

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

**HAYSSA SAMARA DOS SANTOS LOURENÇO**

**UM DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DAS SEIS ÁREAS-  
CHAVE DE WEISBORD NA ESCOLA ALGORITMO EM JOÃO  
PESSOA**

João Pessoa

2022

HAYSSA SAMARA DOS SANTOS LOURENÇO

**UM DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DAS SEIS ÁREAS-  
CHAVE DE WEISBORD NA ESCOLA ALGORITMO EM JOÃO  
PESSOA**



**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em **ADMINISTRAÇÃO**.

**Orientadora:** Profa. Dra. Alice Inês Guimarães Araújo

João Pessoa

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *campus* João Pessoa

L892d Lourenço, Hayssa Samara dos Santos.

Um diagnóstico organizacional das seis áreas - chave de Weisbord na Escola Algoritmo em João Pessoa / Hayssa Samara dos Santos Lourenço. – 2022.

48 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2022.

Orientação : Profª D.ra Alice Inês Guimarães Araújo.

1. Estrutura organizacional. 2. Desenvolvimento organizacional. 3. Diagnóstico. 4. Modelo organizacional – seis caixas de Weisbord. I. Título.

CDU 005.72(043)

Elaboração: Lucrecia Camilo de Lima - Bibliotecária CRB 15/132



**INSTITUTO FEDERAL**  
Paraíba

CAMPUS JOÃO PESSOA  
SECRETARIA ACADEMICA - CAMPUS JOAO PESSOA

PARECER 38/2022 - SAC/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 4 de julho de 2022.

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

**Hayssa Samara dos Santos Lourenço**

Matrícula: 20182460063

**Diagnóstico Organizacional das seis áreas-chave de Weisbord na Escola Algoritmo em João Pessoa**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado em **27 de junho de 2022**

no 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, 30/06/2022.

**BANCA EXAMINADORA:**

*(assinaturas eletrônicas via SUAP)*

**Alice Inês Guimarães Araújo (IFPB)**

Orientador(a)

**Arielle Pinto Silva (IFPB)**

Examinador(a) interno(a)

**Fernanda de Araújo Nóbrega (IFPB)**

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- Alice Ines Guimaraes Araujo, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 04/07/2022 10:29:47.
- Fernanda de Araujo Nobrega, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 04/07/2022 14:12:25.
- Arielle Pinto Silva, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 05/07/2022 10:14:44.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 30/06/2022. 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: 310538

Código de Autenticação: 404fc98232



**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.

Dedico este escrito a mim e a minha  
persistência em nunca desistir.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais, Carmem e Samuel, que sempre colocaram as minhas vontades à frente das suas, me deram força e coragem para enfrentar as adversidades da vida, fazendo-me uma pessoa melhor. A vocês, toda a minha gratidão.

À minha avó Silene, que é sinônimo de força, garra e perseverança, sendo sempre a guarida da nossa família. Obrigada por nunca nos desamparar e por ser responsável em grande parcela por quem sou hoje.

Aos meus sobrinhos, Manoel e Bento, que ainda tão pequenos não entendem o tamanho do amor e da força que me transmitem. Vocês são a razão das minhas conquistas.

Ao meu amor, João Pedro, maior incentivador de todos os meus sonhos, a quem eu darei mil e um motivos para sorrir. Obrigada por ser meu porto seguro e por iluminar a minha vida. A você, todo o meu amor e todos os meus dias.

Por fim, gostaria de agradecer a minha orientadora, Alice Inês, que, com tamanha empatia e generosidade, guiou-me e esteve presente durante toda a caminhada de construção do trabalho, ajudando-me a acreditar principalmente em mim.

*“Estamos competindo para vencer, se não disputarmos nas brechas não seremos mais pilotos!”.*

*(Ayrton Senna)*



## RESUMO

Os novos tempos trazem consigo um contexto de mudanças constantes, sejam elas sociais ou tecnológicas. Diante disto, torna-se imprescindível que as empresas que buscam evoluir e manter-se competitivas no mercado adaptem-se às mudanças e que estas sejam feitas de maneira bem estruturada, para que imprevistos possam ser superados ou descartados. A presente pesquisa tem como objetivo diagnosticar através do modelo organizacional de seis caixas a estrutura organizacional da escola Algoritmo em João Pessoa, avaliando sua eficiência dentro das seis áreas chave propostas pelo modelo. Para o alcance do objetivo, no que se refere à metodologia, a pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso, aplicada e descritiva. No que tange a análise dos dados, adotou-se uma abordagem quali-quantitativa, utilizando como instrumento de coleta de dados um questionário aplicado através do *Google Forms*. A amostragem foi não probabilística, com uma amostra composta por 20 respondentes. Os resultados apresentados demonstram que apesar dos professores expressarem uma perspectiva dentro do grau de concordância diante a estrutura organizacional da escola Algoritmo, algumas caixas estão melhor estruturadas e desenvolvidas que outras, por exemplo: as caixas objetivos e relacionamentos apresentam ótimo desempenho e estão melhor estruturadas em relação as caixas estrutura, liderança e mecanismos úteis, sendo sugerido que haja uma reestruturação dessas caixas para que o desenvolvimento da organização seja potencializado.

**Palavras-chave:** Estrutura organizacional; Desenvolvimento organizacional; Diagnóstico.

## ABSTRACT

The new times bring with them a context of constant changes, whether social or technological. Given this, it is essential that companies seeking to evolve and remain competitive in the market adapt to changes and that these are made in a well structured way, so that unforeseen events can be overcome or discarded. The present research aims to diagnose through the organizational model of six boxes the organizational structure of the Algoritmo school in João Pessoa, evaluating its efficiency within the six key areas proposed by the model. In order to reach the objective, as far as methodology is concerned, the research was characterized as a case study, applied and descriptive. In as much as data analysis is concerned, a qualitative-quantitative approach was adopted, utilizing as instrument for data collection a questionnaire applied via Google Forms. The sampling was not probabilistic, with a sample composed of 20 respondents. The results presented show that despite the teachers express a perspective within the degree of agreement before the organizational structure of the Algorithm school, some boxes are better structured and developed than others, for example: the boxes objectives and relationships present great performance and are better structured in relation to the boxes structure, leadership and useful mechanisms, being suggested that there is a restructuring of these boxes so that the development of the organization is enhanced.

**Keywords:** Organizational Structure; Organizational Development; Diagnosis.

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>FIGURA 1:</b> Fases do Desenvolvimento Organizacional.....	18
<b>FIGURA 2:</b> Etapas do Diagnóstico Organizacional.....	20
<b>FIGURA 3:</b> Mapa de Diagnóstico Organizacional.....	22

## **LISTA DE QUADROS**

<b>QUADRO 1:</b> Escala de Likert.....	29
<b>QUADRO 2:</b> Distribuição das Questões .....	30

## **LISTA DE GRÁFICOS**

<b>GRÁFICO 1:</b> Médias gerais.....	31
<b>GRÁFICO 2:</b> Caixa objetivos.....	32
<b>GRÁFICO 3:</b> Caixa estrutura.....	33
<b>GRÁFICO 4:</b> Caixa liderança.....	35
<b>GRÁFICO 5:</b> Caixa relacionamento.....	36
<b>GRÁFICO 6:</b> Caixa mecanismos de apoio.....	37
<b>GRÁFICO 7:</b> Caixa recompensas.....	38
<b>GRÁFICO 8:</b> Caixa de propensão a mudanças.....	40

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1	OBJETIVO GERAL.....	15
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>16</b>
2.1	DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL.....	16
2.2	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	18
2.2.1	<b>Modelo Organizacional de seis caixas de Weisbord</b> .....	<b>20</b>
2.2.2	<b>Áreas-chave do modelo organizacional de seis caixas</b> .....	<b>23</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>27</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	27
3.2	UNIVERSO, AMOSTRA E AMOSTRAGEM.....	28
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	28
3.4	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	30
<b>4</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	<b>31</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>41</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>44</b>
	<b>APÊNDICE A</b> .....	<b>47</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No ambiente global vigente, onde a tecnologia é um elemento importante nas relações marcadas por mudanças constantes, torna-se incontestável a necessidade de saber gerenciar as mudanças sociais, individuais, tecnológicas e culturais que regem o universo das organizações. Concomitantemente, as empresas sentem uma forte pressão pela adaptação e por novas práticas que as mantenham competitivas diante do mercado. É sabido que para alcançar o sucesso e um lugar de vantagem competitiva, é necessário que os fatores que influenciam a organização estejam em sinergia. De acordo com Oliveira (2006) os gestores precisam manter uma mentalidade focada em flexibilidade, inovação e velocidade.

Partindo desse pressuposto, pode-se destacar como estratégia competitiva, técnicas de desenvolvimento organizacional, que analisa fatores internos e externos buscando aperfeiçoar os valores, as crenças, além das estruturas organizacionais, procurando se adequar cada vez mais às mudanças e tendências do mercado, mantendo-se de pé com um pilar importante: a cultura organizacional. Nesse sentido, os objetivos individuais e organizacionais estando em harmonia, a engrenagem do negócio funciona corretamente.

Warren Bennis (1966) define Desenvolvimento Organizacional como uma estratégia educacional, uma dissolução à mudança organizacional de forma planejada e que corresponda às demandas da organização, ressaltando o comportamento baseado na experiência, tendo o objetivo de determinar mudanças na estrutura organizacional.

Por isso, torna-se importante conhecer os aspectos e fatores que influenciam e motivam os colaboradores, a capacidade de adaptação pessoal e interpessoal, buscando dados suficientes para que haja uma base na hora de realizar mudanças organizacionais. Haja vista que, as pessoas são o capital interno mais importante de uma organização, pois, são os colaboradores que influenciam diretamente na entrega dos resultados das atividades desenvolvidas.

É nesse contexto que se torna pertinente o uso de diagnósticos organizacionais, conseguindo assim realizar uma análise profunda de sua atual realidade, detectando pontos que precisam ser otimizados, sendo mais fácil atingir os objetivos da empresa.

