



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

THAISSE CRISTINA CAVALCANTE

**ANÁLISE DA SECRETARIA EXECUTIVA DO EMPREENDEDORISMO DA
PARAÍBA A PARTIR DO MODELO *SIX-BOX* E A TEORIA X E Y**

JOÃO PESSOA
2022

THAISSE CRISTINA CAVALCANTE

**ANÁLISE DA SECRETARIA EXECUTIVA DO EMPREENDEDORISMO DA
PARAÍBA A PARTIR DO MODELO *SIX-BOX* E A TEORIA X E Y**



**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(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Orientador(a): Profa. Dra. Alice Inês Guimarães Araújo

**JOÃO PESSOA
2022**

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

C377a Cavalcante, Thaisse Cristina.

Análise da Secretaria executiva do empreendedorismo da Paraíba a partir do modelo Six-Box e a Teoria X e Y / Thaisse Cristina Cavalcante. – 2022.

77 f. : il.

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

Orientação : Prof^a Dra. Alice Inês Guimarães Araújo.

1. Desenvolvimento organizacional. 2. Modelo Six-Box. 3. Teoria X e Y. 4. I. Título.

CDU 005.72(043)

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



FOLHA DE APROVAÇÃO

THAISSE CRISTINA CAVALCANTE

Matrícula: 20171460040

ANÁLISE DA SECRETARIA EXECUTIVA DO EMPREENDEDORISMO DA PARAÍBA A PARTIR DO MODELO *SIX-BOX* E A TEORIA X E Y

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)
Orientadora

Arielle Pinto Silva (IFPB)
Examinadora interna

Fernanda de Araújo Nóbrega (IFPB)
Examinadora interna

Documento assinado eletronicamente por:

- Alice Ines Guimaraes Araujo, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 04/07/2022 10:29:05.
- Fernanda de Araujo Nobrega, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 04/07/2022 14:12:06.
- Arielle Pinto Silva, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 05/07/2022 10:14:01.

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: 310542

Código de Autenticação: a137230af5



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

O ato de agradecer é uma manifestação de apreço por aqueles que, de uma ou duas ou de qualquer forma contribuíram para levar até ao fim algo a que me propus.

A minha gratidão à Dr.^a Alice Guimarães, pela forma como me guiou no desenvolvimento dessa proposta um tanto inusitada. Cada encontro, cada conversa que tivemos, resultaram sempre num enriquecimento para mim. As suas palavras eram sempre de incentivo e de motivação para a execução das práticas mais assertivas de investigação com o objetivo de alcançar os melhores resultados na execução deste meu projeto.

Agradeço, com coração cheio de amor as melhores pessoas, que não só me trouxeram ao mundo, mas que me mostraram o real significado de existir. Mainha e Painho, ainda tenho muito chão pela frente, mas saibam que só estou aqui graças a vocês e que minhas conquistas e quem eu sou é por vocês serem os melhores. Desculpa, dar tanto trabalho!

Antes de tudo, gratidão a Secretaria Executiva do Empreendedorismo da Paraíba, esse trabalho definitivamente não seria possível sem a existência de vocês, ao Secretário Fabrício Feitosa, a Chefe de Gabinete Renata Sousa e Gerência da Administração Ana Beatriz meu muito obrigada pela oportunidade de aprender e crescer nos dias de estagiária. Me tornei uma profissional melhor ao compartilhar conhecimento com todos que integram a Secretaria. Também agradeço carinhosamente ao meu mentor Marcus Vinicius por todo apoio e incentivo.

Reconheço, de igual modo, a todos os meus amigos e amigas, que fizeram parte desta trajetória, que contribuíram direta ou indiretamente para minha evolução. De modo particular, agradeço, à Zezinha, Annely, Karol, Patty, Poli, Manáesses, Erick, Ingrid, Cami, Rafa, Edivaldo, e tantos outros que não conseguirei relatar aqui, meu muito obrigada, pelo fantástico incentivo que me transmitiram ao longo de todo o percurso, e em especial nos momentos mais desgastantes e desmotivadores.

Por fim, não menos importante, o meu agradecimento mais que especial é para Ly que até agora não desistiu da minha pessoa, que me inspira a não desistir, pelo seu apoio e incentivo à realização deste trabalho. E que em todos os momentos sempre encontra sábias palavras de estímulo e de ânimo. Você é minha motivação para continuar e nunca desistir, por dias melhores, por compartilhar sonhos e risos, por novas conquistas. Por uma vida. Gratidão!

*“Sempre faço o que não consigo fazer
para aprender o que não sei.”*

Pablo Picasso

RESUMO

O entendimento oriundo das organizações quanto à importância presente na busca do desenvolvimento organizacional nas instituições tem se tornado uma prática cada vez mais concreta. Compreendendo a relevância anexa à evolução almejada nos ambientes corporativos e, principalmente, os benefícios provenientes da construção planejada, orientada e controlada, de mudanças que direcionam a organização ao cumprimento efetivo da sua missão é que se nota a razão da elaboração da presente pesquisa. Ainda, como fator contribuinte, busca-se utilizar duas teorias amplamente reconhecidas no âmbito acadêmico, o Modelo Organizacional *Six-Box* de Weisbord (1976) e a Teoria X e Y de McGregor (1960), respectivamente, em destaque a primeira e a segunda como parâmetro para relacioná-las quanto a perspectiva comportamental e motivacional da organização. Neste sentido, a fim de atingir a essência do projeto e por compreender a fundamentalidade dos ativos mais importantes de uma organização, os recursos humanos, é que a pesquisa se volta em sua construção para o desvendamento do diagnóstico, por meio da metodologia *Six-Box*, mas também para a relação com a Teoria X e Y. Em vista disso, foram utilizadas questões estratégicas dentro das principais caixas de Weisbord (1976), com o intuito de observar a tendência da Teoria X e Y e, com isso, levantar informações que possibilitem identificar o rastro que representa a força das teorias nos colaboradores. Ainda, a proposta também possibilita a entrega de subsídios científicos à organização, visando a otimização da performance institucional.

Palavras-chave: Desenvolvimento Organizacional; Modelo *Six-Box*; Teoria X e Y.

ABSTRACT

The understanding derived from organizations regarding the importance present in the search for organizational development in institutions has become an increasingly concrete practice. Understanding the relevance attached to the desired evolution in corporate environments and, mainly, the benefits arising from the planned, oriented and controlled construction, of changes that direct the organization to the effective fulfillment of its mission, it is noted the reason for the preparation of this research. Also, as a contributing factor, we seek to use two widely recognized theories in the academic sphere, Weisbord's *Six-Box* Organizational Model (1976) and McGregor's Theory X and Y (1960), respectively, highlighting the first and second as a parameter to relate them to the behavioral and motivational perspective of the organization. In this sense, in order to achieve the essence of the project and to understand the fundamentality of the most important assets of an organization, human resources, is that research turns in its construction to the unveiling of the diagnosis, through the *Six-Box* methodology, but also to the relationship with Theory X and Y. In view of this, strategic issues were used within the main boxes of Weisbord (1976), in order to observe the tendency of Theory X and Y and, with this, to raise information that allows identifying the trail that represents the strength of the theories in collaborators. Furthermore, the proposal also allows the delivery of scientific subsidies to the organization, aiming at optimizing institutional performance.

Keywords: Organizational development; Six Box model; Theory X and Y.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01:	Seis elementos principais de acordo com o modelo de Weisbord (1976)	21
Figura 02:	Organograma da Secretaria Executiva do Empreendedorismo.....	27
Figura 03:	Média geral no SIX BOX na categoria de gestores.....	46
Figura 04:	Média geral no SIX BOX na categoria de servidores.....	47
Figura 05:	Média geral no SIX BOX na categoria de estagiário.....	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 01:	Definições das caixas de Weisbord sob a visão de vários autores.....	22
Quadro 02:	Características da Teoria X e Y.....	24
Quadro 03:	Escala de pontuação.....	29
Quadro 04:	Divisão das perguntas por caixas.....	29
Quadro 05:	Relação das características das teorias motivacionais com as categorias organizacionais da teoria das <i>Six-Box</i>	31
Quadro 06:	Médias gerais dos pontos obtidos em cada caixa.....	32
Quadro 07:	Média geral das três categorias para a caixa de propósito.....	34
Quadro 08:	Média geral das três categorias para a caixa de estrutura.....	36
Quadro 09:	Média geral das três categorias para a caixa de liderança.....	37
Quadro 10:	Média geral das três categorias para a caixa de relacionamento.....	39
Quadro 11:	Média geral das três categorias para a caixa de recompensas.....	41
Quadro 12:	Média geral das três categorias para a caixa de mecanismos.....	43
Quadro 13:	Média geral das três categorias para a caixa de mudança.....	44
Quadro 14:	Correlação entre algumas do Modelo com Teoria X e Y	52
Quadro 15:	Teoria de McGregor e a relação com o Modelo de Weisbord - Propósito.....	54
Quadro 16:	Teoria de McGregor e a relação com o Modelo de Weisbord - Estrutura.....	55
Quadro 17:	Teoria de McGregor e a relação com o Modelo de Weisbord - Liderança.....	56

Quadro 18:	Teoria de McGregor e a relação com o Modelo de Weisbord - Relacionamento.....	58
Quadro 19:	Teoria de McGregor e a relação com o Modelo de Weisbord - Recompensas.....	59
Quadro 20:	Teoria de McGregor e a relação com o Modelo de Weisbord - Mecanismos.....	60
Quadro 21:	Teoria de McGregor e a relação com o Modelo de Weisbord - Mudança.....	61
Quadro 22:	Indicação de melhorias para os gestores.....	64
Quadro 23:	Indicação de melhorias para os gestores.....	66
Quadro 24:	Indicação de melhorias para os estagiários.....	68

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	JUSTIFICATIVA	15
1.2	OBJETIVOS	17
1.2.1	Objetivo Geral	17
1.2.2	Objetivos Específicos	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	19
2.2	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	19
2.2.1	Modelo Organizacional Six Box de Weisbord	20
2.3	TEORIA X E Y DE DOUGLAS MCGREGOR	23
2.3.1	Teoria X	23
2.3.2	Teoria Y	24
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS	25
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	25
3.2	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	26
3.3	UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA	27
3.4	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	28
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	31
4.1	DIAGNÓSTICO DA SECRETARIA SOB A PERSPECTIVA DO SIX BOX.	32
4.1.1	Resultado por Caixa	33
4.1.1.1	Propósito	33
4.1.1.2	Estrutura	35
4.1.1.3	Liderança	36
4.1.1.4	Relacionamento	38
4.1.1.5	Recompensas	40
4.1.1.6	Mecanismos de apoio	42
4.1.1.7	Propensão à mudança	44

4.1.2	Resultado Geral	46
4.2	ANÁLISE DA SECRETARIA SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA X E Y.	49
4.2.1	Teoria X	49
4.2.2	Teoria Y	50
4.3	A RELAÇÃO DO MODELO <i>SIX-BOX</i> DE WEISBORD COM A TEORIA X E Y DE MCGREGOR	51
4.3.1	Caixa do propósito e a relação com a Teoria X e Y	53
4.3.2	Caixa da estrutura e a relação com a Teoria X e Y	55
4.3.3	Caixa da liderança e a relação com a Teoria X e Y	56
4.3.4	Caixa do relacionamento e a relação com a Teoria X e Y	57
4.3.5	Caixa das recompensas e a relação com a Teoria X e Y	59
4.3.6	Caixa dos mecanismos de apoio e a relação com a Teoria X e Y	60
4.3.7	Caixa da propensão à mudança e a relação com a Teoria X e Y	61
4.4	SUGESTÃO DE MELHORIA NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	62
4.4.1	Indicação de melhorias para os gestores	63
4.4.2	Indicação de melhorias para os servidores	65
4.4.3	Indicação de melhorias para os estagiários	67
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
	APÊNDICE	76

1 INTRODUÇÃO

A capacidade do homem de se adaptar em ambientes diversos permite que haja uma evolução contínua das organizações que estão inseridas em um ambiente que frequentemente experimenta renovações. Relacionando o pensamento acima ao desenvolvimento organizacional, Chiavenato (2010), comenta que o desenvolvimento de uma organização é toda mudança planejada, validando o fato de que as organizações para sobreviverem precisam estar aptas a introduzir mudanças para alterar, adequar e incluir métodos, processos, instrumentos organizacionais e administrativos em todas as áreas. Ainda segundo o autor, o foco principal do desenvolvimento organizacional está em mudar as pessoas e a qualidade das relações de trabalho.

Por isso, o fator determinante para uma organização é entender os elementos comportamentais dos seus colaboradores e a partir desta compreensão adotar práticas que visem estimular o comprometimento nos objetivos e metas, de forma que se alcance um ambiente organizacional desenvolvido. Sendo assim, um processo de diagnóstico organizacional tem a função de investigar as necessidades e anseios entre indivíduo e organização. O diagnóstico, tal como definido por Kingeski (2005), se caracteriza pela aplicação de um conjunto de ferramentas capazes de verificar a existência de contrariedades no desempenho das organizações e, assim, visualizar os indicadores para mensurá-los.

Compete destacar que, a relação entre o Modelo das *Six-Box* de Weisbord (1976) e a Teoria X e Y de Douglas McGregor (1960) consiste primordialmente em trazer à luz do conhecimento popular e acadêmico os aspectos estruturais, comportamentais e organizacionais que são identificados por meio do diagnóstico organizacional, assim como, a forma pela qual apresenta-se as características predominantes dos perfis estabelecidos pelas teorias de McGregor (1960), da Secretaria Executiva do Empreendedorismo.

