro do nível aceitável de concordância com a média 2.9, a caixa de **RECOMPENSAS** se destaca por ter a maior média entre as caixas abordados no estudo. Mesmo com uma maioria expressiva concordando com o sistema de recompensas da organização estudada, alguns respondentes se sentem descontentes com os benefícios que são ofertados em troca da mão-de-obra realizada. Como pontuado na afirmativa sobre compatibilidade do salário com o trabalho realizado, a média obtida foi de 3.6 pontos, mostrando que uma boa parte de componentes da equipe de trabalho da empresa tem concordância mais próxima do neutro nesta questão, e que alguns discordam do sistema de salários ofertado. Sabe-se que o salário é um fator chave na motivação no trabalho, como apontado por Chiavenato (2014), quando destaca que as recompensas são um dos fatores que possui maior peso em relação a motivação no ambiente corporativo. Sugere-se então, que a organização reavalie seu sistema de recompensas, buscando equilibrar o trabalho realizado ao que se deve receber em troca, gerando assim uma maior motivação perante seus colaboradores.

Em relação a caixa **MECANISMOS DE APOIO**, foi atingida a média de pontos de 2.3, apresentando um bom índice de concordância dos funcionários entre as alternativas dispostas na caixa. Portanto, os níveis de aceitação no que diz respeito a integração de equipes, informações necessárias e ideias úteis no setor de trabalho, são altos e muito próximos a concordância total entre a maioria dos colaboradores. Os mecanismos de apoio são incorporados as políticas organizacionais, as reuniões comitês e sistemas e métodos que venham a ser útil na realização de uma atividade (NEIVA et al., (2019), assim sendo, a organização pesquisada apresenta uma boa integração dos materiais necessários para a realização do trabalho e seus colaboradores. A afirmativa em destaque nessa sessão é a de assistência de outros setores quando determinado setor está sobrecarregado, onde alguns respondentes não concordam que haja uma ajuda prestada, nesse sentido, é aconselhável uma

mudança na comunicação entre os setores, para que ambos caminhem em direção a um objetivo comum.

No que remete a categoria **PROPENSÃO À MUDANÇAS**, têm-se a média de 2.6, a maioria dos funcionários pesquisados concorda que a empresa tem capacidade de mudar. Mesmo não sendo diretamente integrada no Modelo Organizacional de Weisbord, essa caixa extra tem sua devida importância devido ao fato de poder analisar após a aplicação do diagnóstico organizacional gestor possa observar a melhor forma de agir quando for necessário implementar novas ideias dentro do ambiente organizacional. Mesmo havendo pouca necessidade de aplicação de mudanças na organização em destaque, é importante entender os aspectos teóricos que fundamentam a mudança organizacional.

Através deste diagnóstico foram identificadas boas práticas de gestão organizacional em todas as categorias do Modelo Organizacional das Seis Caixas de Weisbord dentro da organização pesquisada, mostrando a importância de realizar um diagnóstico organizacional para que se possa avaliar os meios que a empresa está empregando para o atingimento de seus objetivos. Todavia, foram identificados alguns indicadores a serem melhorados pela gestão da organização, como a questão da gestão de conflitos, benefícios e recompensas para os funcionários e alocação de tarefas, *gaps* de fácil resolução que os gestores da organização podem resolver através de teorias de diversos autores de Comportamento e Cultura Organizacional.

Por se tratar de um estudo de caso em organização real, os dados e resultados desta pesquisa estarão dispostos aos gestores da organização estudada, juntamente com as sugestões aqui apresentadas e as análises feitas sob a perspectiva da percepção dos colaboradores em relação às seis caixas do modelo organizacional apresentado, a fim de provocar a aplicação efetiva das sugestões para que a empresa possa operar de fato em nível ótimo de funcionamento, e que os gestores busquem também outras alternativas aqui não sugeridas para facilitar a estruturação e integração das estratégias da empresa com seus colaboradores.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo principal analisar de que forma o Modelo Organizacional das Seis Caixas de Weisbord (1976), determina a estrutura organizacional da unidade de uma rede de cinemas instalada em João Pessoa, com base na alocação do modelo organizacional e de suas categorias aplicadas na gestão de cada setor da empresa pesquisada. Além do mais, verificar como o diagnóstico organizacional identifica e analisa de forma estratégica o funcionamento de cada componente da estrutura organizacional da empresa abordada, interpretando as categorias do modelo organizacional por intermédio do levantamento teórico das caixas estudadas.