Seguindo essa premissa, um diagnóstico organizacional interessante e o escolhido para o desenrolar deste estudo é o Modelo Organizacional de Seis Caixas de Weisbord (1976) que se propõe a identificar as lacunas existentes na organização em seis áreas-chave de acordo com o entendimento dos colaboradores: propósitos, estrutura organizacional, relacionamentos, recompensas, lideranças e mecanismos de apoio, conseguindo assim implementar mudanças que influenciam diretamente no desempenho do negócio, melhorando o fluxo dos processos, tornando-a cada vez mais competitiva. A pesquisa é caracterizada como estudo de caso, aplicada e descritiva.

Por conseguinte, este estudo possui o intento de responder à seguinte problemática: Como se dá o contexto de desempenho organizacional da escola Algoritmo à luz do Modelo Organizacional de Seis Caixas? Por que é necessário que haja aspectos norteadores dentro da estrutura organizacional para ajudar as atividades dos professores?

O interesse da pesquisadora pela temática surgiu no decorrer das aulas de Desenvolvimento Organizacional, o que despertou grande inspiração, devido sua importância para as organizações modernas. Dentro dessa perspectiva, a escolha do diagnóstico pautado na teoria prática de Weisbord (1976) foi concretizada pelo fato de ser uma ferramenta cientificamente válida e bastante utilizada internacionalmente, porém, pouco explorada no Brasil. Com isso, buscou-se mostrar o funcionamento da ferramenta para que sirva de base e fomenta mais pesquisas na área.

Além do exposto, justifica-se pelas seguintes razões: no campo acadêmico, pela contribuição ao conhecimento tanto do Desenvolvimento Organizacional, quanto de estratégias relevantes para a competitividade das empresas, como o diagnóstico baseado no modelo de seis caixas, servindo de base para pesquisadores e estudantes de diversas áreas correlacionadas.

No campo organizacional, contribuindo diretamente para a implementação de melhorias na escola em análise, sendo positivo para o crescimento da empresa. No campo social, pela facilidade de aplicação a qualquer negócio, contribuindo de forma geral para o êxito das organizações dentro de seis principais áreas e pelo impacto positivo que é gerado na satisfação dos colaboradores.

### **1.1 Objetivo geral**

Diagnosticar a estrutura organizacional da escola Algoritmo em João Pessoa à luz do Modelo Organizacional de Seis Caixas de Weisbord (1976) de acordo com o entendimento dos professores, avaliando seu desempenho dentro das seis áreas chave.

### **1.2 Objetivos específicos**

- a) Descrever a partir da opinião dos professores, o desempenho das variáveis objetivos, estrutura, liderança, relacionamentos, recompensas e mecanismos úteis na organização estudada.
- b) Detectar a capacidade de adaptação pessoal e interpessoal dos professores em relação aos mecanismos úteis inseridos pela escola.
- c) Sugerir melhorias que possam otimizar o funcionamento organizacional da escola Algoritmo à luz do Modelo Organizacional de Weisbord (1976).

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

A teoria do Desenvolvimento Organizacional surgiu por volta de 1962, em conjunto com vários autores, a partir de diversos fatores que influenciaram para o desenvolvimento desta abordagem. Dentre eles, destaca-se a rapidez das mudanças: ambientais, culturais e principalmente tecnológicas, que afetaram diretamente a forma como elas passaram a se posicionar competitivamente. Assim, tornando o Desenvolvimento Organizacional um caminho para adaptação e crescimento das organizações, baseado em teorias comportamentais juntamente com a estrutura organizacional, a interação entre indivíduos, grupos e o ambiente no qual estão inseridos.

Lobos (1975) acredita que o Desenvolvimento Organizacional seja um novo nome para algo que já existia, entretanto, acredita em um de DO que vem se desenvolvendo com mais seriedade ao longo dos anos, baseando-se em teorias e pesquisas acerca de processos interpessoais e grupais.

O aspecto distintivo fundamental do conceito de DO é aquele de começar com uma visão sistêmica da organização, a partir da qual se planejam mudanças que se reforcem mutuamente nos seus diversos subsistemas internos (estrutura, procedimentos administrativos, práticas de tomada de decisões e resolução de conflito, tecnologia, etc). (LOBOS, 1975, p. 25).

Essa visão é validada por Bennis (1972) quando ele afirma que o desenvolvimento organizacional pode ser entendido como uma estratégia educacional, de modo que as empresas podem usá-la para moldar uma estrutura organizacional a partir da mudança de valores, crenças e atitudes, permitindo a adaptação frente a novos mercados, tecnologias e ao ritmo célere de mudanças, como uma resposta às demandas ambientais, tendo como objetivo o comportamento com base na experiência.

É possível compreender, a partir de teorias e estudos da administração, que o comportamento humano possui muitas variáveis de influência. Dentro de um contexto organizacional, essas variáveis necessitam ser trabalhadas e utilizadas da melhor forma, para que haja uma motivação comportamental por parte dos colaboradores e conseqüentemente o alcance dos objetivos propostos



pela organização. A importância de conhecer a realidade interna com base nas necessidades dos colaboradores é a estratégia ideal para o desenvolvimento organizacional.

Para Leite e Albuquerque (2010) o DO não se restringe apenas a uma técnica, mas sim a um processo contínuo, sendo necessário a realização de mudanças a partir de um planejamento, promovendo melhorias de eficiência e eficácia, sendo capaz de assegurar a irrefutabilidade da organização, valorizando tanto a organização quanto as pessoas na busca pelo crescimento mútuo.

Depreende-se a partir da visão desses autores que o desenvolvimento organizacional se preocupa veementemente com a interferência do ambiente (interno e externo) nos resultados e nas estratégias de competitividade frente aos concorrentes, propondo correlacionar a estrutura organizacional com a valorização do capital humano, a fim de facilitar a adaptação individual e dos grupos de resolver situações desafiadoras, proporcionando uma gestão colaborativa.

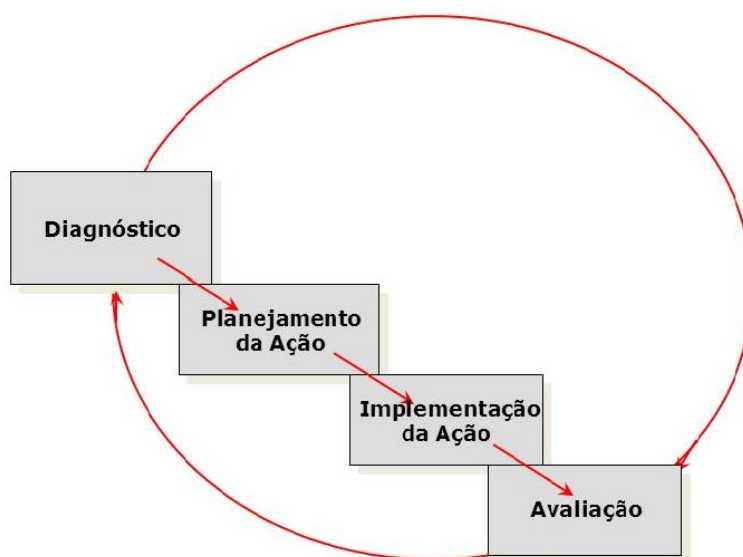
French e Bell (1981) reforçam essa ideia quando falam que apoiado pela alta direção, o DO busca melhorar os processos de resolução de problemas de aprimoramento organizacional, principalmente através de um efetivo e colaborativo diagnóstico e administração da cultura.

Sendo assim, o DO busca construir valores humanistas ao perceber que são capazes de motivar os colaboradores e obter resultados mais satisfatórios, quebrando paradigmas e antigos padrões, se opondo a sistemas mecanizados e abrindo espaço para sistemas orgânicos, focando nas pessoas ao contrário dos processos. Lobos (1975) reforça que as organizações tentam descongelar padrões de comportamento, implantar mudanças e congelar mais uma vez os novos padrões.

Segundo Lawrence e Lorsch (1969), para fins de implementação da visão voltada para o desenvolvimento organizacional se faz necessário realizar diagnósticos internos e externos a fim de identificar as problemáticas enfrentadas pelos colaboradores e assim planejar, estabelecendo cenários para viabilizar a melhor estratégia a ser seguida e então solucionar os problemas

diagnosticados; implantar melhorias e sistemas de avaliação, comparando os resultados atuais com os anteriores. O processo de DO é descrito por diversos autores, mas em linhas gerais, habitualmente essas são as quatro etapas dentro do processo de desenvolvimento organizacional, na busca por uma organização que possua um funcionamento saudável. A figura 1 representa as etapas.

**FIGURA 1: FASES DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**



**Fonte:** Lawrence; Lorsch (1969)

## 2.2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

O processo de diagnóstico é tido como uma importante ferramenta no que se refere ao funcionamento organizacional, pois é através dele que a empresa consegue obter informações acerca de sua realidade tanto interna como externa, conseguindo detectar problemas, bem como preveni-los e resolvê-los. É de grande valia para o gestor criar um ambiente corporativo mais participativo, conseguindo desenvolver ações estratégicas para fomentar o crescimento organizacional e de seus colaboradores.

O diagnóstico organizacional é uma ação necessária não só para se conhecer a realidade organizacional em um dado momento, mas sua realização é fundamental antes de qualquer intervenção que seja necessária na

organização. De acordo com Pedrosa (2004) trata-se de um check-up, uma visão global que identifica deficiências, permite analisar instabilidades e avaliar as desconformidades. Lima (2009) trata o diagnóstico como um conjunto formado por fatores externos, organizacionais e individuais de cada colaborador, que necessitam de investigação, sendo assim o meio possível para conhecer veementemente a real situação da empresa.

Newman e Warren (1980) reforçam essa ideia quando afirmam que o diagnóstico organizacional é uma análise geral da empresa, objetivando identificar as falhas de desempenho, investigar o ambiente interno e externo, buscando compreender os problemas, para depois resolvê-los da melhor forma a fim de potencializar o funcionamento da empresa.