Dessa maneira, o presente estudo, tem como objetivo central analisar por meio do Modelo das *Six-Box* de Weisbord (1976) como está estruturada, organizacionalmente e comportamentalmente, a Secretaria Executiva do Empreendedorismo da Paraíba, associando o diagnóstico encontrado com base na fundamentação teórica de uma teoria da motivação humana. E considerando neste sentido, os objetivos específicos, para diagnosticar a estrutura organizacional por meio do Modelo *Six-Box*, e com ele identificar os elementos que caracterizam maior predominância comportamental dos aspectos da Teoria X e Y, bem como associar o diagnóstico encontrado na Secretaria, com as indicações da Teoria X e Y de Douglas

McGregor (1960); e assim, propor ações de intervenções que ajudem na resolução dos problemas identificados.

A organização em estudo, a Secretaria Executiva do Empreendedorismo da Paraíba, é um órgão do Governo do Estado da Paraíba, vinculada à Secretaria de Estado do Turismo e do Desenvolvimento Econômico (SETDE). Foi estabelecida na Lei Estadual nº 10.128/2013, com a nomenclatura atualizada pela Lei Estadual nº 10.467/2015, para ser responsável pelo desenvolvimento do Programa de Apoio ao Empreendedorismo na Paraíba (Programa EMPREENDER PB) e do Fundo Estadual de Apoio ao Empreendedorismo (Fundo EMPREENDER PB) O Programa EMPREENDER PB atua como uma política pública de desenvolvimento econômico e social com propósito de conceder crédito produtivo orientado.

A metodologia utilizada nesta pesquisa quanto aos objetivos foi descritiva, de maneira aplicada, quanto à abordagem possui natureza quantitativa e qualitativa, e quanto aos procedimentos trata-se de uma pesquisa de campo. Ainda, como instrumento para coleta de dados tem-se a aplicação do questionário destinando analisar as variáveis estruturais do modelo das *Six-Box* que explanam os processos organizacionais da unidade em estudo.

Para Nicolini, Gherardi e Yanow (2003 *apud* Marcelo, 2013) um ambiente de trabalho será considerado de qualidade somente quando sua equipe for levada em consideração e tiver oportunidades de aprendizagem. Antonello e Godoy (2009) completa afirmando que, promover ações integradas ao cotidiano e que supra as necessidades do indivíduo levam a satisfação no trabalho. Para isso, o diagnóstico organizacional através do modelo *Six-Box* contribui positivamente para a evolução da organização.

Além da presente seção de introdução, o estudo ainda contará com as seções de base teórica, tratando acerca das duas ferramentas que serão utilizadas, das seções e metodologia, resultados e discussão, considerações finais e as referências.

1.1 JUSTIFICATIVA

O entendimento do desenvolvimento organizacional na Secretaria Executiva do Empreendedorismo colabora para a compreensão da organização e como ela é constituída, bem como, busca apresentar o trabalho organicamente, como dito na Teoria X de McGregor. Para Latorre (2015) a organização vem de uma combinação de atividades individuais com o fim de alcançar um propósito coletivo, e para isso, podem ser vistas como unidades planejadas para

atingir este fim. Por isso, através do diagnóstico organizacional pretende-se encontrar as ações realizadas pelos líderes da Secretaria.

A execução das atividades em algum momento do seu percurso gera oportunidades e problemas ao qual requer do gestor a sensatez da tomada de decisão, por isso, a importância de estar munido de dados e informações seguras para que sua resolução seja rápida. Diante do exposto, utilizar o Modelo *Six-Box* que Weisbord (1976) conduz a análise da estrutura organizacional da Secretaria Executiva do Empreendedorismo, por meio dos indicadores analíticos que as *Six-Box* abordam: propósito (objetivo), estrutura, relacionamento, liderança, recompensas e mecanismos de apoio. Para o autor, o ponto forte dessa técnica é a sua simplicidade e a validade, tornando fácil a aplicação e a contribuição em conjunto com outras teorias.

Desta maneira, a relação entre as teorias aponta o anseio em agregar valor aos resultados através da identificação do profissional e suas motivações de trabalho, bem como o desenvolvimento dessas pessoas dentro da organização. Sob a perspectiva de Weisbord (2011), a Teoria X e Y demonstra não só as diferenças motivacionais do indivíduo, mas a existência de tensão entre as categorias de personalidade X e Y incorporado ao profissional, o que os tornam humanos e possíveis de se adaptarem na organização.

Em síntese, o TCC proposto, também possui o intuito de auxiliar no crescimento organizacional da Secretaria, de forma a possibilitar que as atividades fluam harmoniosa e democraticamente, em prol do propósito comum. Salienta-se ainda que, a relevância também se justifica pela contribuição na conclusão do curso de bacharelado em administração, trilhado no Instituto Federal da Paraíba, bem como na colaboração para comunidade científica referente ao Modelo *Six-Box* Weisbord (1976), que continua promovendo o debate objetivo quanto ao desenvolvimento organizacional.

Frente ao problema de pesquisa justificada, buscou-se responder a seguinte pergunta: **Como está estruturada, organizacionalmente e comportamentalmente, a Secretaria Executiva do Empreendedorismo da Paraíba, sob as óticas do Modelo das *Six-Box* de Weisbord (1976) e da Teoria X e Y McGregor (1960)?**

1.2 OBJETIVO

Determinando o que pretendeu-se nesta pesquisa, o objetivo geral responde à pergunta do problema de pesquisa, enquanto os específicos demonstram outras questões relevantes que podem ser respondidas ao longo do trabalho.

1.2.1 Objetivo geral:

Analisar, sob a perspectiva organizacional e comportamental, a estrutura organizacional da Secretaria Executiva do Empreendedorismo na Paraíba através do modelo *Six-Box* de Weisbord.

1.2.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar a estrutura organizacional, por meio do modelo *Six-Box*, da Secretaria Executiva do Empreendedorismo na Paraíba.
- Identificar os elementos que caracterizam maior predominância comportamental dos aspectos da Teoria X e Y.
- Associar o diagnóstico encontrado da Secretaria Executiva de Empreendedorismo da Paraíba, com as indicações da Teoria X e Y.
- Propor melhorias com base no modelo de Weisbord e a relação motivacional da Teoria X e Y para o desenvolvimento organizacional da Secretaria Executiva do Empreendedorismo na Paraíba.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Em um determinado período, as transformações sociais provocaram mudanças no comportamento do ser humano, essa transição social teve grande impacto nos ambientes organizacionais, onde novos pensamentos e ideias tiveram que se readaptar. Bem como, na teoria das organizações que estuda e define a operacionalização das organizações, sendo influenciadas por dois pensamentos provenientes das ciências naturais: o pensamento clássico e o sistêmico.

Segundo Morgan (2002), o pensamento clássico é baseado na mecânica newtoniana e nas teorias organizacionais criadas a partir dele. Já o pensamento sistêmico é baseado na teoria geral dos sistemas e na cibernética, como também nas teorias organizacionais criadas a partir dele. Entende-se com isso que, a organização é representada pela ideia de ser: uma máquina e um organismo, respectivamente, e apesar de serem as teorias primordiais, elas apresentam falhas. Como alternativa surgiu o novo pensamento da complexidade de Morin (2005), onde o autor relata a necessidade de reagrupar o que se sabe para ir atrás da compreensão do todo, e que devemos contextualizar cada acontecimento, pois as coisas não acontecem separadamente.

Nas últimas décadas, o pensamento da complexidade ganhou notoriedade e passou a influenciar as teorias das organizações. Esse pensamento assume que a natureza é essencialmente paradoxal e está em contínua transformação. Tal conceito é corroborado por Morgan (2002), que evidencia o pensamento estratégico de uma organização em transição. Logo, quando Chiavenato (2010) define o desenvolvimento organizacional, como toda mudança planejada, podemos entender que todas as instituições são complexas e o desafio consiste em assimilar a capacidade humana e a sua forma de agir nas organizações.

Por fim, compreender quais as influências resultantes da aplicabilidade de uma gestão planejada no desenvolvimento organizacional impacta, diretamente e positivamente, na estruturação eficiente da instituição, visto que, sua finalidade direciona a missão por meio do cumprimento das metas planejadas, implementadas, dirigidas e controladas.

2.1 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Segundo Chiavenato (2010), toda mudança é a transição de um estado para outro, isto é, pode-se assim, definir que o desenvolvimento organizacional (DO) foi, enfim, reconhecido como uma estratégia de mudança, direcionado para gerenciar o processo de transformação organizacional. Bennis (1996), explica que o papel do desenvolvimento organizacional é esclarecer a real necessidade de uma organização e que o processo necessita de tempo para ser implementado, acompanhado, consolidado e institucionalizado. À vista disso, percebe-se a busca por evolução nos ambientes organizacionais, visto que, o diagnóstico e a intervenção necessária para provocar a transformação vêm sendo cada vez mais reconhecidos como meio para tornar eficaz a organização, conseqüentemente, com maior abertura a adaptações em prol de renovações que almejam o atendimento das necessidades humanas, ao passo que cumpre os objetivos e metas a serem alcançados.

A mudança é uma expressão utilizada pela organização para representar a força necessária para sobreviver. À luz do pensamento dos autores Fischer (2002), a mudança organizacional é entendida como qualquer intervenção executada e que tem como objetivo transformar. Sob essa perspectiva, tem-se o desenvolvimento organizacional como processo idealizado de metamorfoses culturais e estruturais, frequentemente aplicado nas organizações, visando institucionalizar uma série de tecnologias sociais, de tal forma que a organização fique apta a diagnosticar, idealizar e executar essas transformações com ou sem assistência.

Bennis (1996) fala que DO é uma estratégia didática usada para levar a uma alteração organizacional programada que é imposta pela demanda a qual a organização tenta responder e que enfatiza o comportamento com base na experiência. Com isso, o diagnóstico organizacional faz parte das etapas fundamentais para construir uma estratégia, e assim, conhecer as relações e interações sociais de uma organização que é parte imprescindível na construção do saber propulsor da mudança.

2.2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Em uma análise organizacional o diagnóstico é a parte fundamental para o processo da construção do saber, então, a instituição só alcançará um ponto de desenvolvimento avançado quando compreender suas necessidades. À vista disso, compreende-se o pensamento dos autores Rego, Cunha e Gomes (2006), que explanam a queda de uma organização proveniente da sua incapacidade de antecipar os problemas.

Para Newman e Warren (1980) o diagnóstico é um processo de etapas para identificar as dificuldades da organização através das influências dos fatores internos e externos e, assim, desenvolver ações para impulsionar as melhorias. Ou seja, o diagnóstico visa contribuir com o aumento da compreensão e interpretação das adversidades, bem como, dos desafios organizacionais para alcançar o crescimento. Kisil (2001) reforça que antes de qualquer decisão é necessário realizar um diagnóstico organizacional, para ter o conhecimento da situação real.

Não existe uma forma única de diagnóstico, cada modelo resulta de um agrupamento de elementos que, de acordo com Newman e Warren (1980), é um processo de verificação transitório que visa analisar a organização em uma totalidade, de especificar as falhas de desempenho e de analisar condições internas e externas. Neste sentido, diagnosticar sintomas de procedimentos não adequados ou que poderiam estar mais projetados com as necessidades da organização torna-se o meio pelo qual o gestor pode tomar decisões mais assertivas.

Para Silva (2011), o diagnóstico pode não só ser uma maneira de avaliação da organização, mas também uma ferramenta para o planejamento estratégico. Como ferramenta, é a primeira etapa de um processo de intervenção, um meio para o desenvolvimento e aprimoramento. O autor ainda ressalta que o diagnóstico se utiliza de pesquisas internas quantitativas e qualitativas para deixar amostra às necessidades e evidenciar o ponto de desequilíbrio.

Dessa maneira, a expressão diagnóstico remete a identificar, indicar, determinar, detectar e descrever. E no contexto organizacional, essa ferramenta de avaliação é abarcada por um conjunto semântico semelhante, descrito por Silveira (2010), como um processo que está ligado à qualidade de vida do colaborador na organização.

2.2.1 Modelo Organizacional Six Box de Weisbord

Para Tavares (2004), o modelo *Six-Box* de Weisbord se tornou bastante popular no diagnóstico de desenvolvimento organizacional, pois, através dessa ferramenta é possível identificar de maneira objetiva e fundamentada nas próprias experiências a real situação de qualquer empresa e constatar quais são os pontos de melhoria a serem evoluídos para alcançar os objetivos.

A proposta de Martin Weisbord em 1976, denominada Modelo *Six-Box*, foi desenvolvida a partir do conceito de que as organizações são um organismo e, portanto, pode-

se compreendê-la a partir dos seguintes fatores fundamentais na construção de um diagnóstico: objetivos, relacionamento, liderança, estrutura, mecanismos de apoio e recompensas. Segue vislumbre na Figura 01.

Figura 01: Seis elementos principais de acordo com o modelo de Weisbord (1976).



Fonte: Weisbord (1976), adaptado em 2022.

De acordo com Santos (2020), pode-se entender que o modelo organizacional proposto por Weisbord em 1976 busca compreender, através das caixas e da estrutura organizacional, uma visão favorável à identificação de pontos fortes e fracos a fim de solucioná-los. Neste sentido, percebe-se a essencialidade na entrega da ferramenta proposta Weisbord (1976), que viabiliza a atuação na identificação de oportunidades em áreas problemáticas da organização.

Este modelo difere das teorias tradicionais, por levar em consideração o que se ambiciona para seus resultados finais. Os principais elementos do modelo tangem os processos organizacionais e cada elemento abraça o sistema formal e informal de maneira que sua definição compõem as áreas chaves do diagnóstico. Segundo Weisbord (1976), que por definição ao modelo, é uma forma de olhar para uma organização e assim, determinar os gargalos ou uma variante entre o que é e o que realmente deveria ser.

A Figura 1 demonstrou a ligação entre as categorias propostas por Weisbord (1976) de maneira que estabelece um ciclo que se refaz a cada nova oportunidade, consequentemente,

colocando a liderança em um papel central e responsável por manter o equilíbrio na organização. No quadro 01 são apresentados os conceitos das *Six-Box* do modelo em questão.