Em se tratando do primeiro objetivo específico, foi constatado que as categorias do Modelo das Seis Caixas de Weisbord (1976) descritas neste projeto se englobam perfeitamente com a estrutura e os processos da unidade de trabalho estudada. Já com relação ao segundo objetivo específico, observou as caixas que estão mais bem estruturadas e as que necessitam de intervenções em sua melhoria. Quanto ao último objetivo específico foi verificado as lacunas existentes dentro de cada caixa, como também foram realizadas propostas de melhorias nestas lacunas, visando aperfeiçoamento dos processos e a integração dentro da empresa estudada. Apesar das dificuldades na coleta de dados, devido o momento vivenciado por todos, a pesquisa conseguiu adquirir as respostas de todos os colaboradores da organização estudada, e seu pesquisador apurou os dados a serem utilizados para a análise posteriormente. Como resultado, foi observado que o modelo atingiu os objetivos no que diz respeito ao levantamento de informações sobre o engajamento dos colaboradores com a aplicação das políticas de gestão aplicadas naquele ambiente de trabalho.

Dessa maneira, respondeu-se a problematização do estudo, que se evidenciou através dos resultados obtidos com a aplicação do questionário, deixando claro que um bom diagnóstico organizacional pode servir como estratégia dentro do ambiente corporativo, no que tange aos aspectos que se apresentam bem delineados, como os que necessitam de aperfeiçoamento para que venham a se tomar intervenções nas lacunas existentes. Provando assim, que a ferramenta de diagnóstico é um fator chave para o sucesso de qualquer organização.

O Modelo Organizacional das Seis Caixas de Weisbord (1976) se mostrou eficaz no que concerne ao diagnóstico organizacional, podendo ser aplicado em quaisquer outros segmentos. E, mesmo tendo atingido o objetivo da pesquisa, sugere-se a prática de novos estudos na área, agregando novos conhecimentos e instigando novas ideias e mecanismos uteis

para as organizações de todas as áreas. Além disso, a pesquisa fica aberta a novas abordagens, tanto no ramo de entretenimento quanto em outros segmentos.