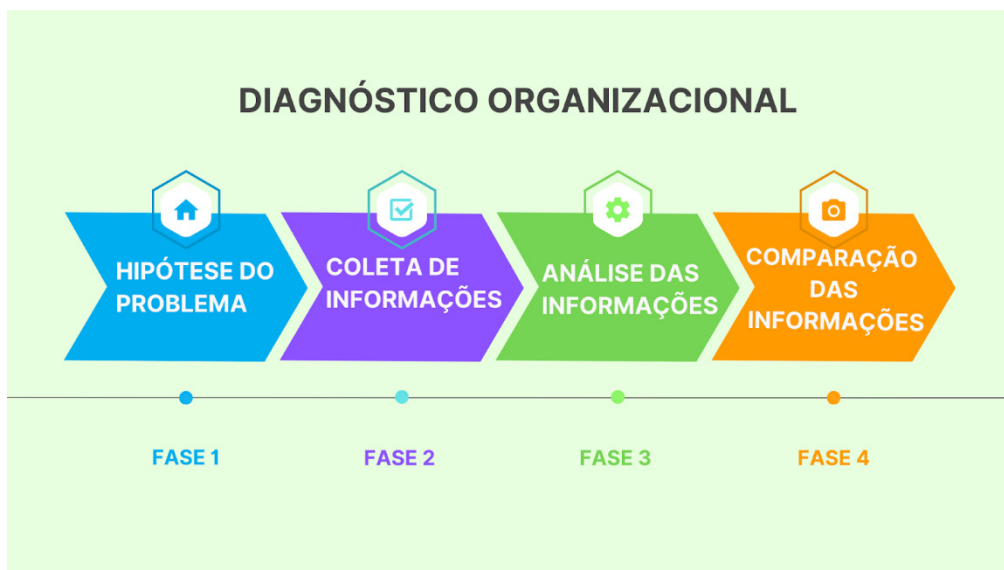
Alguns autores como Rosa (2001) e Silva (2010) destacam que o diagnóstico é a etapa mais complexa dentro de um ambiente corporativo, pois coleta e analisa dados relacionados aos aspectos ambientais da empresa para então avaliar o seu grau de saúde e eficiência. A partir de pesquisas qualitativas é possível identificar os fatores que interferem negativamente nos processos, além de obter indicadores para que seja concebível a criação de ações para resolução de problemas.

Seguindo essa linha, é possível defender com base em Cury (2000) que o diagnóstico busca as causas das adversidades e analisa soluções, na intenção de planejar mudanças, melhorar o clima e a estrutura organizacional, bem como verificar os métodos e os processos. Sendo possível ainda que a partir de uma análise da empresa uma intervenção seja feita com mudanças direcionadas, avaliação e controle dos resultados.

Mediante o exposto, fica claro que o diagnóstico organizacional consegue desenvolver bases sólidas e confiáveis para a obtenção de informações que sirvam de fundamento para a tomada de decisão e implementação de mudanças na estrutura organizacional. O diagnóstico é dividido em etapas, cada uma complementa o conjunto para que seja possível verificar o alinhamento da relação entre pessoas, gestão e processos, além de avaliar como as variáveis se relacionam com o ambiente e com o desempenho dos colaboradores.

Oliveira (2006) acredita que para iniciar uma mudança, é necessário conhecer toda a estrutura, as relações de poder, a cultura e os resultados da organização, para poder planejar estrategicamente uma forma de desenvolver a empresa. Ainda segundo Oliveira (2006) o processo de diagnóstico pode ser dividido em quatro etapas, representadas na figura 2.

**FIGURA 2: ETAPAS DO DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**



**Fonte:** Elaborado pela autora (2022) com base em Oliveira (2006, p. 39)

A primeira fase tem por objetivo identificar uma(s) hipótese(s) de problema(s) que afete(m) a organização. A segunda fase busca coletar as informações acerca do(s) problema(s). Na terceira fase ocorre a análise das informações, considerando uma variação delas para que haja uma melhor identificação e definição do problema. A quarta e última fase delimita-se a confrontar as informações e aprendizados adquiridos através do diagnóstico, conseguindo compará-los com experiências anteriores ou situações similares.

### 2.2.1 MODELO ORGANIZACIONAL DAS SEIS CAIXAS DE WEISBORD

Weisbord (1976) expõe seu modelo organizacional a partir de uma teoria que surgiu através de mapas cognitivos de organizações: uma prática para

diagnosticar organizações, baseando-se em experiências próprias. Uma estrutura que agrupa uma combinação de ideias, reunindo conceitos e propondo seis variáveis para se analisar em uma organização: propósito, estrutura, relacionamentos, recompensas, lideranças e mecanismos úteis. Weisbord (1976) demonstra como essas seis variáveis são capazes de influenciar umas às outras, além de sugerir que as lacunas e problemas enfrentados para efetividade dos processos aparecem como um bloqueio dentro de uma ou mais “caixas”, que pode ser liberado mediante intervenção.

A “teoria prática” é embasada na cognição dos funcionários sobre a organização, ou seja, na percepção que os funcionários possuem acerca do ambiente, das relações de trabalho e da correlação entre as suas necessidades individuais e organizacionais. O principal questionamento do autor é analisar o que a empresa diz que faz e o que realmente é feito, ou seja, o modelo formal e informal. Segundo Weisbord (1979) a teoria prática se baseia nas experiências e não na pesquisa metódica, por isso não consegue ser idêntica às teorias formais.

Para Weisbord (1979) o objetivo do diagnóstico é ajudar as pessoas a encontrarem questões que: a) reflitam a tensão entre indivíduo e organização e destaque as interdependências e b) Incentive as pessoas para agir. É proposto uma lógica sistemática sobre o negócio, projetando-o como três sistemas interligados: de trabalho, pessoas e recompensas. Para o autor, busca-se o melhor ajuste entre pessoa e organização, entre organização e ambiente.

“O sistema de trabalho consiste em políticas, procedimentos e equipamentos [...]. O sistema de pessoas consiste no conhecimento e na competência necessários para fazer o sistema de trabalho funcionar. E o sistema de recompensas constitui o padrão de incentivos necessários para que as pessoas adquiram o conhecimento e a competência para fazer o sistema de trabalho funcionar, e mudá-lo quando não funcionar”. (WEISBORD, 1979, p. 5).

Após anos de trabalho, Weisbord criou uma sequência de variáveis conforme análise das necessidades das organizações. Além de trabalho, pessoas e organizações, ele introduziu processos, liderança e objetivos. “A prática de mudança organizacional será menos arriscada se construirmos modelos pessoais sobre o que estamos procurando na organização”. (WEISBORD, 1979, p. 2).

Ou seja, os problemas organizacionais são passíveis de serem diagnosticados e resolvidos através das variáveis chave interligadas dentro da organização, representando as áreas essenciais com objetivos em comum. Para ele, o diagnóstico ocorre relacionando as seis variáveis citadas anteriormente. “Estas categorias são representadas respectivamente através de caixas que são interligadas indicando suas relações”. (WEISBORD, 1979, p. 4). O modelo six-box é representado na figura 3.

**FIGURA 3: MAPA DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**



Fonte: Adaptado de Weisbord (1979)

Importante ressaltar que as seis áreas-chaves são influenciadas pelo ambiente externo, demonstrando a relação de interdependência entre ambiente interno e externo da organização, analisando sua capacidade de mudar e se adaptar, o que leva a considerar uma sétima caixa, a de propensão a mudanças. “O dilema da organização tem a ver com sobreviver e crescer ao mesmo tempo

em que oferece segurança e crescimento para seus ocupantes”. (WEISBORD, 1979, p. 5).

### 2.2.2 ÁREAS-CHAVE DO MODELO ORGANIZACIONAL DE SEIS CAIXAS

Os **objetivos** organizacionais podem ser definidos como quem a organização é de fato e com o modo como ela se posiciona mercadologicamente. É o Norte para o qual se caminha na busca por alcançar os resultados almejados e por se tornar o que se deseja ser no futuro. Para Amabile e Kramer (2011) as organizações que possuem objetivos claros e bem delimitados, com mecanismos suficientes para alcançá-los e com o apoio do capital humano, são organizações que possuem uma melhor percepção dos colaboradores em relação ao trabalho e à própria organização.

Essa visão torna nítido o fato de que os objetivos das empresas precisam ser disseminados de maneira efetiva entre todos que a compõem, visto que, se as pessoas não sabem o porquê aquela empresa existe e onde ela pretende chegar, não tem como haver sentido, comprometimento e valor agregado à realização do trabalho, não conquistando os resultados esperados. “A presença de tais objetivos e a consequente conjugação de esforços por vários indivíduos no sentido de maximizar-se a probabilidade de atingi-los é o que caracteriza a organização moderna”. (GROSS, 1969, p. 80).

Weisbord (1979) diz que os objetivos estão relacionados com as demandas ambientais, assim, busca diagnosticar a caixa **OBJETIVOS** em três níveis: 1) Quão apropriados são os objetivos desta organização? 2) Quão claramente as pessoas o veem? 3) Qual é o compromisso existente?

A caixa de **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL** está diretamente ligada à forma como as pessoas, os processos e as tarefas estão organizados dentro da empresa, definindo a forma do todo a partir da divisão destes. De acordo com Schultz (2019) a estrutura da organização corresponde a um aparato fundamental para analisar as conexões e promover um único objetivo para que todos juntos caminhem em direção a ele.

Ainda de acordo com Schultz (2019) a estrutura não é apenas hierarquias e definição de departamentos, mas uma combinação dessas variáveis que geram impacto na rotina da empresa em diferentes aspectos. Para Weisbord (1979) a forma de estruturar a divisão do trabalho deve ser pautada nos objetivos traçados pela organização, levando em consideração o comportamento humano. Ele busca analisar qual a maneira mais sensata de dividir o trabalho, dada a natureza da tarefa.

A variável **RELACIONAMENTO** aborda as interações que se sucedem no ambiente de trabalho. Weisbord (1979) se refere principalmente ao modo como as pessoas lidam umas com as outras em relação ao trabalho que estão realizando. Assim, seu diagnóstico se baseia na realização de tarefas; na diferença entre a forma de ser, agir e se comportar das pessoas, na medida em que se torna difícil realizar determinadas tarefas em grupo. Por outro lado, também se interessa em diagnosticar até que ponto as pessoas devem interagir, ou até que ponto os departamentos dependem um dos outros para conseguir realizar determinada tarefa. Ainda segundo Weisbord (1979) quanto mais diferentes as tarefas interdependentes, maior a possibilidade de conflitos organizacionais.

As organizações dependem do capital humano como pilar estratégico para o sucesso através da realização das tarefas com qualidade, conseqüentemente para o alcance dos objetivos propostos e dos resultados esperados. As relações entre grupos e pessoas é o que constitui uma sociedade, ou seja, é intrínseco do ser humano. Por isso, quando não há vínculo entre pessoas e grupos, a empresa perde muito da sua mola propulsora produtiva, gerando diversos conflitos interpessoais e problemas organizacionais como um todo.