Quadro 01: Definições das caixas de Weisbord sob a visão de vários autores.

CATEGORIA	DEFINIÇÃO
Propósito	“São os objetivos e metas da organização que devem ser seguidos por todos os colaboradores” (VERGHESE, 2007). É a medida que os colaboradores estão familiarizados com a missão e o propósito da organização.
Estrutura	Refere-se à divisão de trabalho. É a imagem real da escala de poder e relações da organização (HAMID, <i>et al.</i> , 2011). O ponto fundamental é se existe uma adequação entre a estrutura interna e o propósito.
Relacionamentos	São as trocas interpessoais e tudo que as cercam (HAMID, <i>et al.</i> , 2011). Existem duas categorias mais importantes: entre indivíduos e entre a equipe.
Recompensas	Para Verghese (2007) é a elaboração de um sistema de recompensas que contemple desde como as pessoas se sentem motivadas até como a organização lhe recompensa pela realização de suas funções. O essencial é identificar o que a organização reconhece como merecedor de uma recompensa e o que os colaboradores percebem como sendo uma punição ou recompensa.
Liderança	É onde estão os líderes da organização e os meios que fazem uso para exercer suas atribuições (HAMID, <i>et al.</i> , 2011). O que também se refere ao estilo de liderança e gerenciamento de conflitos. Ocupa a posição central de toda mudança.
Mecanismos de Apoio	São os meios que servem de apoio para os líderes e todos os colaboradores a realizar suas atividades (HAMID, <i>et al.</i> , 2011).

Fonte: Elaborado pela Autora (2022).

O modelo *Six-Box* propõe o entendimento das categorias, conforme delineadas no Quadro 01, olhando para o ambiente interno da organização. Logo, o comportamento do ambiente externo vai moldando suas variáveis para atendê-lo e também para atingir os seus objetivos. Para Tavares (2004), ainda é necessário ter atenção aos aspectos organizacionais no momento de avaliar os pontos fortes e fracos, buscando inserir nas mudanças que são consideradas necessárias para o melhor desempenho da instituição. Desta maneira, no planejamento estratégico o propósito vital para uma organização é captar os fatores comportamentais e motivacionais de seus colaboradores, como também adotar práticas que visem incentivar a postura de alto desempenho a fim de atingir os objetivos estabelecidos.

2.3 TEORIA X E Y DE DOUGLAS MCGREGOR

Para Chiavenato (2010), cada teoria organizacional baseia-se em princípios e concepções sobre a maneira pela qual os indivíduos se comportam em uma organização. Sob essa perspectiva, McGregor (1960) compara e analisa distintamente duas formas de comportamento organizacional nomeadas de Teoria X e Y. Indicando que para conseguir uma aplicação de gestão de pessoas com qualidade é necessário adaptar o propósito e as necessidades do indivíduo, ao invés de mudar a natureza humana para que se adeque ao controle e autoridade por parte da organização, mas principalmente entender os motivos ou motivações, já que as mudanças no meio corporativo ocorrem constantemente.

McGregor (1960), expõe suas teorias como antagônicas considerando que, uma possui o estilo tradicional e pragmático, Teoria X, e a outra é baseada em pensamentos modernos, Teoria Y. Ainda, entende-se que pela Teoria X as organizações presumem que as pessoas são acomodadas e não gostam muito do trabalho e da responsabilidade, ou seja, preferem ser conduzidas e por essa razão, devem ser motivadas e controladas de maneira coercitiva. Com relação a Teoria Y, as organizações entendem que as pessoas são proativas e competentes por si só, logo, desejam o trabalho e o desenvolvimento profissional. Nesta perspectiva, as teorias segmentam os profissionais dentro da organização em dois grupos específicos.

2.3.1 Teoria X

A teoria X de McGregor (1960), confirma a incapacidade de gerar resultados se depender de sua autonomia, ou seja, de acordo com essa teoria, os trabalhadores são antes de tudo motivados por recompensas e pelo medo de punição. Em consonância a este pensamento, Andrade (2014) sugere que os objetivos dos trabalhadores e da organização vivem em constante conflito, sendo oriundo do fato de que os colaboradores encaram o ofício como um mal necessário para conseguir retorno financeiro.

Para Chiavenato (2002, p.127), a Teoria X:

Representa o típico estilo de administração da Administração Científica de Taylor, da Teoria Clássica de Fayol e da Teoria Burocracia de Weber em diferentes estágios da teoria administrativa. Busca bitolar a iniciativa individual, aprisionar a criatividade e estreitar a atividade profissional através do método da rotina de trabalho. A Teoria X força as pessoas a fazerem exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam, independente de suas opiniões ou objetivos pessoais.

Portanto, conclui-se que, a teoria indica que os indivíduos possuem baixa energia criativa e que precisam ser observados e controlados, e que somente sob alguma supervisão direta que poderão ser de fato produtivos.

2.3.2 Teoria Y

A teoria Y de McGregor (1960), evidencia que através de um ambiente organizacional adequado os indivíduos são capazes de autodireção e autocontrole, indo além, são capazes de promover melhorias para o desempenho organizacional. Stoner e Freeman (2009), reforçam que o trabalho é algo natural que as pessoas desejam e, sob condições favoráveis, obtêm muita satisfação por meio do seu emprego.

Segundo Chiavenato (2002, p.128), a Teoria Y é:

A Teoria Y desenvolve um estilo de administração aberto, dinâmico e democrático, através do qual administrar torna-se um processo de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos.

Por fim, entendemos que a teoria indica que a proatividade natural do indivíduo, permite que o papel gestor deixe de ser controlador e passe a ser estratégico, visando o crescimento e desenvolvimento da organização.

Na visão de McGregor (1960), é possível uma mudança gradual e evolutiva da Teoria X para a Teoria Y em direção ao que se pensa como uma sociedade ideal. A seguir, algumas das principais características da Teoria X e Y no Quadro 02.

Quadro 02: Características da Teoria X e Y

TEORIA X	TEORIA Y
O ser humano prefere ser dirigido;	O indivíduo não só aceita o trabalho, mas também procura por mais responsabilidades;
O ser humano evita responsabilidade;	O indivíduo é movido pela auto orientação;
O ser humano não gosta de trabalhar;	O indivíduo se empenha em alcançar os objetivos mediante o crescimento;
O ser humano vê o trabalho como um fardo;	O indivíduo é criativo e resolvedor de problemas;
O ser humano precisa ser coagido para realizar a tarefa.	O indivíduo sente que o trabalho é prazeroso e natural.

Fonte: Adaptado de Douglas McGregor (1960).

Percebe-se então, duas visões totalmente claras e distintas que o autor exhibe na forma de gerenciar a produtividade humana dentro das organizações. Duas teorias antagônicas que

apresentam diferentes abordagens e são reflexos de acontecimentos culturais, econômicos, históricos e sociais da época vivida. Em algumas organizações é utilizado a teoria X, já outras, se validam do uso da Teoria Y, bem como em outras nota-se a presença das duas.

McGregor (1957), Teoria X e Y, fala que é preciso entender e edificar relacionamentos que vão permitir que todos evoluam e prosperem. Já o Weisbord (2011), Modelo *Six-Box*, corrobora o pensamento de que são os pressupostos mentais que modelam o comportamento do homem, isto é, para uma organização alcançar o ponto de otimização não basta compreender apenas como os colaboradores entendem a organização, mas sim como eles agem sobre elas.

Em síntese, a pesquisa busca demonstrar a importância de entender o comportamento dos colaboradores no ambiente organizacional, a fim de criar oportunidades de melhoria para o desenvolvimento organizacional, através do diagnóstico aliado ao modelo *Six-Box* de Weisbord. Associado a esta premissa, também procura-se combinar os resultados encontrados através da ferramenta com as teorias X e Y de McGregor para embasamento na proposição de otimizações.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Com o intuito de conduzir a forma como esta pesquisa foi realizada, esta seção apresenta a trilha metodológica percorrida. Com isso, segundo Gil (2002), a metodologia indica o percurso a ser traçado para alcançar o propósito do estudo, bem como, alinhar os possíveis erros e propor soluções nas partes envolvidas.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

No contexto do seu propósito, a investigação do presente trabalho é classificada quanto à finalidade como aplicada. Logo, tem por intuito gerar conhecimento para sobrepor a necessidade de buscar soluções de problemas. Neste sentido, Rodrigues (2007) reforça que a pesquisa aplicada se dá pela procura de otimizações para obstáculos reais identificados levando em consideração a necessidade de entender a estrutura organizacional da instituição, através da observação direta, e os gargalos existentes.

Ainda no contexto metodológico a pesquisa segue, quanto a sua abordagem, assumindo caráter quantitativo e qualitativo, pois a ferramenta de coleta de dados permitiu a quantificação das informações coletadas, com a finalidade de analisar e interpretar. Considerando que, a pesquisa quantitativa acontece a fim de entender o fundamento por trás do conhecimento obtido

e a abordagem qualitativa eleva o entendimento que não pode ser mensurado, ambas tornam-se fundamentais para construção da proposta apresentada. Com isso, compreende-se a seleção da modalidade de pesquisa quali-quantitativa visto que, tal “interpreta as informações quantitativas por meio de símbolos numéricos e os dados qualitativos mediante a observação, a interação participativa e a interpretação do discurso dos sujeitos” (KNECHTEL, 2014, P. 106).

Quanto aos objetivos, este trabalho é definido como pesquisa descritiva. Gil (2012), afirma que o estudo descritivo tem como finalidade a descrição das características de determinada população, para assim, torná-lo mais compreensível, relacionando a levantamentos de questionários.

No que tange os procedimentos técnicos, este trabalho se destaca por ser um estudo de campo, evidenciando-se como um tipo de pesquisa com forte cunho descritivo. Segundo Gil (2012), é um estudo de campo pois estuda a estrutura social de um determinado grupo, permitindo um aprofundamento das questões que são propostas em analisar. E, continuando o pensamento do autor, se destaca como tal por tratar da necessidade de compreender as ferramentas utilizadas na análise preliminar.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

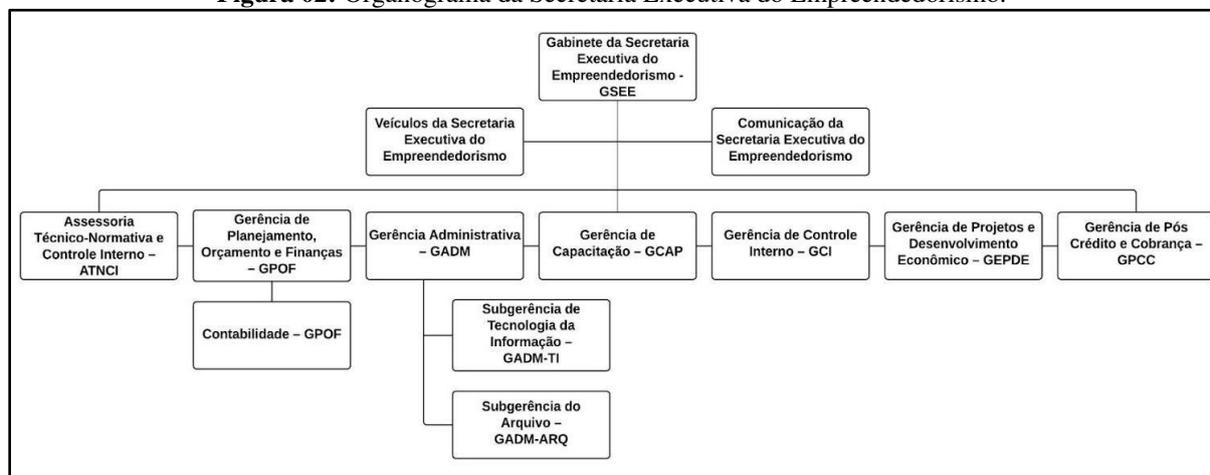
A Secretaria Executiva do Empreendedorismo é um órgão público do Governo do Estado que existe desde 2010 e possui como missão o apoio ao micro e pequeno empreendedor através da oferta de crédito oriunda do fundo estadual do empreendedorismo. Foi criado através da Lei Estadual nº 9.335/2011, posteriormente atualizada pela Lei Estadual nº 10.128/2013, cujos recursos são administrados pela Secretaria Executiva do Empreendedorismo, que também é responsável pela administração e operacionalização do Programa de Apoio ao Empreendedorismo na Paraíba (Programa EMPREENDER PB) nos termos da citada legislação.

A Secretaria Executiva do Empreendedorismo, por meio do Programa EMPREENDER PB, é responsável por disseminar e incentivar o empreendedorismo na Paraíba, fazendo com que o sonho de abrir ou consolidar o próprio negócio, do micro e pequeno empreendedor, seja concretizado. O Programa de Apoio ao Empreendedorismo na Paraíba foi criado através da Lei Estadual nº 9.335/2011, posteriormente atualizada pela Lei Estadual nº 10.128/2013, conjuntamente com o Fundo Estadual de Apoio ao Empreendedorismo, sendo administrado e

operacionalizado pela Secretaria Executiva do Empreendedorismo, órgão integrante da estrutura da Secretaria de Estado do Turismo e do Desenvolvimento Econômico.

Ele é uma política pública de desenvolvimento econômico e social do Governo do Estado da Paraíba, que tem como prioridade a concessão de crédito produtivo orientado com o objetivo de incentivar a geração de ocupação e renda. O programa conta com onze diferentes linhas de crédito, tanto para pessoa física quanto para pessoa jurídica, contando com baixas taxas de juros e prazo de carência para início do pagamento do financiamento, em condições diferenciadas em relação às que são praticadas pelo mercado financeiro. O EMPREENDER PB tornou-se um programa próspero nos seus objetivos, alcançando empreendedores em todos os municípios do Estado, promovendo amplo desenvolvimento estadual, impactando no crescimento e na estabilidade econômica que a Paraíba apresentou nos últimos anos, sobretudo na redução das desigualdades sociais.