REFERÊNCIAS

- ARANHA, José Alberto Sampaio. **Mecanismos de geração de empreendimentos inovadores [Recurso eletrônico on-line] : mudança na organização e na dinâmica dos ambientes e o surgimento de novos atores** / José Alberto Sampaio Aranha. – Brasília, DF : ANPROTEC, 2016.
- BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? . **Rev. Adm. (São Paulo)**, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34-52, Mar. 2013 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072013000100004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 16 Nov. 2020.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 3ª ed., 2007.
- BENELI, L. M.; SOUSA, M. A. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PREPARAÇÃO ESPORTIVA DE JOVENS ATLETAS NOS ESPORTES COLETIVOS. **Corpoconsciência**, [S. l.], v. 21, n. 1, p. 48-57, 2017. Disponível em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/corpoconsciencia/article/view/4662>. Acesso em: 16 nov. 2020.
- BOHLANDER, George - **Administração de Recursos Humanos** / George Bohlander, Scott Snell; tradução Maria Lúcia G. L. Rosa e Solange Aparecida Visconti; revisão técnica Flávio Bressan. -- São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto, 1936-. **Comportamento organizacional : a dinâmica do sucesso das organizações** / Idalberto Chiavenato. - 3. ed. - Barueri, SP : Manole, 2014.
- COSTA, Isabel de Sá Affonso da; SALLES, Denise Medeiros Ribeiro; FONTES FILHO, Joaquim Rubens. Influência das configurações organizacionais sobre valores no trabalho e preferências por recompensa. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro , v. 44, n. 6, p. 1429-1452, dez. 2010 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122010000600008&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 16 nov. 2020.
- COSTA, Jorge Adelino; CASTANHEIRA, Patrícia. A liderança na gestão das escolas: contributos de análise organizacional. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - Periódico científico editado pela ANPAE**, [S.l.], v. 31, n. 1, p. 13-44, set. 2015. ISSN 2447-4193. Disponível em: <<https://www.seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/58912>>. Acesso em: 16 nov. 2020.
- FACHIN, Odilia. **Fundamentos de metodologia** / Odilia Fachin, 5. ed. [rev] – São Paulo: Saraiva, 2006.
- FIGUEIREDO, N. M. A. DE. **Métodos e metodologia na pesquisa científica**. 2Ed, São Caetano do Sul, SP: Yendis Editora, 2007.
- FONSECA, Luciana - **Relacionamento interpessoal & trabalho em equipe: impactos num ambiente organizacional** - Luciana Fonseca, Rosa Reis, Kelly Mesquit, Andreia Oliveira

Alcantara, XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão & III INOVARSE - Responsabilidade Social Aplicada. 29 e 30 de setembro de 2016. Disponível em: <https://docplayer.com.br/36444138-Relacionamento-interpessoal-trabalho-em-equipe-impactos-num-ambiente-organizacional.html> acesso em 21 de março de 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010

LAMB, Israel Ternus - **Análise da tecnologia empresarial odebrecht – teo, a partir dos conceitos do projeto organizacional e do modelo estrela de galbraith** / Israel Ternus Lamb, São Leopoldo 2013. Disponível em: <http://www.gmap.unisinus.br/recursos-didaticos/tcc-israel-ternus-lamb.pdf> acesso em 11 de março de 2020.

LARENTIS, Fabiano; ANTONELLO, Claudia Simone; SLONGO, Luiz Antonio. Cultura organizacional e marketing de relacionamento: uma perspectiva interorganizacional. **Review of Business Management**, [SI], v. 20, n. 1, pág. 37-56, dez. 2017. ISSN 1983-0807. Disponível em: < <https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/3688> >. Data de acesso: 16 nov. 2020.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação** / Naresh K. Malhotra – Porto Alegre: Bookman, 2006.

MIRANDA, Pollyanna Costa. **Gestão de pessoas no setor público: diagnóstico organizacional de uma prática distrital**. 2018. 184 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) —Universidade de Brasília, Brasília, 2018.

NEIVA, Isabela De Souza; Jefferson Alves Da Silva, Oliveira Tereza Cristina Pinheiro De Lima, Luiz Fernando Gonçalves Da Silva Araújo / ESORG - **Estudos organizacionais análise de um modelo organizacional: um estudo de caso no segmento automotivo** - 30.º ENANGRADE - Gestão da Aprendizagem no contexto das transformações (2019).

PINTO, Mario Couto Soares; COUTO-DE-SOUZA, Cristina Lyra. Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro , v. 43, n. 3, p. 609-634, jun. 2009 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122009000300005&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 16 nov. 2020.

PUNTE-PALACIOS, Katia - **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia** / Organizadores, Katia Punte-Palacios, Adriano de Lemos Alves Peixoto. - Porto Alegre : Artmed, 2015.