A caixa de **RECOMPENSAS** de acordo com Weisbord (1979) ajuda ou atrapalha o “encaixe” entre as metas individuais e organizacionais de diversas formas. Para ele, uma organização utópica possui recompensas para cada tarefa realizada, mas na prática muitas vezes o sistema de recompensa funciona numa força contrária aos objetivos da empresa. “Os sistemas de recompensa de uma empresa além de incentivar os funcionários a colaborar com o crescimento da



organização proporcionam um maior grau de comprometimento dos funcionários com ela”. (ANDRADE, 2018, p. 7).

As pessoas possuem necessidades básicas que precisam ser supridas para que haja motivação. Essas necessidades são supridas no ambiente de trabalho quando há o sentimento de recompensa, como se sentir produtivo ao perceber que faz parte daquela organização, criar conexões efetivas com as pessoas, ser valorizado e reconhecido por seus esforços, quando há possibilidade de crescimento pessoal e profissional, salários e benefícios compatíveis com o trabalho realizado, entre outros.

De acordo com Andrade (2018) a insatisfação no trabalho acarreta uma série de danos sobre a organização, ligado a diversos fatores e que impactam diretamente a qualidade dos serviços prestados. “Um indivíduo que não tem suas necessidades atendidas, não terá satisfação e motivação suficientes para desempenhar as suas atividades com qualidade no trabalho”. (ANDRADE, 2018).

**MECANISMOS ÚTEIS** de acordo com Weisbord (1979) é a categoria mais problemática e interessante dentre as caixas citadas acima. “É um conjunto para uma grande variedade de dispositivos potencialmente engenhosos para a realização do trabalho” (WEISBORD, 1979, p. 5). Esses mecanismos podem ser formais ou informais, procedimentos, sistemas, métodos, políticas, que contribuem de alguma forma com os objetivos, os relacionamentos, a estrutura e as recompensas. “Uma boa organização continua revisando seus mecanismos, descartando alguns e adicionando outros conforme o mundo gira”. (WEISBORD, 1979). Ainda segundo o autor, sempre que surge uma brecha entre o que é e o que deveria ser, geralmente significa que não há mecanismos úteis que possam fechá-la.

Por fim, a caixa de **LIDERANÇA** segundo Weisbord (1979) é a caixa que mantém todas as outras em equilíbrio, monitorando os processos de todas as outras caixas e criando mecanismos para desenvolver objetivos, alterar a estrutura organizacional quando preciso, gerenciar conflitos internos e introduzir recompensas.

É o líder que define os caminhos que serão percorridos para que a organização atinja seus objetivos, garantindo que as estratégias e os planos de ação sejam efetivamente colocados em prática. Além de motivar as pessoas tanto quanto seja necessário para que as coisas aconteçam através delas. Kotter (1990) e McGregor (1973) retratam a liderança como um relacionamento capaz tanto de motivar e influenciar como de ser motivado e influenciado. Direcionando as pessoas na superação dos obstáculos, considerando as necessidades das pessoas, seus interesses e emoções.

## **METODOLOGIA DA PESQUISA**

Esta seção se destina a apresentar e descrever os procedimentos metodológicos que foram utilizados para o desenvolvimento deste estudo. As partes componentes dos aspectos metodológicos que caracterizam este estudo foram descritos quanto: a natureza, a forma de abordagem, ao objetivo, aos procedimentos técnicos, a estratégia de coleta de dados, ao instrumento de coleta de dados e a caracterização da organização.

### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

Esta pesquisa pode ser designada, quanto à sua natureza, como aplicada. "A pesquisa aplicada caracteriza-se por seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados, imediatamente, na resolução de problemas que ocorrem na realidade" (MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 20).

Quanto à abordagem, pode ser classificada como quantitativa, pois se propõe a coletar dados quantificáveis, buscando a objetividade das informações, conseguindo obter uma análise bem mais aprofundada acerca do tema. "A pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma de análise estatística" (MALHOTRA, 2001, p. 155).

No que se refere aos objetivos, pode ser classificada como descritiva. A pesquisa descritiva segundo Gil (2008) tem como objetivo descrever as características de uma população ou um determinado fenômeno e/ou estabelecer relações entre as variáveis, utilizando padrões de coleta de dados.

Em se tratando dos procedimentos técnicos, a pesquisa será um estudo de caso. "O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes" (YIN, 2001, p. 33). Ainda segundo Yin (2001) o estudo de caso permite que o pesquisador foque em um caso e detenha uma perspectiva abrangente e real, como os processos organizacionais e administrativos e o comportamento dos pequenos grupos, baseando-se previamente em teorias para nortear a coleta e análise de dados.

Quanto aos métodos, caracteriza-se como dedutivo. Segundo Gil (2008) esse método parte do geral para então chegar ao particular. Chegando à conclusão mediante a construção lógica dos dados.

### 3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

O universo da pesquisa “é o grupo mais abrangente de pessoas que você pretende representar com sua pesquisa e resultados” (MATHIAS, 2018, p. 2). Segundo Vergara (2003) o universo é caracterizado por elementos que possuem características semelhantes e necessárias para o estudo. Já a amostra é uma parte escolhida dentro do universo a partir de um critério de representatividade.

Assim sendo, o universo da pesquisa corresponde aos professores da escola Algoritmo, caracterizado por um total de 27 docentes. Enquanto a amostra é caracterizada por um total de 20 professores do ensino médio, tendo como critério de representatividade a intencionalidade do pesquisador.

Por conseguinte, utilizou-se de amostragem não-probabilística, onde “a escolha dos elementos da amostra é feita de forma não-aleatória, justificadamente ou não. A escolha é intencional ou por conveniência, considerando as características particulares do grupo em estudo”. (ALMEIDA, 2010, p. 2). Segundo Gil (2009) esse tipo de amostragem depende exclusivamente de critérios escolhidos pelo pesquisador, além de apresentar vantagens, como o baixo custo e tempo dedicados à pesquisa.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um questionário aplicado de forma remota, através da plataforma Google Forms, a fim de atingir o público-alvo que foi objeto de estudo. Mediante a intenção de diagnóstico na empresa estudada, foi utilizado um Questionário de Diagnóstico Organizacional (QDO), que possui a intenção de obter dados acerca da descrição das variáveis que compõem o modelo six box na escola Algoritmo. Tal questionário foi

adaptado a partir da teoria organizacional das seis caixas de Weisbord (1976), captando a percepção dos professores em relação às mudanças organizacionais da escola Algoritmo diante das variáveis elementares da teoria.

O questionário (Apêndice I) serviu de base para o pesquisador avaliar a estrutura organizacional da empresa dentro das seis áreas-chave: objetivos, estrutura, liderança, relacionamento, recompensas e mecanismos de apoio, juntamente com uma sétima caixa correspondente ao ambiente externo da organização, a caixa de propensão a mudanças.

Ademais, o instrumento escolhido foi capaz de fornecer informações para que a análise dos dados tenha sido realizada, contendo 35 afirmativas adaptadas à luz da teoria prática de Weisbord (1976) e passíveis de resposta em uma escala *Likert* (Quadro 1) de 7 pontos, onde resultados de média 1 indicam um ótimo desempenho e resultados de média 7 indicam graves problemas de desempenho. A forma como as questões se relaciona com as áreas-chave está presente no quadro 2.

**QUADRO 1:** ESCALA DE LIKERT

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

**Fonte:** Elaborado pela autora (2022)

**QUADRO 2 - DISTRIBUIÇÃO DAS QUESTÕES**

<b>CAIXAS</b>	<b>QUESTÕES</b>
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:** Elaborado pela autora (2022)

Os professores atribuíram uma nota para cada uma das afirmativas, de acordo com a escala Likert apresentada, ou seja, notas entre 1 e 7. Desta forma, foi utilizado como base o cálculo de média aritmética simples, em que ocorre a soma de todos os elementos e depois o resultado é dividido pela quantidade deles. Diante disso, em um primeiro momento, calculou-se as médias individuais de cada uma das 35 afirmativas. Dado um segundo momento, calculou-se a média geral para cada caixa, com a soma das médias individuais e posterior divisão pela quantidade de afirmativas presentes em cada caixa.

### 3.4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O estudo foi realizado no Algoritmo Colégio e Cursos, uma instituição de ensino integral que oferta turmas de ensino fundamental e médio, tendo sua sede na Av. Epitácio Pessoa, Torre, João Pessoa - PB. A organização de razão social Centro Educacional Algoritmo Ltda, é uma matriz do tipo Sociedade Empresária Limitada, com o início de suas atividades em 14/08/2019, sendo a atividade econômica principal caracterizada pelo ensino médio. Como atividades secundárias, a organização possui Educação Infantil e Ensino Fundamental.

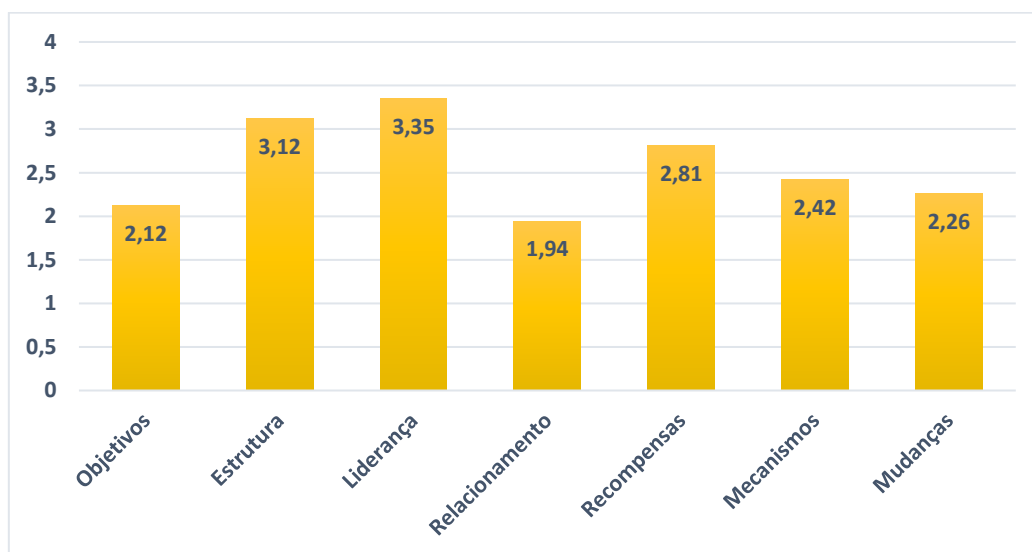
A responsabilidade da organização é caracterizada pela alta administração, direção e cargos intermediários, sendo de competência da diretora a gestão geral, com 20 anos de experiência em gestão educacional.