Figura 02: Organograma da Secretaria Executiva do Empreendedorismo.



Fonte: Manual do Estagiário da Secretaria Executiva do Empreendedorismo da Paraíba, 2022.

O sistema estrutural do órgão é horizontalizado e constituído por âmbitos que estão organizados considerando a essencialidade operacional do Programa EMPREENDER PB e das ações inerentes a este e a Secretaria. Conforme observado na Figura 02.

3.3 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

Para Marconi e Lakatos (2003), a delimitação da pesquisa é uma forma de estabelecer limites para a investigação em andamento. Desse modo, o universo é quem define de onde serão retirados os dados necessários para o objetivo do estudo. Enquanto que, ainda segundo os autores, a amostragem é uma parcela retirada da população em observação.

Neste sentido, foi empregada a amostra não probabilística para a realização da

aplicação do questionário. Para Vergara (2005), pode-se compreender como amostra não probabilística por acessibilidade e conveniência, desde que tenha facilidade de acesso e por não ter a certeza da quantidade respondente ao final da aplicação, deixando a cargo do pesquisador.

Em suma, a pesquisa retratada neste trabalho é evidenciada pelos colaboradores da Secretaria Executiva do Empreendedorismo da Paraíba e no momento em que o estudo foi realizado encontravam-se 35 (trinta e cinco) servidores e 44 (quarenta e quatro) estagiários ativos, totalizando em um quadro de 79 (setenta e nove) colaboradores. Sendo, os estagiários respondentes cerca de 79,05%, que corresponde a 35 (trinta e cinco) formulários e os servidores cerca de 62,85%, que corresponde a 22 (vinte e dois) formulários. Ao total participaram da avaliação 57 (cinquenta e sete) colaboradores, o que é relativo a 72,15% da força de trabalho da Secretaria.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados desta pesquisa se deu por meio do modelo *Six-Box* de Weisbord, a ferramenta foi aprimorada e adaptada com base nas teorias do autor para ser replicada na Secretaria em análise, destaco que, dentro do questionário que contém 35 (trinta e cinco) afirmativas, foi escolhido 14 (quatorze), sendo 2 (duas) para cada caixa do modelo de Weisbord para representar a Teoria X e Y de McGregor. Este questionário foi aplicado de maneira online com o intuito de atingir o público da Secretária, com o título de Diagnóstico do Desenvolvimento Organizacional - Aplicação do Modelo *Six-Box* sua aplicação foi realizada por meio de um formulário eletrônico elaborado através da plataforma gratuita *Google Forms*.

O questionário proposto foi elaborado para avaliar as categorias do Modelo *Six-Box* que englobam os processos da estrutura organizacional do órgão em avaliação e serviu de sustentação para análise e interpretação dos dados, contendo 35 afirmativas e apresentando, como possíveis retorno, uma escala numérica de 1 a 7, levando em consideração a visão dos respondentes, as notas da escala seguem no Quadro 03 com suas respectivas atribuições:

Quadro 03: Escala de pontuação.

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

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

As afirmativas estão divididas de forma a se relacionar a cada uma das 6 (seis) caixas do modelo mais 1(um) caixa do fator externo a organização, onde somente o aplicador sabe onde em qual caixa a afirmativa se aloca, apresentando uma sétima caixa que corresponde às propensões a mudanças, está, relacionada ao ambiente externo da organização, ou seja, como os seis fatores se colocam diante da perspectiva dos colaboradores para com uma mudança advinda da análise das caixas estudadas, como mostrado no Quadro 04 a seguir:

Quadro 04: Divisão das perguntas por 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: Elaborado pela autora (2022).

Diante disso, com os dados coletados, se obtém uma média de cada pergunta, em seguida sendo realizada uma média geral das respostas coletadas, ambas obtidas através da soma dos pontos retratados pelos colaboradores a cada caixa e divididas por 5 (cinco).

Desta maneira o diagnóstico, será levado em consideração a média 4 (quatro), de forma que resultados abaixo disso mostram tendências ao bom funcionamento da organização e resultados superiores a essa média demonstram índices de problemas encontrados, o resultado de média 1 (um) indica um nível ótimo de funcionamento e o de média 7 (sete) 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 ANÁLISE DE RESULTADOS

Este tópico tem o intuito de responder aos objetivos uma vez estabelecidos previamente, subdividido em quatro partes: será apresentado o resultado da análise de dados coletados através da ferramenta modelo *Six-Box* de Weisbord na organização em estudo; a análise da Secretaria sob a perspectiva da Teoria X e Y; a análise da relação entre os resultados obtidos com o modelo *Six-Box*, com a Teoria X e Y de McGregor; e por fim, as propostas de melhorias para a instituição em evidência.

Quadro 05: Relação das características das teorias motivacionais com as categorias organizacionais da teoria das *Six-Box*.

CATEGORIA	TEORIA X	TEORIA Y	DEFINIÇÃO SIX BOX
Propósito	O ser humano prefere ser dirigido;	O indivíduo não só aceita o trabalho, mas também procura por mais responsabilidades;	“São os objetivos e metas da organização que devem ser seguidos por todos os colaboradores” (VERGHESE, p. 2007). É a medida que os colaboradores estão familiarizados com a missão e o propósito da organização.
Estrutura	O ser humano evita responsabilidade;	O indivíduo é movido pela auto orientação;	Refere-se à divisão de trabalho. É a imagem real da escala de poder e relações da organização (HAMID, <i>et al.</i> , 2011). O ponto fundamental é se existe uma adequação entre a estrutura interna e o propósito.
Relacionamentos	O ser humano não gosta de trabalhar;	O indivíduo se empenha em alcançar os objetivos mediante o crescimento;	São as trocas interpessoais e tudo que as cercam (HAMID, <i>et al.</i> , 2011). Existem duas categorias mais importantes: entre indivíduos e entre a equipe.
Recompensas	O ser humano vê o trabalho como um fardo;	O indivíduo é criativo e resolvidor de problemas;	Para Verghese (2007) é a elaboração de um sistema de recompensas que contemple desde como as pessoas se sentem motivadas até como a organização lhe recompensa pela realização de suas funções. O essencial é identificar o que a organização reconhece como merecedor de uma recompensa e o que os colaboradores percebem como sendo uma punição ou recompensa.
Liderança	O ser humano precisa ser coagido para realizar a tarefa.	O indivíduo sente que o trabalho é prazeroso e natural.	É onde estão os líderes da organização e os meios que fazem uso para exercer suas atribuições (HAMID, <i>et al.</i> , 2011). O que também se refere ao estilo de liderança e gerenciamento de conflitos. Ocupa a posição central de toda mudança.
Mecanismos de Apoio	Mecanismos mais técnicos e mecanicistas	Mecanismos mais humanos e organicistas	São os meios que servem de apoio para os líderes e todos os colaboradores a realizar suas atividades (HAMID, <i>et al.</i> , 2011).

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

No primeiro ponto, foi exibido o resultado do diagnóstico através de gráficos e tabelas, identificando a média de forma geral e, por fim, a análise das caixas de forma individual. Com eles, o alcance do desfecho para o desenvolvimento organizacional. Do mesmo modo, no segundo ponto, foi demonstrado a análise da organização sob o olhar de McGregor e sua Teoria X e Y. Essa relação apresenta a maneira que o (a) respondente desta pesquisa se comporta e age, revelando naturalmente uma performance motivacional caracterizando-se seu perfil comportamental na organização. Já no terceiro ponto, foi retratado a ferramenta e o meio de análise durante o diagnóstico para identificar a força comportamental da Teoria X e Y dentro da organização. Por último, foi proposto planos de ações para otimizar as oportunidades de crescimento da instituição.

4.1 DIAGNÓSTICO DA SECRETARIA SOB A PERSPECTIVA DO SIX BOX

O conhecimento alcançado nesta pesquisa abraça o resultado da aplicação do questionário, do modelo *Six-Box*, que contém ao total 35 (trinta e cinco) afirmativas, divididas nas categorias do Modelo Organizacional de Weisbord: objetivos, estrutura, liderança, relacionamento, recompensas e mecanismos de apoio, e mais uma sétima caixa, a de propensão a mudança, que reflete a opinião do respondente em reconhecer a mudança dentro da organização.

Em sequência apresenta-se, no Quadro 06, as médias gerais de pontos obtidos em cada Box. Posteriormente, são demonstradas as médias de cada caixa na sua forma individual com suas respectivas afirmativas.

Quadro 06: Médias gerais dos pontos obtidos em cada caixa.

MÉDIAS GERAIS POR CAIXA		
PROPÓSITO	ESTRUTURA	LIDERANÇA
2,25	2,22	1,96
RELACIONAMENTO	RECOMPENSA	MECANISMOS DE APOIO
2,19	3,04	2,30
PROPENSÃO À MUDANÇA		
2,64		

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Considerando que a escala usada foi a *Likert* de 1 (um) à 7 (sete), em que 1 (um) corresponde a concordância total e 7 (sete) a discordância total, pôde-se concluir levando em consideração os argumentos das duas teorias quanto a divisão do trabalho, desde o planejamento traçado, como a estrutura, a liderança, o relacionamento e os mecanismos de apoio podem ser entendidos como os indivíduos da Teoria Y e que são movidos pela auto orientação, que no processo de liderança sentem que o trabalho é prazeroso e natural e que se empenham em alcançar os objetivos mediante o crescimento quando relacionados às pontuações serem favoráveis das categorias analisadas do modelo *Six-Box*, levando a entender que o perfil assumido nestes grupos de trabalho desta secretaria são pautados nas características da teoria Y.

Contudo quando diagnosticado a variável e categoria recompensas, esta ocupou uma posição maior de em números em relação às demais, demonstrando insatisfações leves em relação aos outros, mesmo assim não comprometendo a performance motivacional e o devido desenvolvimento dentro desta organização estudada.

4.1.1 Resultado por caixa

Nesta seção, encontram-se os resultados da pesquisa realizada na Secretaria, referente a interpretação extraída da ferramenta *Six Box*. Analisou-se as estruturas organizacionais e o seu perfeito funcionamento através do quadro de funcionários e, a partir disso, foi possível compreender que a organização é composta por características múltiplas e específicas. Por isso, pôde-se afirmar que o uso da ferramenta de Weisbord é uma importante aliada para servir como termômetro na compreensão do ambiente profundamente e, a partir disso, apontar as possíveis otimizações. A nível de organização e apresentação, a análise divide-se em três categorias: gestores, servidores e estagiários. Em seguida, tem-se o resultado dos dados coletados através do modelo organizacional das *Six-Box*.

4.1.1.1 Propósito

Ao compreender que a missão de uma empresa é o propósito que integra a matriz do desempenho organizacional, percebe-se que o objetivo de Weisbord é promover a importância de investigar o termômetro do entendimento interno quanto aos objetivos da organização. De acordo com o modelo de investigação aplicado, o resultado indica que nas três categorias analisadas o padrão encontrado não foi de primazia, considerando as médias gerais de 2,05, 2,95 e 2,09, citado no quadro abaixo, ainda foi identificado que nas perguntas acima de 3,00

considera-se itens relevantes para uma tomada de decisão apesar de todas estarem dentro da concordância, contudo com sinais iminentes de inquietação.

Visto que, analisando a resposta do questionário tem-se duas afirmativas que transmitem ações de não total concordância, no item 08 do quadro 06 quando perguntado para o servidor se ele está de acordo com os objetivos estabelecidos para seu setor, este, obteve índice maior que 3,0, o que nos indica rejeição por parte deste sujeito da pesquisa. E para Chiavenato (2010), o propósito de uma organização significa uma missão que é recebida, ou seja, é a razão da sua existência. Assim, compreende-se que a estratégia deve estar alinhada com a missão organizacional, uma vez que o planejamento estratégico é construído para alcançar este objetivo. Conseqüentemente, os colaboradores precisam conhecer na raiz o seu objetivo de existência e não só isso, vivenciá-lo. Com esse entendimento, observa-se o Quadro 07 abaixo.

Quadro 07: Média geral das três categorias para a caixa de propósito.

AFIRMATIVAS	GESTOR	SERVIDOR	ESTAGIÁRIO
01 - Os objetivos da Secretaria Executiva do Empreendedorismo são claramente delineados.	1,45	2,36	1,34
08 - Estou pessoalmente de acordo com os objetivos estabelecidos para meu setor de trabalho.	1,73	3,27	1,57
15 - Eu compreendo os objetivos da Secretaria Executiva do Empreendedorismo.	1,64	2,73	1,60
22 - As prioridades da Secretaria Executiva do Empreendedorismo são compreendidas por seus colaboradores.	2,55	3,27	2,11
29 - Eu prefiro menos interferência na decisão dos objetivos do meu setor de trabalho.	2,91	3,09	3,80
TOTAL	10,27	14,73	10,43
MÉDIA	2,05	2,95	2,09

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Em análise, destaca-se o grupo dos servidores, em que a influência fornecida pelas pontuações nas afirmativas 08 (estou pessoalmente de acordo com os objetivos estabelecidos para meu setor de trabalho), 22 (as prioridades da Secretaria Executiva do Empreendedorismo são compreendidas por seus funcionários) e 29 (eu prefiro menos interferência na decisão dos objetivos do meu setor de trabalho), acarretaram na elevação da média geral da categoria para **2,95**. Torna-se, portanto, evidente que para esta pesquisa, a classe de servidores encontra-se

em processo de afastamento do *Fit Cultural* da organização, ou seja, perdem a capacidade de se adaptar aos valores, propósito e missão da organização.

Carvalho (2004), ressalta que a grande dificuldade de estabelecer a missão é que a mesma é compreendida e vivenciada pelo indivíduo de formas diferentes. Isto ocorre, pois, cada ser humano possui sua própria criação de valores. Desse modo, o fato percebido quanto ao destaque negativo dos servidores, gestores e estagiários, pelas médias gerais alcançadas, revela a preocupação sobre o *gap* crescente na organização.