QUINN, Robert [et al.] - **Competências Gerenciais: a abordagem de valores concorrentes na gestão** / Robert Quinn ... [et al.]; tradução Sabine Alexandra Holler. - 6. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

ROBBINS, Stephen Paul, 1943 - **Fundamentos do Comportamento Organizacional** / Stephen Paul Robbins; tradução técnica Reynaldo Marcondes. -- São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

RODRIGUES, Rui Martinho. **Pesquisa acadêmica: Como facilitar o processo de preparação de suas etapas**. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, Josimar Aparecida da - **Aplicação da análise swot na elaboração de diagnóstico organizacional de uma editora universitária** / Josimar Aparecida da Silva, Maria Inês do Carmo, 2009. Disponível em: <http://www.saepro.ufv.br/wp-content/uploads/2014.34.pdf> .acesso em 11 de março de 2020

SILVEIRA, Aline Maria de Oliveira Lopes - **FERRAMENTA DE DIAGNÓSTICO PARA ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS** / Aline Maria de Oliveira Lopes Silveira. Florianópolis, SC , 2010.

VERGHESE, Annie - **Intervenções de OD para a excelência sustentável no ensino superior** / Annie Verghese; tradução nossa. - 2007.

WEISBORD, Marvin. **Modelo Organizacional das Seis Caixas**. 1976. Disponível em: <https://titusng.com/2009/08/01/organizational-developmentmodels-weisbords-six-box-model/> acesso em 11 de março de 2020

ANEXOS

Questionário de Diagnóstico Organizacional – QDO

1	Concordo totalmente
2	Concordo
3	Concordo parcialmente
4	Sou neutro
5	Discordo parcialmente
6	Discordo
7	Discordo totalmente

		1	2	3	4	5	6	7
1	Os objetivos desta organização são claramente delineados							
2	A divisão do trabalho desta organização é flexível							
3	Meu supervisor imediato apoia meus esforços							
4	Meu relacionamento com meu supervisor é harmonioso							
5	Meu trabalho me dá oportunidade de crescer como pessoa							
6	Meu supervisor imediato tem ideias que são uteis a mim e ao meu grupo de trabalho							
7	Esta organização não é resistente a mudanças							
8	Estou pessoalmente de acordo com os objetivos estabelecidos para minha unidade de trabalho							
9	A divisão de trabalho desta organização propicia que sejam alcançados seus objetivos							
10	Os padrões de liderança desta organização ajudam no meu progresso							
11	Há sempre alguém com quem falar se eu tiver algum problema relacionado a meu trabalho							
12	O sistema de salários e benefícios desta organização trata cada empregado com equanimidade							
13	Eu disponho das informações que necessito para fazer um bom trabalho							
14	Esta organização está introduzindo em grau adequado, novas políticas e procedimentos							
15	Eu compreendo os objetivos desta organização							
16	A maneira pela qual as tarefas e trabalhos são divididos tem lógica							
17	Os esforços de Liderança desta organização resultam no atingimento de seus objetivos							
18	Mantenho um bom relacionamento com os membros do meu grupo de trabalho tanto pessoal quanto profissional							

19	Existe oportunidade de promoção nesta organização								
20	Esta organização tem mecanismos adequados de integração								
21	Esta organização é favorável a mudanças								
22	As prioridades desta organização são compreendidas por seus empregados								
23	A estrutura da minha unidade de trabalho é bem delineada								
24	Percebo com clareza todas as vezes que meu chefe tenta dirigir meus esforços no trabalho								
25	Já estabeleci os relacionamentos que necessito para fazer meu trabalho adequadamente								
26	O salário que recebo é compatível com o trabalho que realizo								
27	As outras seções ajudam a minha sempre que haja necessidade de assistência								
28	Ocasionalmente eu gosto de mudar as coisas no meu trabalho								
29	Eu prefiro menos ingerências na decisão dos objetivos de minha unidade de trabalho								
30	A divisão de trabalho desta organização nos ajuda a atingir seus objetivos								
31	Compreendo os esforços do meu chefe para influenciar a mim e a outros membros da unidade								
32	Não há evidência de conflitos não resolvidos nesta organização								
33	Todas as tarefas são vinculadas a incentivos								
34	As atividades de planejamento e controle desta organização são úteis para seu crescimento e desenvolvimento								
35	Esta organização tem capacidade para mudar								