Como posicionamento estratégico, assume a missão de proporcionar uma educação onde os alunos possam desenvolver plenamente as suas capacidades cognitivas, intelectuais e psicoemocionais em consonância com a contemporaneidade, tendo experiências práticas.

## 1 RESULTADOS

Os resultados obtidos na presente pesquisa correspondem às respostas relacionadas às 35 afirmativas do questionário aplicado do Modelo Six-Box aos 20 professores do ensino médio. As respostas foram divididas dentro das sete caixas, em que seis correspondem ao ambiente interno e uma ao ambiente externo. A análise foi realizada a partir de gráficos. O gráfico 1 apresenta as médias de pontos obtidas em cada caixa.

**GRAFICO 1: MÉDIAS GERAIS**



**Fonte:** Elaborado pela autora (2022)

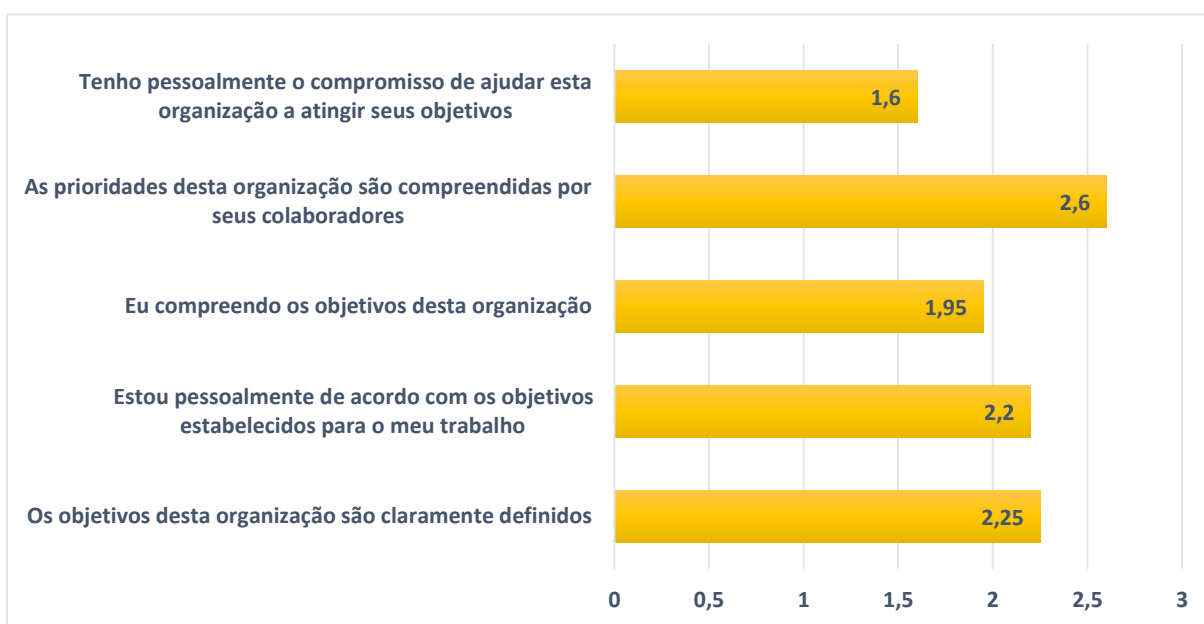
Tendo em vista a escala utilizada, que vai de total concordância (1) até total discordância (7), é possível analisar através das médias obtidas pouca oscilação entre as médias geral das caixas, destacando-se uma melhor pontuação na caixa Relacionamento, com uma média 1,94 e a caixa de Liderança, mesmo atendendo o nível de concordância, com uma média de 3,35,

corresponde a um nível que desperta mais atenção em relações as demais, sendo assim a maior do modelo organizacional. Nesse contexto, pode-se afirmar que apesar da organização estar mais perto dos resultados correspondentes a um ótimo desempenho, identifica-se problemas com a estrutura organizacional, liderança, com os sistemas de recompensa, além de insatisfações relacionadas aos mecanismos de apoio e a caixa de propensão a mudanças.

Os gráficos apresentados abaixo apresentam as médias individuais de cada caixa do modelo, o que facilitará a compreensão das insatisfações e problemas diagnosticados diante de cada afirmativa.

O gráfico 2 apresentado logo abaixo, demonstra as médias da caixa OBJETIVOS, demonstrando médias otimistas próximas de um ótimo desempenho da organização, no que tange o entendimento dos professores dos objetivos definidos pela organização, sem qualquer indício de alerta.

**GRÁFICO 2: MÉDIAS CAIXA OBJETIVOS**



**Fonte:** Elaborado pela autora (2022)

O gráfico demonstra que a organização está bem direcionada para o mercado, se posicionando de maneira efetiva. Os colaboradores além de compreender os objetivos da organização, possuem o compromisso de ajudá-la a alcançá-los. Apesar disso, a afirmativa com maior pontuação (2,6), mesmo



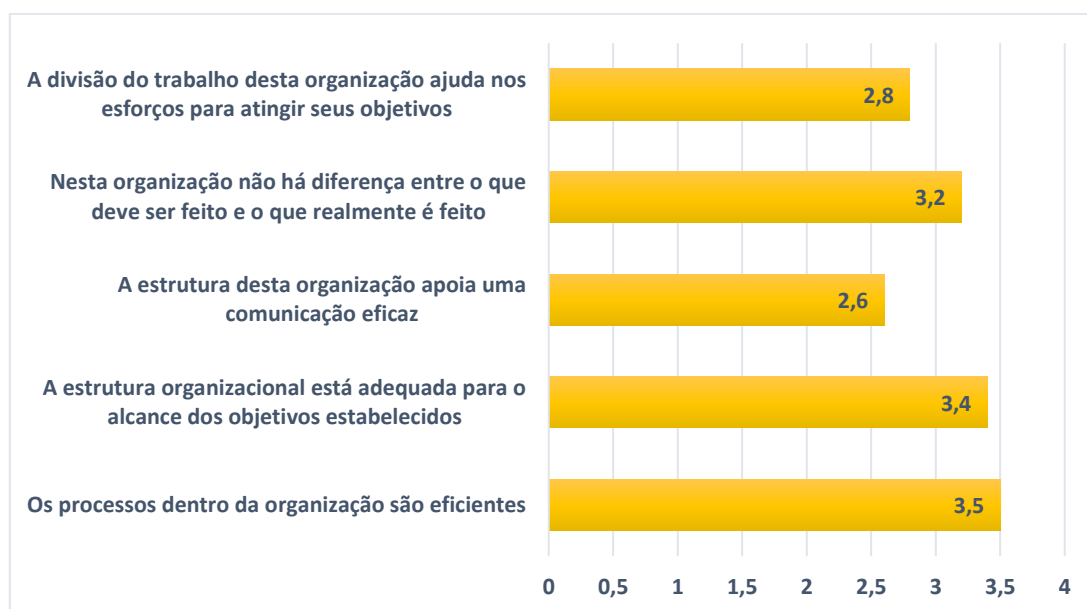
que dentro do nível aceitável de concordância, aponta que uma parte dos professores prefere não opinar sobre as prioridades da escola.

Para Etzione (1972) os objetivos são o ponto que as empresas buscam alcançar para suprirem as necessidades do ambiente externo. Objetivos devidamente delineados devem ser prioridade dentro de um planejamento estratégico de qualquer organização, visto que, são eles que vão nortear todas as decisões da empresa, a forma como o trabalho será desenvolvido, as relações e comunicações internas, para que se torne possível crescer de modo a evitar qualquer eventualidade.

Dessa forma, os resultados obtidos demonstram que a maioria dos professores compreendem e concordam com os objetivos da escola Algoritmo, apontando que a organização pesquisada mantém um alinhamento entre o planejamento estratégico, as metas estabelecidas e o empenho dos professores para que os objetivos sejam alcançados com sucesso.

Logo abaixo é possível analisar o resultado da média da caixa de estrutura organizacional.

**GRÁFICO 3: MÉDIAS CAIXA ESTRUTURA**



**Fonte:** Elaborado pela autora (2022)

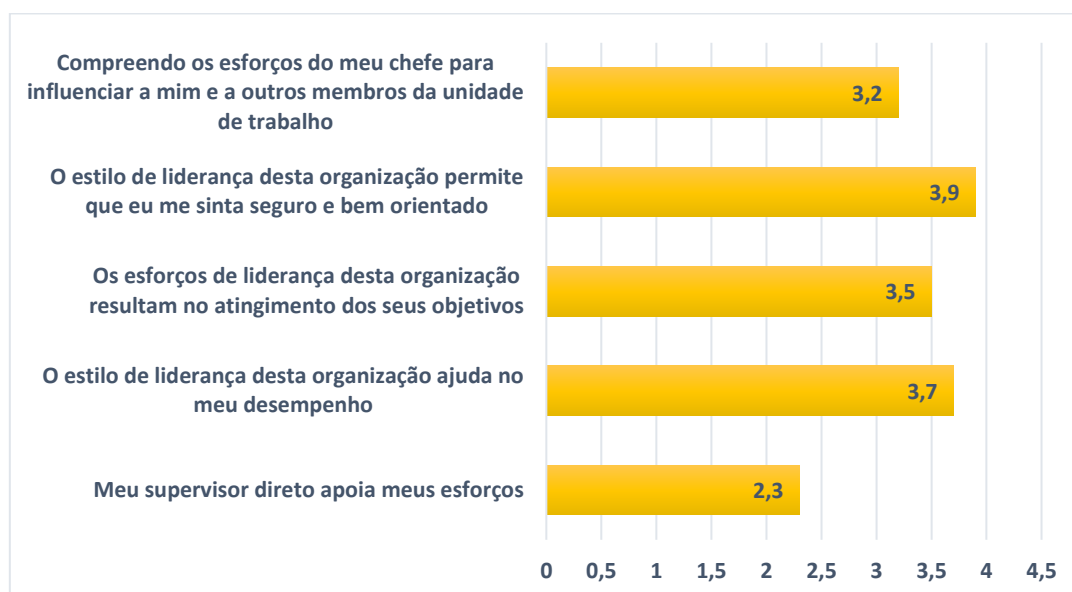
O gráfico 3 apresenta as médias da caixa ESTRUTURA, demonstrando algumas dificuldades na estrutura organizacional da escola. Três afirmativas se

destacam e despertam esse alerta (3.2; 3.4; 3.5), salientando que na organização existe incoerência entre o que deveria ser feito e o que realmente é feito, possui uma estrutura inadequada para o alcance dos objetivos e com processos pouco eficientes. A caixa que possui média geral de 3,12 aponta definitivamente para uma lacuna na estrutura organizacional da escola, o que corrobora para o surgimento de problemas diversos relacionados a essa estrutura, ou seja, está influenciando no funcionamento da empresa e na forma como as pessoas desenvolvem suas atividades.