É possível compreender que, mesmo que minimamente, os colaboradores atualmente estão divergindo da cultura organizacional da secretaria, visto que esta estima pelo seguimento dos seus objetivos, a fim de cumprir o propósito da organização, e os resultados apontam o ruído na comunicação, o mal entendimento das metas e a não efetivação das estratégias. Isto é, com a observação analítica voltada para as categorias, vale o questionamento frente à cultura de serviço público que está retardando o desenvolvimento organizacional.

Dessa maneira, quando McGregor (1960) traz à luz a ideia de que os personagens que compõem a organização são movidos pela motivação, pode-se concluir que tal feito no serviço público está diretamente ligado com o atingimento do seu propósito maior. Ainda, sabe-se que é na lucidez que identifica-se aqueles que contribuem e reconhecem o seu papel no cumprimento da missão organizacional. Ou seja, é neste momento, que reconhece-se os que estão realmente aptos e dispostos a realização da missão, mas, lamentavelmente, os gestores e servidores que deveriam ter grande impacto no órgão público, e na ação de servir ao público.

4.1.1.2 Estrutura

De acordo com Oliveira (1994), a estrutura organizacional é o conjunto estabelecido de atribuições, competências, comunicações e sentenças dos elementos corporativos da instituição. E, sob esta perspectiva, conclui-se que dentre as categorias analisadas, suas médias apresentaram níveis distintos, porém positivos para categoria dos estagiários e preocupante para as categorias dos gestores e servidores, sendo elas para o gestor (2,20), servidor (3,22) e estagiário (1,91), apesar do mesmo nível detectado, o de concordância, e a preocupação se estende para o lado motivacional destes funcionários públicos em suas afirmações, ver anexo da tabela, itens 09, 16 e 30, encontrado no Quadro 08.

Quadro 08: Média geral das três categorias para a caixa de estrutura.

AFIRMATIVAS	GESTOR	SERVIDOR	ESTAGIÁRIO
02 - A participação na divisão do trabalho da Secretaria Executiva do Empreendedorismo é receptiva	1,82	2,64	1,77
09 - A divisão do trabalho desta Secretaria me motiva a atingir meus objetivos.	2,64	4,00	1,57
16 - A maneira pela qual as tarefas e trabalhos são divididos tem lógica.	2,18	3,36	2,06
23 - A estrutura do meu setor de trabalho é bem delineada quanto às atividades que devem ser exercidas.	1,91	2,64	1,94
30 - O trabalho desta Secretaria não me estimula para atingir meus objetivos.	2,45	3,45	2,23
TOTAL	11,00	16,09	9,57
MÉDIA	2,20	3,22	1,91

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Para Robbins (2005, p. 132), “a motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. Isto é, frente ao modelo organizacional de Weisbord, a categoria dos servidores não só apresentou as maiores médias em todas as afirmativas, mas também relatou a falta de estímulo e motivação para o atingimento de seus resultados. E, é explícito a importância encontrada no alinhamento da missão e objetivo organizacional, conforme análise realizada na caixa propósito.

Em suma, é possível otimizar tais resultados com a atenção da administração voltada para a execução eficiente de uma comunicação clara e eficiente sobre as divisões no trabalho e propósitos comuns entre todos os setores.

4.1.1.3 Liderança

No serviço público, a fama precedida pela experiência no setor retrata chefes autocráticos e servidores com o mínimo de empatia e responsabilidade para com os serviços prestados à população. Contudo, os respondentes da presente pesquisa relataram o favoritismo pelo direcionamento superior, revelando a essência de uma cultura completamente flexível e liberal. Vê-se tal resultado nas pontuações encontradas em comum, com *scores* mais baixos

das categorias, apontando a preferência explícita por uma liderança um tanto quanto enfática.

Na caixa liderança, foi constatado uma uniformidade nas três categorias com pontuações positivas atribuídas às afirmativas referentes ao tipo de liderança (03), ao processo de comunicação (10), a forma da liderança para o cumprimento das metas estabelecidas (17), ao reconhecimento e orientação proporcionados pelos supervisores (24) e a compreensão da proatividade pessoal para o crescimento coletivo (30).

Para Hollander (1964 *apud* Bergamini, 1994, p.105), “[...] a aceitação de um líder será tanto maior quanto mais ele for considerado como facilitador da consecução daqueles objetivos almejados pelos seus subordinados.”. Isto é, os gestores, servidores e estagiários, identificam na liderança atual o equilíbrio e eficácia necessárias para o desenvolvimento das atividades e crescimento promissor da Secretaria. Segue demonstrado no Quadro 09.

Quadro 09: Média geral das três categorias para a caixa de liderança.

AFIRMATIVAS	GESTOR	SERVIDOR	ESTAGIÁRIO
03 - Prefiro ser liderado nas minhas atividades	1,55	2,91	1,34
10 - O processo de comunicação do seu líder na Secretaria é eficaz e te ajuda a cumprir com suas atividades.	2,45	3,36	1,83
17 - Os esforços da liderança desta Secretaria resultam no atingimento de seus objetivos.	2,27	3,09	1,74
24 - Percebo com clareza todas as vezes que meu superior/gerente tenta orientar meus esforços no trabalho	2,27	3,36	1,49
31 - Compreendo que posso contribuir para o crescimento da Secretaria, através da minha iniciativa.	2,00	2,82	1,40
TOTAL	10,55	15,55	7,80
MÉDIA	2,11	3,11	1,56

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Todas as afirmativas receberam notas entre 1 e 4 (“Concordo totalmente” e “Neutro”) resultando na média de **2,11** para os gestores, **3,11** para os servidores e **1,56** para os estagiários. Isto é, no tocante a questão geral de liderança, a Secretaria possui um bom desempenho.

Contudo, as médias mais altas da caixa de liderança indicam melhorias a serem reparadas no processo de comunicação para que se torne mais eficaz. Como nas afirmativas evidentes na categoria dos servidores. De acordo com Chiavenato (2010), a comunicação

organizacional deve ser clara e precisa, pois é fundamental para o bom relacionamento entre os indivíduos na organização e para o cumprimento efetivo de decisões que orientem a instituição a seu fim basilar.

Sob à luz deste pensamento, compreende-se que a comunicação, por ser um dos recursos essenciais para gerência do comportamento organizacional, é o meio mais eficiente capaz de suprir as necessidades como a propagação da missão, visão e valores, a inspiração, motivação e engajamento dos colaboradores, o fortalecimento entre os proponentes e, por fim, entre os líderes diretos.

4.1.1.4 Relacionamento

Quanto à concepção das relações interpessoais na organização, deve-se levar em consideração o que tange a motivação interna e externa. Para Chiavenato (2010), as organizações são constituídas por pessoas e por recursos não humanos, ao mesmo tempo em que a vida das pessoas depende intimamente das organizações, essas dependem da atividade e do trabalho delas.

Posto isto, proporcionar um espaço positivo e com relações sadias, traz mais benefícios para a organização e para seu desenvolvimento, com equipes fortes, coletivas e comprometidas. Sob esta perspectiva, analisou-se a variável de relacionamento da Secretaria, dando luz ao debate sobre a relevância do clima organizacional. Vislumbra-se tal efeito no Quadro 10 a seguir.

Quadro 10: Média geral das três categorias para a caixa de relacionamento.

AFIRMATIVAS	GESTOR	SERVIDOR	ESTAGIÁRIO
04 - Meu relacionamento com meu superior/gerente é harmonioso.	1,64	2,55	1,34
11 - Há sempre alguém com quem falar se eu tiver algum problema relacionado com meu trabalho.	2,18	3,55	1,46
18 - Mantenho um bom relacionamento com os membros de meu grupo de trabalho tanto pessoal como profissional.	1,73	2,27	1,23
25 - Já estabeleci os relacionamentos de que necessito para fazer meu trabalho adequadamente.	2,64	2,27	1,77
32 - Não há evidência de conflitos não-resolvidos nesta Secretaria.	4,45	5,27	3,06
TOTAL	12,64	15,91	8,86
MÉDIA	2,53	3,18	1,77

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Em contemplação, pode-se observar tanto as afirmativas da caixa estudada, bem como as categorias em investigação, revelando suas perspectivas quanto ao modelo de relacionamento existente na Secretaria. E um dos maiores desafios da organização é lidar adequadamente com pessoas e seus relacionamentos, considerando que a gestão de pessoas é fundamentalmente essencial para os resultados diretos do planejamento estratégico. Já que o comportamento do indivíduo no trabalho sofre influências de aspectos intrínseco e extrínseco.

Para tanto, nas afirmativas 04 e 18, observou-se um padrão nos questionamentos levantado, o diálogo quanto a busca pessoal de interações harmoniosas com o coletivo, e como resposta obteve-se que os grupos de gestores e estagiários encontra-se positivamente enquadrado ao padrão de Weisbord considerado adequado, enquanto que o grupo de servidores destacou-se de forma preocupante, com médias 2,55 e 2,27 respectivamente, os servidores mesmo que ainda concordem com o bom relacionamento, fogem do que entende-se como um estado de clima organizacional harmonioso, em seu ponto de vista, o grupo perde motivação para buscar um equilíbrio de afinidade dentro da organização.

Para melhor compreender a relevância deste ponto, pode ser resumido no entendimento de que os indivíduos são dependentes das organizações, mas também as organizações dependem do engajamento e da motivação de seus trabalhadores. Segundo Mascarenhas (2008) os indivíduos encontram-se envolvidos em relações espontâneas que transcendem relações

formais. Para tanto, estas relações entre pessoa e organização precisam ser baseadas em co-dependência, uma vez que para o desenvolvimento das atividades da organização em questão, é preciso a cooperação do grupo. Uma vez que dependem um do outro, é fundamental que haja o desenvolvimento de uma relação harmoniosa em todos os níveis hierárquicos.

Contempla-se na afirmativa 32 (Não há evidência de conflitos não-resolvidos nesta Secretaria.), traz de forma preocupante as médias mais altas, 4,45, 5,27 e 3,06, para os gestores, servidores e estagiários respectivamente. Conclui-se que tais indicações resultaram em médias de grau preocupante, logo, é indiscutível considerar que o produto desse resultado poderia ser aprimorado se a liderança estivesse mais atenta aos conflitos não resolvidos e, assim, gerar ações assertivas para a dissolução dessas diferenças.

A existência de conflito é considerada um fenômeno cotidiano, as discordâncias entre indivíduos são resultado da diferença de valores e ideias. Deste modo, uma situação de conflito é considerada quando indivíduos se colocam em posições diferentes, com ideias que são incompatíveis ao meio. E em consequência, os conflitos podem gerar problemas de estrutura no desenvolvimento organizacional, comunicação, mal-entendidos e a falta de compromisso.

Em suma, para Feitosa e Máximo (2014) em conjunto a cultura organizacional que é disseminada afeta diretamente nos resultados e comportamento dos profissionais, dessa maneira, é fundamental que se estabeleça a força da cultura nesta organização e o papel do líder em gerar um bom relacionamento como motivação, para o bem-estar e satisfação do coletivo. Trazendo para o coração da organização um grupo produtivo e engajado.

4.1.1.5 Recompensas

Compreende-se que um sistema de recompensas, ainda mais com a evolução e desenvolvimento nas últimas décadas das organizações, trata-se não apenas da valorização salarial que o funcionário precisa, mas, principalmente, do reconhecimento justo e equitativo de seu valor para o todo. Em outras palavras, os indivíduos movimentam-se pela vida, na maior parte do tempo, em atividades laborais e, por isso, carecem de um retorno de responsabilidade recíproca entre o que oferecem e o que lhes é ofertado.

Chiavenato (2010), elucida a variável de recompensas como uma via de mão dupla em que, ao passo que a empresa conquista seus objetivos, metas e propósitos, o colaborador se desenvolve em competências, habilidades e realizações pessoais. Assim, ambas as partes se

conectam por missões que geram benefícios recíprocos.

Sob à luz do entendimento precedente, neste box cabe destacar as pontuações encontradas que foram conflitantes. Isto é, mesmo constatando após análise da média que o resultado encontrado indica o crescimento dos índices, ainda assim, podem ser considerados bons, visto que obtiveram **3,58** para os gestores, **4,07** para os servidores e **2,54** para os estagiários, ou seja, um estado de funcionamento consoante com o modelo organizacional das *Six-Box*. Todavia, acredita-se que uma atualização de um plano de recompensas adequada ao que a instituição pode dar, com a escuta das necessidades dos respondentes, pode assim amenizar as insatisfações existentes. Segue o resultado geral exposto no Quadro 11.

Quadro 11: Média geral das três categorias para a caixa de recompensas.

AFIRMATIVAS	GESTOR	SERVIDOR	ESTAGIÁRIO
05 - Meu trabalho me dá oportunidade de crescer profissionalmente.	1,91	2,64	1,46
12 - O sistema de salários e benefícios desta organização trata cada empregado com imparcialidade.	4,18	4,73	2,54
19 - Existe oportunidade de promoção nesta Secretaria.	3,64	4,18	3,69
26 - O salário que recebo é compatível com o trabalho que realizo.	4,00	3,64	1,91
33 - Todas as tarefas a realizar são vinculadas a incentivos.	4,18	5,18	3,09
TOTAL	17,91	20,36	12,69
MÉDIA	3,58	4,07	2,54

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Em continuidade, e de acordo com os respondentes, a questão referente a oportunidade de crescimento e alavancagem de carreira (afirmativa 05) é positiva, pois a marcação varia entre “Concordo totalmente” e “Concordo”.

Considerando a perspectiva de Dutra (2002), é necessário identificar, dentre as diversas formas de reconhecimento profissional, sejam formais ou informais, qual será a que melhor se encaixa na cultura presente da instituição e dos funcionários. De toda maneira, as pessoas sempre irão esperar retornos assertivos quanto ao que executam.