Galbraith (1977) define a estrutura organizacional como uma ferramenta de coordenação que proporciona a organização do trabalho, criando uma teia de relações entre pessoas, grupos e departamentos, com o objetivo de compartilhar propósitos para que a tarefa final seja concluída com coerência. Portanto, o mais indicado seria um redesenho da estrutura, de forma que as lacunas sejam fechadas. De acordo com Child (1977), o desenho e o redesenho da estrutura organizacional deve ser uma prioridade da gestão, pois a estrutura organizacional irá favorecer o alcance dos objetivos traçados.

No próximo gráfico será apresentado as médias da caixa liderança, caracterizando-se pela caixa como maior desafio do modelo organizacional estudado, enfatizando a falta de equilíbrio entre todas as caixas. Pois sabe-se que é através dos esforços de um líder que ocorre a sinergia entre as pessoas e as estratégias traçadas pela organização.

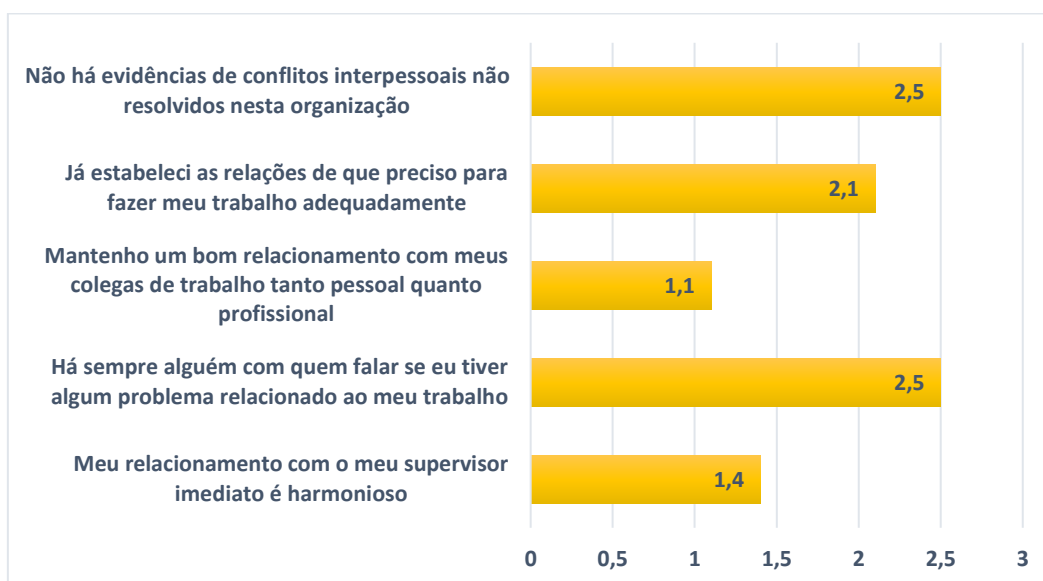
A caixa LIDERANÇA (gráfico 4) aponta dificuldades da organização para direcionar pessoas, o que reflete diretamente nas outras caixas. O que sinaliza que a organização pode estar tendo seu desempenho diminuído. Quatro das cinco afirmativas possuem notas altas (3.9; 3.7; 3.5; 3.2) demonstrando que a ausência de liderança poderá desencadear um processo de insegurança, desmotivação e uma falta de direcionamento efetivo para que haja um crescimento tanto dos interesses individuais quanto dos organizacionais.

**GRÁFICO 4: MÉDIAS CAIXA LIDERANÇA**

**Fonte:** Elaborado pela autora (2022)

A liderança é um pilar fundamental para o desempenho e crescimento de uma organização, visto que, através do líder os indivíduos e grupos serão conduzidos para que juntos atinjam os objetivos pessoais e organizacionais. Rosa (2016) diz que a liderança é capaz de enxergar talentos e conseguir extraí-los de forma que desenvolvam tanto o indivíduo quanto a organização. Por isso, é imprescindível que a organização busque introduzir mecanismos de liderança, haja vista que ela mantém todas as outras caixas em equilíbrio, como dito por Weisbord (1979).

No que se refere a caixa RELACIONAMENTO, o gráfico 5 apresenta os resultados obtidos na média dos pontos, tendo destaque a afirmativa de concordância total "Mantenho um bom relacionamento com meus colegas de trabalho tanto pessoal quanto profissional", com média 1.1.

**GRÁFICO 5: MÉDIAS CAIXA RELACIONAMENTO**

**Fonte:** Elaborado pela autora (2022)

A caixa relacionamento possui destaque por ser a que obteve melhores scores dentro do modelo organizacional estudado, possuindo afirmativas muito próximas do nível ótimo da escala. Sabe-se que o bom relacionamento no ambiente de trabalho promove um engajamento capaz de desenvolver melhores resultados, atingindo as expectativas estratégicas da empresa. O que pode ser visto principalmente nas afirmativas com médias 1,1 e 1,4.

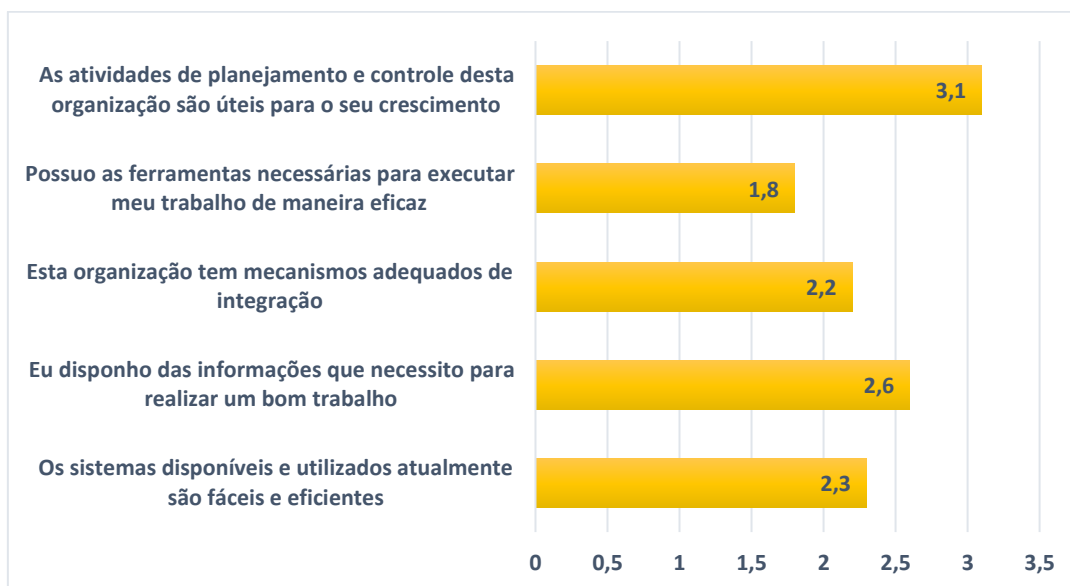
Relacionar-se é uma necessidade inerente aos seres humanos, interagir com outros indivíduos e grupos é a base para que o homem se sinta satisfeito vivendo em uma sociedade, por isso o trabalho e a satisfação no ambiente de trabalho são primordiais para que essa base seja devidamente consolidada. Minicucci (1982) diz que todo indivíduo se relaciona e deseja interação, convívio e laços de amizade, tornando-se infeliz caso fique isolado por muito tempo.

Sabe-se que relacionamentos harmoniosos são imprescindíveis à um ambiente de trabalho saudável e apto ao crescimento, cujo pessoas que tenham uma interação positiva irão formar grupos engajados, de forma a diminuir conflitos e imprevistos, aumentando assim a eficiência da produtividade. Para Dantas e Henriques (2020) a organização é um recorte da sociedade, logo as pessoas necessitam relacionar-se e criar laços no ambiente de trabalho para que o processo de socialização aconteça.

Sendo a menor média do modelo (1,9), a caixa reflete o sentimento dos professores quanto aos relacionamentos firmados não só no ambiente de trabalho, mas fora dele, a partir de uma construção afetiva pessoal e externa. O que demonstra que o quesito relacionamento está bem delineado e firmado, de modo que apresente impactos positivos na forma como o trabalho é desenvolvido e nos resultados gerados por ele. As afirmativas de maior pontuação (2,5) são um reflexo da ausência de liderança constatada na caixa anterior.

No gráfico abaixo, estão dispostas as médias obtidas pela caixa MECANISMOS ÚTEIS, demonstrando a capacidade que a organização possui de promover um ambiente de trabalho propício para a efetiva realização das atividades, a partir de mecanismos que auxiliem os colaboradores. A caixa possui bom destaque para a afirmativa “Possuo as ferramentas necessárias para executar meu trabalho de maneira eficaz” com média muito próxima do nível ótimo da escala (1,8).

**GRÁFICO 6: MÉDIAS CAIXA MECANISMOS ÚTEIS**



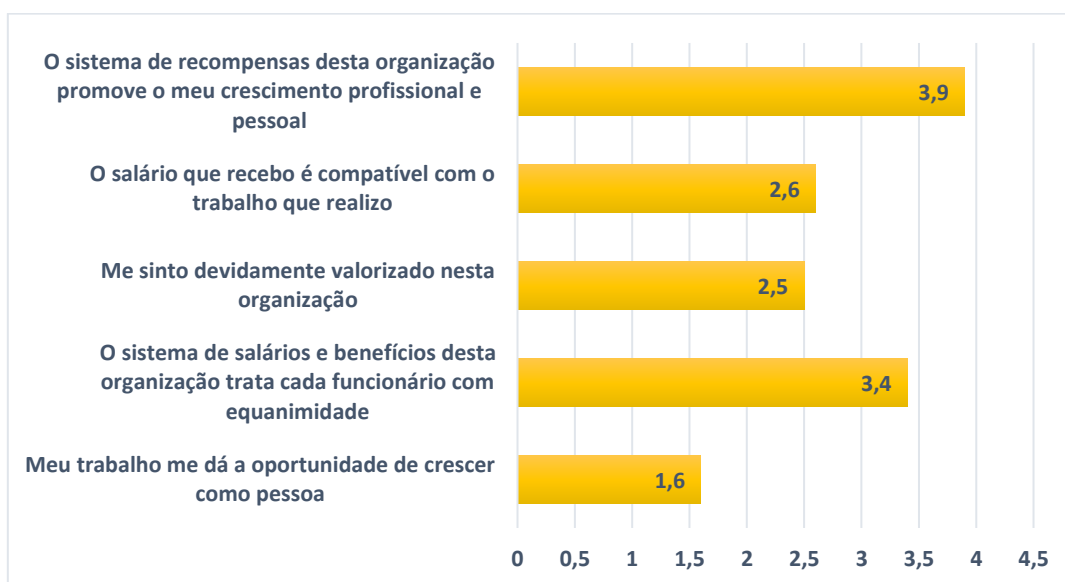
**Fonte:** Elaborado pela autora (2022)

É possível observar que todas as afirmativas estão dentro do bom nível de desempenho, em acordo com a escala apresentada. Demonstrando assim que a empresa faz uso de uma gestão que se preocupa em fornecer os *inputs*

necessários para que os colaboradores desempenhem suas atividades de forma que os objetivos sejam atingidos. Apesar de estar dentro do nível de concordância, a afirmativa com média 3,1 se destaca sendo a maior, estando próxima da neutralidade. Pontua-se então que as atividades de planejamento e controle merecem uma atenção maior por parte da organização, visto que, as estratégias organizacionais podem não ser tão bem atendidas como o planejado.

O gráfico 7 aloca os dados referentes a caixa RECOMPENSAS, responsável por descrever a percepção dos professores referente ao sentimento de valorização, além do sistema de salários e benefícios da organização.

**GRÁFICO 7: MÉDIAS CAIXA RECOMPENSAS**



**Fonte:** Elaborado pela autora (2022)

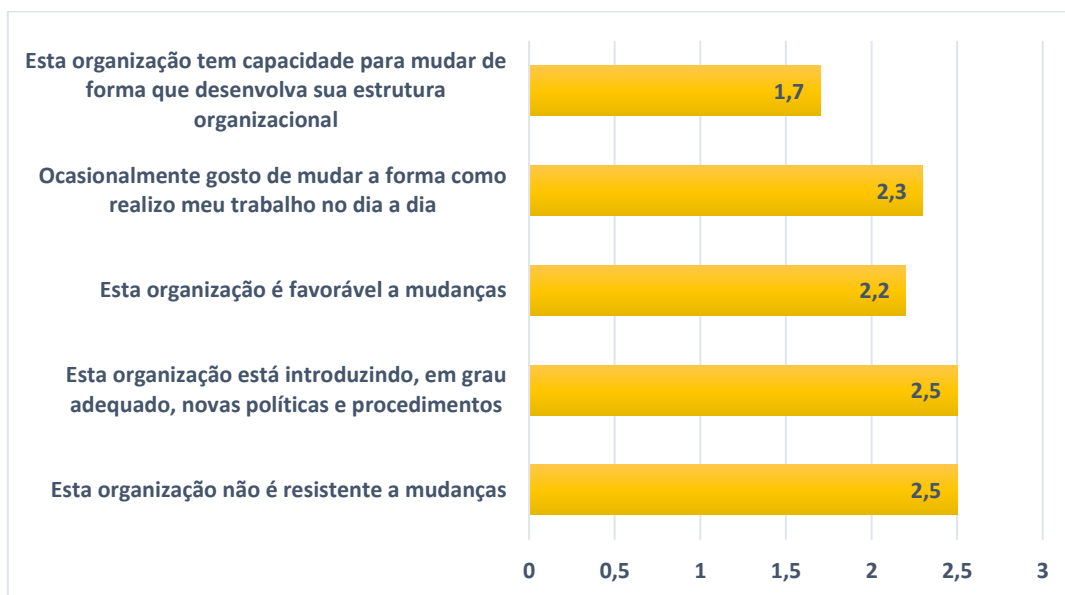
Na caixa de recompensas, destaca-se com menor média a afirmativa “Meu trabalho me dá a oportunidade de crescer como pessoa”. É muito interessante para a organização que o colaborador tenha essa percepção, visto que, a oportunidade individual e pessoal de crescimento, o reconhecimento, sentimento de segurança e justiça são necessidades básicas inerentes ao ser humano. Os benefícios e recompensas aqui tratados não são apenas materiais, mas também imateriais relacionados as necessidades humanas, como já citado, que seja capaz de gerar o sentimento de satisfação pessoal, para que assim a

motivação e o comprometimento em atingir os objetivos organizacionais seja um reflexo e consequência.

Questões como a compatibilidade do salário com trabalho promove a satisfação do colaborador, impulsionando-o para que sua produtividade seja melhorada. Apesar da média geral da caixa ter sido 2,8, ou seja, dentro do padrão de concordância, é possível notar que uma parcela dos professores prefere não opinar ou discorda em relação ao sistema de salários e benefícios referente a equanimidade e a promoção de crescimento pessoal e profissional que deveria ser promovido por esse sistema. Varela (2017) cita que um sistema de recompensas bem definido deve assegurar a equidade interna, evitando sentimentos de injustiça e desmotivação.

De acordo com Varela (2017) o tipo de sistema de recompensas da empresa e a forma como essas recompensas são atribuídas influenciará em alto grau a satisfação dos colaboradores, o desempenho de suas atividades e conseqüentemente o aumento da produtividade. Para se comprovar que o sistema adotado realmente é eficaz, o nível de satisfação tem de estar necessariamente elevado. Logo, é possível identificar lacunas no sistema de recompensas atribuído pela escola, sistema esse que deve ser melhor avaliado e corrigido.

O próximo e último gráfico apresenta as afirmativas referentes a caixa que não faz parte do Modelo Organizacional Six-box, mas que complementa o modelo. Analisar a partir do entendimento dos professores quanto a capacidade da organização promover mudanças internas de modo a introduzir inovações que acompanhem as mudanças externas à organização é um dos fortes motivos para que essa caixa seja analisada.

**GRÁFICO 8: MÉDIAS CAIXA PROPENSÃO A MUDANÇAS**

**Fonte:** Elaborado pela autora (2022)

“Mudança organizacional é uma resposta às crises, considerando como principais elementos da mudança organizacional, a tecnologia, o comportamento social e as instituições e estruturas”. (BASIL; COOK, 1974, p. 68). Verifica-se a partir dos dados coletados que a maioria dos professores concordam totalmente que a organização possui sim capacidade para mudar de forma a desenvolver sua estrutura organizacional (média 1,7). Todas as outras afirmativas seguem um padrão de nota dentro do grau de concordância entre 2,2 e 2,5, não demonstrando nenhum problema na capacidade de mudança e na forma que ela é promovida e introduzida na organização. Ter capacidade para mudar e ser favorável à essas mudanças são ferramentas de extrema importância para as organizações contemporâneas manterem-se competitivas e se desenvolverem no mercado operante.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa realizada na escola Algoritmo em João Pessoa contou com a participação de 20 professores do ensino médio. As respostas colhidas pelo questionário aplicado foram devidamente analisadas e apresentadas no trabalho. À vista disso, buscou através do entendimento dos professores, diagnosticar a eficiência da estrutura organizacional da escola dentro das seis áreas chave. Para tanto, utilizou-se uma ferramenta desenvolvida por Weisbord (1979), chamada six-box.

Diante disso, evidencia-se que a empresa analisada possui dentro de sua estrutura organizacional “áreas” melhores desenvolvidas do que outras. Mantém seus objetivos bem disseminados e compreendidos entre os professores; mantém um ambiente de trabalho saudável, com indivíduos e equipes engajadas e dispostas a alcançarem os objetivos propostos pela organização, com o sentimento de crescimento pessoal e profissional; faz uso de uma gestão que se preocupa em fornecer aos professores os insumos necessários para que as atividades sejam desenvolvidas da melhor forma, além de ser favorável à mudanças e possuir capacidade para mudar de modo a melhorar sua estrutura.

Concomitantemente cabe ressaltar a ausência de liderança, a incoerência entre o que deveria ser feito e o que realmente é feito, a falta de eficiência nos processos internos, além da inadequação da estrutura aos objetivos.

Em adendo ao proposto, os objetivos específicos atentaram-se em descrever a partir da opinião dos professores, o desempenho das seis variáveis do modelo de Weisbord (1976) na organização estudada; detectar a capacidade adaptação pessoal e interpessoal dos professores em relação aos mecanismos úteis inseridos pela escola; e por fim, em sugerir melhorias que podem otimizar o funcionamento organizacional da escola Algoritmo à luz do Modelo Organizacional de Weisbord (1976).

Isto posto, percebe-se que alguns pontos fortes que tiveram destaque nas respostas e que demonstram o bom desempenho das variáveis, como a

compreensão dos objetivos da organização, o sentimento de pertencimento a partir do momento que se mostram pessoalmente dispostos a fazer com que a organização se desenvolva e atinja seus objetivos; as relações pessoais e interpessoais bem estabelecidas, dentro de um ambiente saudável e harmonioso, o sentimento de valorização, a oportunidade de crescer como pessoa. Demonstram boa capacidade de adaptação aos mecanismos úteis inseridos pela escola, em que julgam serem adequados, fáceis e eficientes.