Este pensamento reflete os resultados dos quesitos referentes a imparcialidade sobre os benefícios entre os funcionários (afirmativa 12), a possibilidade de promoção (afirmativa 19),

a compatibilidade entre salário e função exercida (afirmativa 26) e aos incentivos vinculados ao cumprimento de metas e objetivos (afirmativa 33), as médias oscilaram bastante entre “Concordo” e “Discordo Parcialmente”, simbolizando que apesar de existir o potencial para desenvolvimento profissional e ascensão de habilidades, ainda é notório a falta de ferramentas para uso da gestão em prol da colaboração na motivação dos funcionários através de incentivos e benefícios.

4.1.1.6 Mecanismos de apoio

Entende-se como mecanismo de apoio todo o sistema de retaguarda ao fluxo de trabalho da organização, sendo eles: os procedimentos, o espaço físico, informações, reuniões de alinhamento, política interna, dentre outros. Para Weisbord, a caixa é tão importante que deve ser revisitada com frequência, e para atingir a eficiência é necessário adicionar ou remover mecanismos conforme a necessidade da instituição.

Sendo assim, Mintzberg (2003) em sua classificação das partes mais básicas da organização, separa um ponto para assessoria de apoio, que por definição resume a caixa em evidência, como sendo a área especializada e que tem por função principal apoiar a organização entorno do fluxo de produção, oferecendo assim suporte às necessidades cotidianas. Inclusive, na inovação do desenvolvimento organizacional.

Logo, o Quadro 12 foca nas médias alcançadas, apresentando resultados favoráveis a concordância para as categorias observadas. Em ordem crescente, pode-se observar os estagiários (1,91), os gestores (2,55) e os servidores (3,27), descrevendo como o ambiente de trabalho é propício para um desempenho adepto das atividades, no que tange a base de apoio aos colaboradores. Segue o resultado representado abaixo.

Quadro 12: Média geral das três categorias para a caixa de mecanismos.

AFIRMATIVAS	GESTOR	SERVIDOR	ESTAGIÁRIO
06 - Meu superior/gerente tem ideias que são úteis a mim e ao meu grupo de trabalho.	2,27	2,55	1,49
13 - Eu disponho das informações que necessito para fazer um bom trabalho.	2,45	2,91	1,66
20 - Esta Secretaria tem mecanismos adequados de integração favoráveis para o seu desenvolvimento profissional.	3,09	3,82	2,17
27 - Prefiro não me envolver nas atividades dos outros setores.	2,18	3,09	2,14
34 - As atividades de planejamento e controle desta organização são úteis para seu crescimento e desenvolvimento.	2,73	4,00	2,11
TOTAL	12,73	16,36	9,57
MÉDIA	2,55	3,27	1,91

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Contudo, em análise minuciosa a variável mecanismos de apoio, e apesar das médias ainda dentro do quadrante de concordância, pode-se destacar as altas pontuações que traz ressalvas ao descrever a categoria do servidor dentre os demais.

Ao observar os quesitos que tratam os aspectos das melhorias no ambiente de trabalho (afirmativa 06), da importância de um manual com orientações (afirmativa 13) e dos mecanismos de apoio para um relacionamento saudável entre colaboradores (questão 20), a Secretaria recebeu pontuações entre 1 e 3 (“Concordo totalmente” e “Concordo”). Em se tratando da importância das atividades de planejamento para controle e desenvolvimento da organização (afirmativa 34), na categoria dos servidores, a pontuação recebida foi de 4 (“Neutro”), o que considera-se não adequado o comportamento dos respondentes quando não se sentem capazes de pontuar o nível de concordância e discordância, desconsiderando desta forma a importância do seu posicionamento, para assim descrever o que de fato eles sentem.

Tais dados retratam que, apesar das boas relações existentes na Secretaria, há um ponto específico que ao ser otimizado irá influenciar diretamente na condição de mudanças na organização, a partir de um planejamento, visando processos sistematizados. Além de possivelmente gerar motivação para o grupo e as atividades do setor. Cury (2006), reforça que as organizações modernas apoiam suas atividades nos mecanismos de apoio, para melhorar a dinâmica organizacional. Logo, corroborando com os resultados obtidos, faz-se necessário a

revisão dos meios atuais visando a busca de melhorias para que se crie um ambiente motivador, por meio dos mecanismos de apoio de um fluxo no trabalho e, que de forma saudável alcance todos os envolvidos no ambiente de trabalho.

4.1.1.7 Propensão à mudança

A última caixa a ser verificada se trata daquela que compreende qual é a capacidade de transformação que a Secretaria possui, a propensão à mudança. De acordo com Cândido e Abreu (2002), as organizações sentem a necessidade de criar um espaço propício para a mudança do ambiente organizacional. Dessa forma, é possível o atingimento dos seus objetivos, ao passo em que o comportamento e ações dos que estão envolvidos no processo, são partes essenciais da transformação almejada.

Em se tratando da variável em questão, as pontuações alcançadas variaram entre 1 e 3 (“Concordo totalmente” e “Concordo”), o que resultou em médias de **2,42** para os gestores, **3,05** para os servidores e **2,58** para os estagiários. E, apesar desse quantitativo ser compreendido como se a organização estivesse em ótimo estado de funcionamento, os fatores isolados apontam que existem aspectos a serem melhorados. Segue demonstrado no Quadro 13 os resultados encontrados.

Quadro 13: Média geral das três categorias para a caixa de mudança.

AFIRMATIVAS	GESTOR	SERVIDOR	ESTAGIÁRIO
07 - Esta Secretaria é resistente a mudanças.	2,18	3,36	3,17
14 - Esta Secretaria está aberta para novas políticas e procedimentos organizacionais.	2,64	2,73	2,03
21 - Esta Secretaria é propícia a mudanças no desenvolvimento organizacional.	2,73	2,91	2,49
28 - Eu gosto de ter iniciativa e mudar as coisas no meu trabalho.	2,45	3,73	3,37
35 - Esta Secretaria tem capacidade para mudar.	2,09	2,55	1,86
TOTAL	12,09	15,27	12,91
MÉDIA	2,42	3,05	2,58

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

De acordo com os respondentes, os fatores pertinentes a resistência a mudanças (afirmativa 07), a introdução de novas políticas e procedimentos (afirmativa 14), a flexibilização quanto a mudanças (afirmativa 21) e a aptidão a mudanças (afirmativa 35) são

condizentes com as pontuações que variam entre 2 e 3 (“Concordo parcialmente” e “Concordo”).

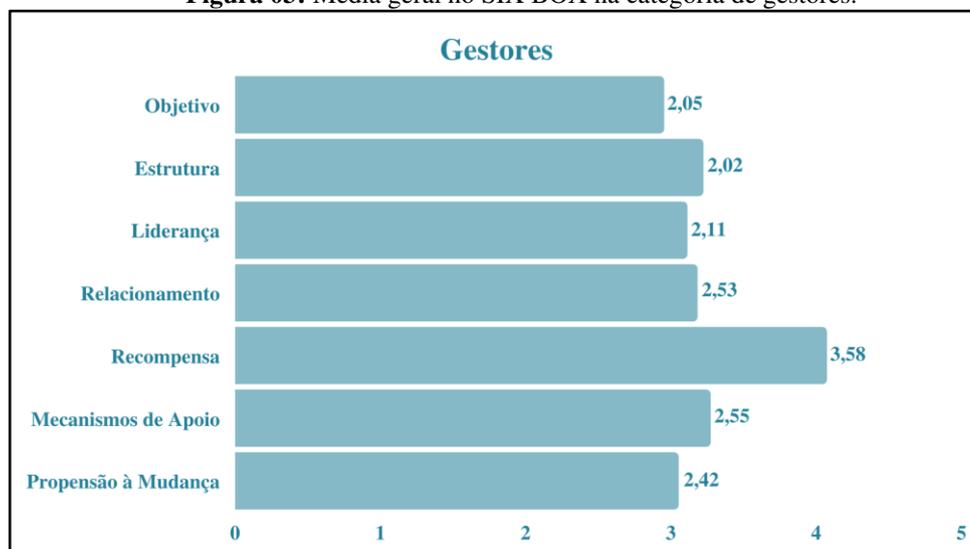
No entanto, cabe o destaque no tocante ao planejamento predecessor às transformações organizacionais que analisam as performances do contexto e dos objetivos esperados. Ainda, segundo Silva e Vergara (2003), compreende-se que o mundo institucional está em constante mudança e que, em função disso, são necessários esforços cada vez mais assertivos e direcionados para evolução e desenvolvimento geral.

Sob tais conceitos, percebe-se a relevância do dado encontrado no resultado da afirmativa 28, que discorre sobre a aptidão pessoal dos respondentes para mudar as coisas em seu meio, cuja média foi de **3,73** na categoria dos servidores. Isto é, apesar do produto tornar-se decorrência que corrobora com os outros levantamentos, e que implica na ausência do desejo por aplicarem conhecimentos e ferramentas estimuladores de otimização dos processos, os servidores estão em desencontro com a carência do mercado que exige a promoção de mudanças organizacionais, pois são os perfis menos estimulados para que haja mudanças no seu ambiente de trabalho.

4.1.2 Resultado geral

A respeito dos gestores compreende-se que os indicadores **objetivo**, **estrutura** e **liderança** explicitam a clareza da liderança quanto a concordância com os objetivos que estão bem delineados e de fácil compreensão. Vislumbra-se tal resultado na Figura 03 a seguir.

Figura 03: Média geral no SIX BOX na categoria de gestores.



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Ainda, o pilar referente a estrutura organizacional também destaca-se como foco positivo da Secretaria uma vez que resultou em uma média próxima ao considerado como ótimo, **2,02**. Por fim, a liderança junta-se ao patamar dos indicadores analisados como positivos de acordo com os gestores respondentes, pelo fato de que resultou em uma média de **2,11**, indicando que os esforços dos líderes de setores estão voltados ao cumprimento de seus objetivos.

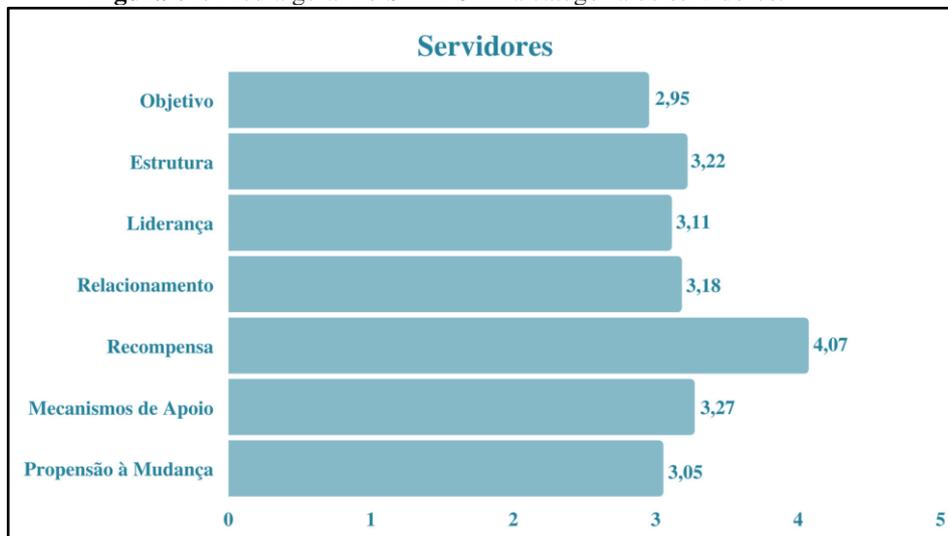
Em contrapartida, constata-se a leve alteração dos resultados para os indicadores quanto ao **relacionamento**, **mecanismos de apoio** e **propensão à mudança**. Neles observa-se que, apesar da baixa alteração, as ações não forem criadas ao longo do desenvolvimento das atividades da Secretaria, podem levar a situações de níveis críticos. Por isso, é necessário considerar que bons relacionamentos são essenciais na efetivação das atividades no ambiente organizacional, bem como a comunicação e a integração entre setores em papéis colaborativos, no auxílio de atividades quando necessário.

Em síntese, destaca-se o indicador **recompensa** que apresentou a maior média entre as caixas analisadas. A maioria respondente discorda do sistema de recompensas da Secretaria,

sobressaindo o descontentamento quanto ao que é oferecido em troca da mão-de-obra realizada. E, sabe-se que os programas de recompensas são um fator chave na motivação no trabalho.

Em seguida, na Figura 04, pode-se observar a representação gráfica dos indicadores das caixas levantados a partir do grupo respondente que representa os servidores.

Figura 04: Média geral no SIX BOX na categoria de servidores.



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Neste, destaca-se a semelhança quanto à média constatada na análise da Figura 03, dado que o indicador de **recompensa** evidencia o resultado um tanto quanto desfavorável. A insatisfação na organização do trabalho pode gerar uma série de comportamentos indesejáveis e conflitantes para a Secretaria. Ela pode estar ligada a vários fatores, como o ambiente de trabalho, a equipe, ao chefe, as condições físicas do local, ao salário, ao reconhecimento, a possibilidade de crescimento profissional, a saúde psíquica do trabalhador, ao relacionamento interpessoal, entre outros. Por estas razões, este indicador merece toda atenção, visto que, a insatisfação provoca uma série de prejuízos à organização e podem influenciar diretamente no desempenho do colaborador.

Além disso, apenas a caixa que representa o **objetivo** da organização está em um nível considerado positivo, as demais já apresentam crescimento na média. Em observação como um todo é o grupo que apresenta maior grau de preocupação quanto ao seu desempenho.

Por fim, tem-se em análise que a categoria dos estagiários foi a que constatou os níveis mais favoráveis do diagnóstico. Identificou-se que cinco dos sete indicadores estudados estão bem cotados.

Figura 05: Média geral no SIX BOX na categoria de estagiários.

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

De acordo com os resultados expostos na Figura 05, vê-se que a questão sobressalente pertencente à caixa de **propensão à mudança**, revela que a categoria prefere a objetividade e clareza quanto às funções pertinentes ao cargo ao invés da liberdade criativa que pode existir dentro do seu ambiente de trabalho. Da mesma forma, o indicador de **recompensa** destaca insatisfação com os métodos de reconhecimento utilizados atualmente, podendo acarretar no progresso e desenvolvimento insatisfatório da Secretaria.

Contudo, pôde-se destacar através dos outros cinco indicadores **objetivos, estrutura, liderança, relacionamento e mecanismos de apoio** que o programa de estágio desenvolve ações assertivas frente aos resultados positivos e o reconhecimento dos respondentes.

4.2 ANÁLISE DA SECRETARIA SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA X E Y

A Teoria X e a Teoria Y foram apresentadas por McGregor (1960), propondo evidenciar como se dá a influência de uma pessoa sobre a outra dentro da organização. Assim sendo, a escolha dos termos “X” e “Y” foi concedida por não pretender dar qualquer conotação de certo ou errado, bem como, buscou neutralidade na terminologia. Portanto, o desenvolvimento organizacional evidencia a importância do aspecto da mutação de desenvolver um olhar crítico para os *gaps* que crescem e são encontrados durante o diagnóstico, e o clima organizacional é um exemplo de que algo provoca e exige atenção da gestão.

Em síntese, destaca-se que a organização é uma construção social que evolui e se transforma constantemente. Em vista disto, a instituição precisa acompanhar em tempo real os aspectos motivacionais dos seus colaboradores, compreendendo que este é um processo que desperta e guia o comportamento institucional e individual, conseqüentemente, concedendo à devida importância de entender o perfil que rege e influencia a organização.

4.2.1 Teoria X

Sob a perspectiva analítica, tem-se que os resultados encontrados e mencionados nos tópicos anteriores demonstram de médio a altos índices de probabilidade quanto a presença do perfil da Teoria X nas três categorias verificadas: gestores, servidores e estagiários. Compreende-se que, existem algumas características, positivas e negativas, inerentes ao serviço público oferecido no Brasil, e que a intensidade dessa dinâmica varia de um órgão para outro. Contudo, notadamente alguns padrões institucionais seguem fortes na cultura da administração pública que neutralizam possíveis ações de melhorias, retardam o desenvolvimento da organização e limitam o processo de evolução da missão em questão.

À vista desse pensamento, compreende-se a relação sugerida proveniente da identificação do padrão comportamental descrito por McGregor (1960) sobre a Teoria X com o serviço público, especificamente, com a Secretaria Executiva do Empreendedorismo na Paraíba. Para ele, essa vertente explica a relação direta do desempenho dos colaboradores com as recompensas que lhes serão oferecidas. Ainda, que tal direcionamento realiza o controle das pessoas e/ou atividades relacionadas a um estilo extremo de imposição e rigidez. Por esta razão, McGregor (1960) delinea a gestão por meio da Teoria X como sendo baseada na ideia de que os indivíduos não possuem apreço por trabalhar, tão pouco pela aquisição de responsabilidades,

preferindo serem orientados e conduzidos ao que tem que ser feito para atingirem as metas das respectivas ocupações e, conseqüentemente, da organização.

O diagnóstico realizado identificou índices preocupantes quanto aos indicadores referentes aos benefícios, remunerações e gratificações limitados na Secretaria, mas também, de uma forma geral aos relacionamentos interpessoais estremecidos por conta da pouca gestão dos conflitos presentes. Ainda, destaca-se o fato de que os gestores precisam instituir disciplina, ordem e controle para que os servidores e estagiários realizem de forma efetiva suas funções. Estes apontamentos corroboram a presença interna da Teoria X tanto nos colaboradores, em sua maior parte, como na organização em sua totalidade.

4.2.2 Teoria Y

No prisma da Teoria Y de McGregor (1960), e uma vez definido por ele, aqueles que possuem o perfil Y como uma característica dominante é o indivíduo que leva para si a responsabilidade de seu papel como atuante dentro da organização, tem a consciência de que não precisa esperar para ter maior participação no trabalho, assim como, a auto motivação é o combustível no seu dia a dia.

Embora existam muitas influências da Teoria X na Secretaria há também a possibilidade de desenvolver e aprimorar a aplicabilidade da Teoria Y com seus propensos colaboradores. Sob esta percepção, a Teoria Y expõe que através do ambiente organizacional adequado o desenvolvimento e o comprometimento do indivíduo, é direcionado e otimizado para a eficiência. Para isso, deve-se entender que a abordagem de McGregor aqui, inverte completamente a suposição da Teoria X, do mesmo modo, defende na Teoria Y que o trabalhador pode, sob condições favoráveis, aprender não só a assumir responsabilidades, mas até procurá-las.

Em outras palavras, para fugir da mentalidade do serviço público como um trabalho enfadonho, lento e burocratizado, e igualmente para evitar o dispêndio de tempo, esforço físico e mental, a organização pode direcionar o ambiente natural com ações motivadoras. McGregor (1960), retrata que o comprometimento com os objetivos, a orientação para o uso da criatividade, a não limitação e a potencialização do alinhamento de propósito do individual com a organização, é fundamental para a efetividade de uma cultura organizacional mais dinâmica e proativa.

Com isso, é perceptível a força de uma cultura apática e tradicionalmente mecanicista, que os colaboradores precisam ser motivados e controlados, bem como, coagidos a exercer sua função básica. Em síntese, destaca-se a necessidade de desenvolver uma mudança cultural, cuja mentalidade deve ser remodelada para que haja a possibilidade de desenvolver uma organização automotivada e de alta performance.

4.3 A RELAÇÃO DO MODELO *SIX-BOX* DE WEISBORD COM A TEORIA X E Y DE MCGREGOR

Os colaboradores são os ativos mais importantes dentro da organização, isso porque são eles os propulsores que movem o planejamento e desenvolvimento estratégico. Dessa forma, compreender como gerir eficazmente sua equipe é saber reconhecer as necessidades individuais e coletivas, bem como, alinhar com o interesse da organização.

Portanto, como a temática deste trabalho se deu por ser um pesquisa de campo com a aplicação de questionário junto aos colaboradores da organização, para alcançar o objetivo de correlacionar o diagnóstico organizacional com a Teoria X e Y de McGregor (1960), foram utilizadas questões estratégicas dentro das principais caixas de Weisbord (1976), com o intuito de observar a tendência da Teoria X e Y e, com isso, levantar informações que possibilitem identificar o rastro que representam a força das teorias nos colaboradores. Conforme representado abaixo, no Quadro 14, apresentam-se as afirmativas que foram selecionadas especificamente para análise, mas sem interferir no diagnóstico.

Quadro 14: Correlação entre perguntas do Modelo com a Teoria X e Y.

SIX-BOX DE WEISBORD	TEORIA DE MCGREGOR	
	TEORIA X	TEORIA Y
	O indivíduo: prefere ser dirigido; evita responsabilidade; não gosta de trabalhar; vê o trabalho como um fardo; precisa ser coagido para realizar a tarefa.	O indivíduo: não só aceita o trabalho, mas também procura por mais responsabilidades; é movido pela auto orientação; se empenha em alcançar os objetivos mediante o crescimento; é criativo e resolvidor de problemas; sente que o trabalho é prazeroso e natural.
	QUESTÕES	
Propósito	15 - Eu compreendo os objetivos da Secretaria Executiva do Empreendedorismo.	08 - Estou pessoalmente de acordo com os objetivos estabelecidos para meu setor de trabalho.
Estrutura	09 - A divisão do trabalho desta Secretaria me motiva a atingir meus objetivos.	16 - A maneira pela qual as tarefas e trabalhos são divididos tem lógica.
Liderança	03 - Prefiro ser liderado nas minhas atividades.	31 - Compreendo que posso contribuir para o crescimento da Secretaria, através da minha iniciativa.
Relacionamento	25 - Já estabeleci os relacionamentos de que necessito para fazer meu trabalho adequadamente.	18 - Mantenho um bom relacionamento com os membros do meu grupo de trabalho tanto pessoal como profissional.
Recompensas	33 - Todas as tarefas a realizar são vinculadas a incentivos.	05 - Meu trabalho me dá oportunidade de crescer profissionalmente.
Mecanismos de apoio	27 - Prefiro não me envolver nas atividades dos outros setores.	34 - As atividades de planejamento e controle desta organização são úteis para seu crescimento e desenvolvimento.
Propensão à mudança	07 - Esta Secretaria é resistente a mudanças.	28 - Eu gosto de ter iniciativa e mudar as coisas no meu trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Sob a perspectiva de McGregor (1960), ao reconhecer a Teoria X e Y no âmbito organizacional a compreensão da motivação do indivíduo no trabalho, se tornou uma competência considerada importante e influente no cotidiano das organizações. Além de caracterizar o perfil de cada colaborador, a teoria delimita um novo papel para o gestor, ao contrário de controlar e comandar, os líderes devem guiá-los para atingir seu potencial máximo. Neste sentido, o gerenciamento traz significância, principalmente, no processo de criação de oportunidades, de encorajamento visando o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores e, em consequência, o crescimento da organização.

Fortalecendo esse senso de mudança e evolução dos papéis dentro da organização, em concordância com pensamento de Weisbord (1976), a ferramenta traz à luz, essencialmente, *gaps* que devem ser observados e trabalhados para que a curto, médio e longo prazo a organização não sofra um colapso por uma gestão apática e indiferente aos reais problemas. Bem como, entrega a oportunidade de entender o perfil de seu quadro de colaboradores através do cruzamento da Teoria X e Y para a construção de planos de ações mais assertivos.

Com esse propósito de assimilar as informações levantadas foram subdivididos os pontos chaves para análise. E considerando que o questionário utilizou a escala *Likert* de sete pontos, em que 1 (um) corresponde a concordância total e 7 (sete) a discordância total, foi analisado as médias apresentadas em cada categoria: gestor, servidor e estagiário, de forma atenta e pontual em cada questão que referência a Teoria X e Y. Por fim, dentro do modelo das *Six-Box* aplicado na organização em evidência, foram colocadas questões chaves que trazem para debate o perfil do colaborador em consonância à Teoria X e Y. Em síntese, esses levantamentos representam uma interpretação do que McGregor entende como orientação do perfil de cada colaborador.

4.3.1 Caixa do propósito e a relação com a Teoria X e Y

O princípio da caixa é a comprovação da existência de uma visão compartilhada do objetivo organizacional com o grupo, uma vez que todos vivenciam de modo a torná-lo realidade. Por isso, a organização deve ter seus objetivos não só claramente definidos, mas também dividi-los com seus colaboradores, já que um propósito compartilhado extrai o real comprometimento do indivíduo com a organização. Conseqüentemente, é fundamental que os líderes tenham uma visão do quadro de colaboradores quanto à centralização da sua força para assim otimizar o fluxo da organização.

Segue demonstrado, no Quadro 15, os dados da caixa de propósito a qual foi realizada análise.

Quadro 15: Teoria de McGregor e a relação com o Modelo de Weisbord - Propósito.

TEORIA X E TEORIA Y (MCGREGOR)	TEORIA X	TEORIA Y
CAIXA OBJETIVOS (WEISBORD)	Questão 15: Eu compreendo os objetivos da Secretaria Executiva do Empreendedorismo.	Questão 08: Estou pessoalmente de acordo com os objetivos estabelecidos para meu setor de trabalho.
GESTOR	1,64	1,73
SERVIDOR	2,73	3,27
ESTAGIÁRIO	1,60	1,57

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Em compreensão ao que é visto no Quadro, pôde-se verificar que na afirmativa 15, referenciada a Teoria X, a afirmativa levanta o debate de que o colaborador compreende os objetivos estabelecidos pela Secretaria, ou seja, o grupo que apresentar a discordância com o ponto é aquele que estará dentro do padrão determinado por McGregor (1960) como X. Isso, por serem pessoas que trabalham exclusivamente com interesse individualista e que precisam ser forçados a exercer sua atividade. Desta maneira, quando analisadas as médias, identificou-se que o grupo dos servidores enquadram-se na Teoria X. E em virtude disto, à medida que os pressupostos básicos são estabelecidos, se o grupo não se sentir participante não estará motivado pelo processo desenvolvido na Secretaria.

Inclusive, analisando a afirmativa 08, pertinente a Teoria Y, a indagação traz a aceitação do colaborador quanto aos objetivos da organização frente a motivação individual, dessa maneira, para que haja a identificação do perfil Y com base na caixa de Weisbord, o grupo analisado precisa estar mais próximo da concordância total. Portanto, das categorias observadas, os estagiários constroem um perfil Y sólido, refletindo a tendência social da evolução do trabalhador mais motivado e produtivo.

Pode-se assim concluir que, no desenvolvimento organizacional, a Secretaria precisa construir o planejamento estratégico adequado para a evolução de todos os envolvidos. Sendo assim, destacando o pensamento de Bennis (1996), de que é preciso entender a necessidade dos atos para alcançar os resultados, definir, estabelecer e apresentar o propósito para toda a organização é o primeiro passo para alcançar a efetivação, e o segundo é construir com seus colaboradores a rotina de desenvolvimento de propósito.

4.3.2 Caixa da estrutura e a relação com a Teoria X e Y

Por definição, compreende-se que a estrutura é um conjunto de elementos que contemplam a existência da vida organizacional, e que os esforços aplicados para o desenvolvimento requerem dialogar sobre mudanças, de uma forma que seja planejada e repensada, a compreender suas janelas de oportunidades para alcançar ações eficazes e níveis de alta performance. Desse modo, Mintzberg (2003) corrobora a lógica não só, por ser definida exclusivamente pela soma de todas as maneiras pelas quais o trabalho é dividido e como o controle é realizado entre essas tarefas, mas também por perceber que a divisão do trabalho tem por finalidade produzir mais e melhor com o mesmo ou menor esforço.