Tendo em vista o exposto dos dados, observa-se ainda os aspectos que apresentaram um alerta em relação às expostas anteriormente, principalmente referentes à ausência de liderança identificada na organização. Ademais, foi identificado uma brecha nas atividades de planejamento e controle, problemas no sistema de recompensas, referente a equanimidade em que o sistema trata cada funcionário e o quanto ele promove o crescimento pessoal e profissional de cada professor, além de ineficiência em processos internos, a inadequação da estrutura organizacional, a falta de uma divisão de trabalho bem estabelecida, o que acaba causando uma certa disfunção na comunicação e na disposição de informações necessárias para a realização das atividades.

Neste sentido, pode-se sugerir à escola o ajuste das caixas para que lacunas sejam fechadas e haja harmonia entre elas, além de aprimorar e desenvolver uma estrutura organizacional mais forte. A caixa de liderança é a que mantém o equilíbrio entre todas as outras, então, sugere-se que um líder seja inserido na organização para que se inicie o processo de reorganização das demais caixas, guiando os professores de modo que os objetivos profissionais e organizacionais sejam atingidos mutualmente, melhorando a comunicação e a disseminação de informações, além de ajudar a gestão no que tange o mecanismo de recompensas.

Sugere-se ainda que novos mecanismos úteis sejam inseridos ou que os existentes sejam revisados, para que a gestão redesenhe a estrutura de forma que se mantenha alinhada aos objetivos previamente estabelecidos pelo planejamento estratégico, fazendo assim com que os processos sejam melhorados, a brecha entre o que deveria ser feito e o que realmente é feito seja fechada e que a divisão do trabalho seja eficiente e clara, de modo que os professores encontrem o apoio necessário para desenvolver-se.

No que tange as limitações da pesquisa, cabe ressaltar a restrição quanto ao público proposto, sendo direcionada apenas aos professores de ensino médio e a utilização de um questionário fechado, que não permite gerar respostas profundas com riquezas de detalhes. Nesta perspectiva, recomenda-se aos pesquisadores da área um aprofundamento e/ou desenvolvimento da análise apresentada nesta, considerando um público alvo mais abrangente e um instrumento de coleta de dados que possa enriquecer o trabalho com detalhes.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. C. R. **Tipos de amostragem**. [S.l: s.n.].
- ANDRADE, V. A. **Modelos de recompensas**: um estudo de caso do nível de satisfação dos empregados com modelo atual. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2018. Disponível em: <http://bib.pucminas.br:8080/pergamumweb/vinculos/00002b/00002b60.pdf>. Acesso em: 01 abril. 2022.
- AMABLE, T; KRAMER, S. **The progress principle**: Engagement and creativity and work. Boston: Harvard Business Review Press, 2011.
- BENNIS, G. W. **Desenvolvimento Organizacional**: sua natureza, origens e perspectivas. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.
- CHILD, J. **Organizational design and performance: contingency theory and beyond**. Organization and Administrative Sciences, 1977.
- CURY, A. **Organização e métodos**: perspectiva comportamental & abordagem contingencial. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- DANTAS, A. A; HENRIQUES, F. R. **Relacionamento Interpessoal no Ambiente de Trabalho**. Revista Científica Integrada. Universidade de Ribeirão Preto. vol 4. 5 ed. São Paulo, 2020.
- ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1972.
- FRENCH, W. L.; BELL JR., C. H. **Organizational development**: behavioral science interventions for organizational improvement. Nova Jersey: Prentice-Hall, 1981.
- GALBRAITH, J. **Projetando a organização inovadora**. In STARKEY K. Como as organizações aprendem. São Paulo: Futura, 1977.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 24 fev. 2022.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GROSS, Edward. **The Definition of Organizational Goals**. In: *The British Journal of Sociology*. vol. 20. Londres, 1969.
- KOTTER, J. P. Uma força de mudança: como a liderança difere da gestão. Nova York: Free Press, 1990.
- LEITE, N. P; ALBUQUERQUE, L.G. **A estratégia da gestão de pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional**. vol. 9. Revista Ibero Americana de Estratégia. São Paulo: 2010. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3312/331227115003.pdf>. Acesso em: 20 março. 2022.
- LIMA, R. J. B. **Diagnóstico organizacional**: processos gerenciais, São Paulo: Prentice Hall, 2009.

LOBOS, J. **Desenvolvimento organizacional: teoria e aplicações.** Revista de Administração de Empresas, v. 15. São Paulo: FGV, 1975.

MALHOTRA, N. Pesquisa de Marketing. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa.** 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MATHIAS, L. **Entenda o que é universo e amostra da pesquisa.**

MINDMINERS, 2018. Disponível em: <https://mindminers.com/blog/universo-e-amostra-pesquisa/>. Acesso em: 10 maio, 2022.

MCGREGOR, D. **Motivação e liderança.** Traduzido por Alzira Machado Kawall. São Paulo: Brasiliense, 1973.

MINICUCCI, A. **Relações Humanas: psicologia das relações interpessoais.** São Paulo: Atlas, 1982.

NEWMAN, W. H.; WARREN, E. K. **Diagnóstico: um pré-requisito para boas decisões.** São Paulo: Atlas, 1980.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade.** São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PEDROSA, J. C. Diagnóstico: Entendendo a crise. 2004. Disponível em: [https://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod\\_artigo=365](https://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod_artigo=365). Acesso em: 25 março. 2022.

ROSA, J. A. **Roteiro para análise e diagnóstico da empresa.** São Paulo: STS, 2001.

ROSA, R. H. R. **A importância da liderança e motivação nas organizações.** Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Universidade Federal Fluminense, 2016.

SCHULTZ, F. **Estrutura Organizacional: Tudo o que você precisa saber.** BomControle, 2019. Disponível em: <https://blog.bomcontrole.com.br/estrutura-organizacional/#:~:text=Estrutura%20organizacional%20%C3%A9%20um%20instrumento,o%20cumprimento%20dos%20objetivos%20estrat%C3%A9gicos>. Acesso em: 01, abril. 2022.

SILVA, R. B. **Diagnóstico Organizacional como Base para o Planejamento Estratégico.** Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Maria, 2010.

VARELA, S. H. **Sistema de Recompensas e Satisfações no Trabalho: um estudo de caso da Caixa Econômica de Cabo Verde.** Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico de Lisboa, 2017.

WEISBORD, M. R. **Teaching Organizational Diagnosis as a “Practice Theory”.** Vol. 3. Exchange: The Organizational Behavior Teaching Journal.

Pensilvânia, 1979. Disponível em:

<https://doi.org/10.1177/105256297900300305>. Acesso em: 25 março. 2022.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Disponível em: [https://forumturbo.org/wp-content/uploads/wpforo/default\\_attachments/1553321313-Estudo-de-caso\\_Planejamento-e-Mtodos-Robert-K-Yin.pdf](https://forumturbo.org/wp-content/uploads/wpforo/default_attachments/1553321313-Estudo-de-caso_Planejamento-e-Mtodos-Robert-K-Yin.pdf). Acesso em: 24 fev. 2022.

## APÊNDICES

### Questionário de Desenvolvimento Organizacional (QDO)

#### Modelo Organizacional de Seis Caixas (Six-Box)

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

1	Os objetivos desta organização são claramente definidos.	1	2	3	4	5	6	7
2	Os processos dentro da organização são eficientes.							
3	Meu supervisor direto apoia meus esforços.							
4	Meu relacionamento com o meu supervisor imediato é harmonioso.							
5	Meu trabalho me dá a oportunidade de crescer como pessoa.							
6	Os sistemas disponíveis e utilizados atualmente são fáceis e eficientes.							
7	Esta organização não é resistente a mudanças.							
8	Estou pessoalmente de acordo com os objetivos estabelecidos para o meu trabalho.							
9	A estrutura organizacional está adequada para o alcance dos objetivos estabelecidos.							
10	O estilo de liderança desta organização ajuda no meu desempenho.							
11	Há sempre alguém com quem falar se eu tiver algum problema relacionado ao meu trabalho.							

12	O sistema de salários e benefícios desta organização trata cada funcionário com equanimidade.								
13	Eu disponho das informações que necessito para realizar um bom trabalho.								
14	Esta organização está introduzindo, em grau adequado, novas políticas e procedimentos.								
15	Eu compreendo os objetivos desta organização.								
16	A estrutura desta organização apoia uma comunicação eficaz.								
17	Os esforços de liderança desta organização resultam no atingimento de seus objetivos.								
18	Mantenho um bom relacionamento com meus colegas de trabalho tanto pessoal quanto profissional.								
19	Me sinto devidamente valorizado nesta organização.								
20	Esta organização tem mecanismos adequados de integração.								
21	Esta organização é favorável a mudanças.								
22	As prioridades desta organização são compreendidas pelos seus colaboradores.								
23	Nesta organização não há diferença entre o que deve ser feito e o que realmente é feito.								
24	O estilo de liderança desta organização permite que eu me sinta seguro e bem orientado.								
25	Já estabeleci as relações de que necessito para fazer meu trabalho adequadamente.								
26	O salário que recebo é compatível com o trabalho que realizo.								
27	Possuo as ferramentas necessárias para executar o meu trabalho de maneira eficaz.								
28	Ocasionalmente gosto de mudar as coisas no meu trabalho.								
29	Tenho pessoalmente o compromisso de ajudar esta organização a atingir seus objetivos.								
30	A divisão do trabalho desta organização ajuda nos esforços para atingir seus objetivos.								



31	Compreendo os esforços do meu chefe para influenciar a mim e a outros membros da unidade de trabalho.								
32	Não há evidências de conflitos interpessoais não resolvidos nesta organização.								
33	O sistema de recompensas desta organização promove o meu crescimento profissional e pessoal.								
34	As atividades de planejamento e controle desta organização são úteis para seu crescimento e desenvolvimento.								
35	Esta organização tem capacidade para mudar.								

## Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

### Trabalho de Conclusão de Curso

**Assunto:** Trabalho de Conclusão de Curso  
**Assinado por:** Hayssa Samara  
**Tipo do Documento:** Anexo  
**Situação:** Finalizado  
**Nível de Acesso:** Ostensivo (Público)  
**Tipo do Conferência:** Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- Hayssa Samara dos Santos Lourenço, ALUNO (20182460063) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA, em 06/07/2022 15:00:08.

Este documento foi armazenado no SUAP em 06/07/2022. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 564660

Código de Autenticação: 9c8d00ec2c