Portanto, ao analisar este ponto a pesquisa se abastecer de bases sólidas para proposição de uma construção organizacional que transite por transformações contínuas, de maneira equilibrada e madura. Sob este ponto de vista, vislumbra-se no Quadro 16 a relação entre a caixa de estrutura com a teoria em debate.

Quadro 16: Teoria de McGregor e a relação com o Modelo de Weisbord - Estrutura.

TEORIA X E TEORIA Y (MCGREGOR)	TEORIA X	TEORIA Y
CAIXA ESTRUTURA (WEISBORD)	Afirmativa 09: A divisão do trabalho desta Secretaria me motiva a atingir meus objetivos.	Afirmativa 16 - A maneira pela qual as tarefas e trabalhos são divididos tem lógica.
GESTOR	2,64	2,18
SERVIDOR	4,00	3,36
ESTAGIÁRIO	1,57	2,06

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Primordialmente, com relação a Teoria X, a afirmativa em foco determina que a maneira como o trabalho é dividido, motiva o indivíduo no que tange em alcançar os seus objetivos. Deste modo, pôde-se observar que dentre as categorias analisadas, os estagiários possuem a média mais baixa revelando concordância e alinhamento dos seus objetivos com a divisão de trabalho. Em contrapartida, na categoria dos servidores se observa o atingimento da média 4,00, indicando neutralidade dos respondentes e a presença de um perfil desengajado e que estão em desarmonia com a missão da Secretaria. Isto é, este grupo apresentou a ausência de motivação para realizar suas tarefas e, conseqüentemente, atingir suas metas.

Contudo, sobre a análise da Teoria Y, a afirmativa retrata a lógica pelo modo que a divisão do trabalho ocorre, evidenciando positivamente a equidade entre as categorias dos gestores (2,18) e estagiários (2,06), retratando de maneira assertiva que ambos concordam em como é estruturado o trabalho e a forma que ele se dá na Secretaria.

Por fim, com a finalidade de expor uma análise mais detalhada, quanto a categoria dos servidores sob a perspectiva do perfil X e do perfil Y, temos o seguinte resultado das médias 4,00 e 3,36, respectivamente. O grupo de interesse concorda que, o modo como a divisão do trabalho ocorre e é exercida, não os estimulam e nem os motivam para alcançarem seus objetivos, revelando preferência por se manterem neutros diante a dinâmica atual. Logo, é possível concluir que os servidores se qualificam como perfil pertencentes a Teoria X, por se afastarem da representação proativa e dinâmica encontrada na Teoria Y, e por apresentarem deliberadamente o distanciamento de um bom engajamento.

4.3.3 Caixa da liderança e a relação com a Teoria X e Y

No movimento organizacional não existe um padrão único de gestão. Ser líder é ter o papel de quem vai à frente, são indivíduos naturalmente comprometidos com a mudança da organização e de si mesmo. Podendo ser compreendido como a posição que parte da transformação e do esforço e engajamento humano, exigindo aumentar a eficácia da renovação desse processo de liderança na organização.

Para isso, demonstra-se no Quadro 17 os dados obtidos para análise.

Quadro 17: Teoria de McGregor e a relação com o Modelo de Weisbord - Liderança.

TEORIA X E TEORIA Y (MCGREGOR)	TEORIA X	TEORIA Y
CAIXA LIDERANÇA (WEISBORD)	Questão 03: Prefiro ser liderado nas minhas atividades.	Questão 31: Compreendo que posso contribuir para o crescimento da Secretaria, através da minha iniciativa.
GESTOR	1,55	2,00
SERVIDOR	2,91	2,82
ESTAGIÁRIO	1,34	1,40

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A partir do entendimento acima, refletiu-se quanto à afirmativa 03, em que oferece uma visão clara da Teoria X, em que o colaborador prefere ser liderado em suas atividades exercidas, visto que, para McGregor (1960) em definição da própria Teoria X, o indivíduo é subordinado e exige coerção para exercer sua função. Neste sentido, o grupo que apresenta a média mais próxima do ponto ótimo de concordância, segundo Weisbord, é aquele que traz consigo o perfil X.

Logo, observou-se que a média que concorda com a afirmativa é a dos estagiários pontuando 1,34, contudo, é a média dos gestores que elucida-se como preocupante quando compara-se com os *scores* atendidos pelos estagiários. O perfil identificado nesta análise, é a de uma liderança tendenciosa ao mecanicismo, pois os próprios líderes apresentam distanciamento dos escores atendidos e podem valorizar-se pela importância do seu papel para os estagiários e servidores como exemplos de ações em seu ambiente organizacional. Portanto, considera-se a categoria dos gestores com perfil X por necessitar maior flexibilidade em suas ações dentro dos setores da secretaria estudada.

Em continuidade, analisando a Teoria Y, a afirmativa que representa esse grupo, traz a compreensão de que a proatividade e iniciativa individual contribuem para o crescimento da organização. Neste ponto, para enquadrar no pensamento de McGregor, as categorias analisadas precisam alcançar a menor média, ou seja, em concordância total.

Em síntese, quando analisadas as três categorias, os estagiários se destacam com média de 1,40, a mais baixa entre todos, ou seja, são eles que possuem o perfil dominante e menos rígido, assim perfil Y, ainda, acredita-se que os indivíduos têm o poder da automotivação.

4.3.4 Caixa do relacionamento e a relação com a Teoria X e Y

Vale ressaltar que a natureza do relacionamento do indivíduo e do coletivo é construída com base na sociedade, na cultura imersa e em todas as influências que surgem dos laços criados do passado ao presente. Portanto, não considerar que o colaborador é parte criada de todo um processo é esquecer a essência que forma o meio organizacional. Em outras palavras, sob a perspectiva da influência dos relacionamentos na instituição, analisou-se as afirmativas que representam a Teoria X e Y neste ponto, deixa-se demonstrado no Quadro 18.

Quadro 18: Teoria de McGregor e a relação com o Modelo de Weisbord - Relacionamento.

TEORIA X E TEORIA Y (MCGREGOR)	TEORIA X	TEORIA Y
CAIXA RELACIONAMENTO (WEISBORD)	Questão 25: Já estabeleci os relacionamentos de que necessito para fazer meu trabalho adequadamente.	Questão 18: Mantenho um bom relacionamento com os membros de meu grupo de trabalho tanto pessoal como profissional.
GESTOR	2,64	1,73
SERVIDOR	2,27	2,27
ESTAGIÁRIO	1,77	1,23

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Logo, pôde-se entender no ponto 25 que na Teoria X quando afirmado que os laços profissionais já foram firmados, deixa evidente que não há a necessidade de desenvolver afinidade com outros grupos e até mesmo ampliar o campo de atuação. Para considerar a definição de McGregor quanto a Teoria X, e para alcançar esse sentido com Weisbord, as categorias analisadas devem apresentar médias no parâmetro de concordância o mais próximo do ponto ótimo. E sob análise, constatou-se que são os respondentes da categoria dos estagiários que evidenciaram o baixo interesse em interagir além da rotina já existente. E, sob a luz dessa observação, verifica-se um perfil X como dominante neste grupo.

Em seguida, a afirmativa 18 reflete a Teoria Y e argumenta a boa convivência entre os colaboradores. Para alcançar o entendimento de McGregor com a ferramenta de Weisbord, a categoria que esteja igual ou mais próximo do ponto ótimo da concordância total, é a que representa a Teoria. Sendo assim, por meio da averiguação é possível notar no grupo dos estagiários o destaque por apresentar a dominância do perfil Y.

Contudo, é o grupo dos servidores que chama a atenção pela média padrão nas duas afirmações. Para McGregor (1960), a motivação refere-se à força interior do indivíduo que determina o comportamento da ação, ou seja, funciona como o resultado do nível de interação entre o indivíduo e a situação em que ele se encontra. Mediante o exposto, é válido enxergar a indiferença do grupo ao responder a caixa de relacionamento, bem como, a maneira que eles veem o espaço em que estão inseridos na organização.

4.3.5 Caixa das recompensas e a relação com a Teoria X e Y

O comportamento humano sempre pode ser estimulado e sua motivação é representada pela força interna que vem de cada indivíduo. De tal forma, o colaborador segue um caminho incitado a alcançar seu objetivo, pela sua auto motivação de realização ou pelo simples fato da obrigatoriedade. Este segundo fato, direciona para a intenção de escapar de punições ou por serem recompensados no final. Assim sendo, a avaliação deste grupo, apresentou uma condição importante para o seu desenvolvimento, o sistema de recompensas.

No Quadro 19, observa-se o cruzamento entre a Teoria X e Y com o modelo de Weisbord nesta caixa.

Quadro 19: Teoria de McGregor e a relação com o Modelo de Weisbord - Recompensas.

TEORIA X E TEORIA Y (MCGREGOR)	TEORIA X	TEORIA Y
CAIXA RECOMPENSAS (WEISBORD)	Questão 33: Todas as tarefas a realizar são vinculadas a incentivos.	Questão 05: Meu trabalho me dá oportunidade de crescer profissionalmente.
GESTOR	4,18	1,91
SERVIDOR	5,18	2,64
ESTAGIÁRIO	3,09	1,46

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Para a variante que replica o entendimento da caixa de recompensas, a afirmação 33 traz para o debate que todas as atividades são ligadas a incentivos. Com isso, para alcançar a representação da Teoria X de McGregor (1960), deve-se observar dentre os grupos a média mais elevada, já que concordar com a afirmativa é reconhecer que o processo de incentivos não mais influi no estímulo de trabalho e, em contrapartida, quando a concordância diminui reflete a instigação do colaborador ao reconhecer de que sua recompensa está diretamente ligada à sua motivação.

Ao analisar as categorias, pôde-se constatar que todos apresentaram altas médias, contudo, foi o grupo dos servidores que obtiveram a maior média com 5,18, e que seguindo o parâmetro utilizado, está na discordância. Assim, conclui-se que esta categoria possui o perfil dominante de X.

Paralelamente, na afirmativa 05, questiona-se se o trabalho exercido oferece a oportunidade de crescimento profissional, para atingir a Teoria Y, as categorias analisadas

devem estar no quadrante de concordância total, já que a afirmativa da premissa corrobora com o pensamento de McGregor ao afirmar que o perfil Y é aquele indivíduo proativo e que visa seu crescimento. Portanto, com a média mais baixa de 1,46, o grupo dos estagiários afirmaram assertivamente que o seu trabalho atual permite o desenvolvimento, evidenciando, que existe a possibilidade de se evoluir profissionalmente.

4.3.6 Caixa dos mecanismos de apoio e a relação com a Teoria X e Y

Dentro das organizações existem recursos necessários que são direcionados a auxiliar os colaboradores a alcançarem a motivação para continuarem firmes em suas atividades e que podem variar de: remuneração, oportunidades de crescimento e promoções, condições de trabalho favoráveis, benefícios, bom relacionamento, comunicação e, o principal de todos, o reconhecimento.

Para a variável em questão, mecanismos de apoio, os apontamentos que são retirados para representar a Teoria X e Y são, 27 e 34 respectivamente. Ambos com a missão de identificar e analisar o perfil do colaborador na organização. Para tanto, têm-se o vislumbre das informações recolhidas no Quadro 20.

Quadro 20: Teoria de McGregor e a relação com o Modelo de Weisbord - Mecanismos.

TEORIA X E TEORIA Y (MCGREGOR)	TEORIA X	TEORIA Y
CAIXA MECANISMOS (WEISBORD)	Questão 27: Prefiro não me envolver nas atividades dos outros setores.	Questão 34: As atividades de planejamento e controle desta organização são úteis para seu crescimento e desenvolvimento.
GESTOR	2,18	2,73
SERVIDOR	3,09	4,00
ESTAGIÁRIO	2,14	2,11

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Seguindo o padrão de análise, na afirmativa 27, a qual representa a Teoria X neste estudo, destacou-se um comportamento passivo e menos reagente ao trabalho coletivo. Logo, observando os dados coletados foi constatado que duas categorias se sobressaem, a do gestor e a do estagiário. Ambos responderam que “concordam parcialmente” com a alegação feita e, com média próxima entre eles, os dois grupos se recolhem do seu papel de interação e trabalho engajado podendo ser considerados com perfil dominante da Teoria X.

Em oposição, tem-se a afirmativa 34, que traduz o desenvolvimento e crescimento profissional do colaborador alinhado ao planejamento organizacional. Desta maneira, nas categorias observadas, são os estagiários que refletem a concordância que, para seu crescimento profissional, a Secretaria influencia positivamente.

Diante a dualidade dos dados encontrados sobre os estagiários, notou-se a cultura organizacional dominante de um órgão público que dita o lugar do estagiário, permitindo que cresçam, em termos de cargos e funções, limitadamente. Mas, vale a ressalva de que, um colaborador satisfeito faz toda diferença na empresa.

4.3.7 Caixa da propensão à mudança e a relação com a Teoria X e Y

O intuito do desenvolvimento organizacional é gerar mudança, e a mudança organizacional vem a partir de qualquer mutação gerada internamente ou externamente, por meio de pensamentos ou ações. A fim de compreender se esta organização possui o gatilho de mudar individualmente e coletivamente foram analisadas as afirmativas 07 e 28, que representam a Teoria X e Y de McGregor (1960), na caixa de propensão à mudança.

Segue demonstrado no Quadro 21 os resultados que possibilitaram a análise.

Quadro 21: Teoria de McGregor e a relação com o Modelo de Weisbord - Mudança.

TEORIA X E TEORIA Y (MCGREGOR)	TEORIA X	TEORIA Y
CAIXA MUDANÇA (WEISBORD)	Questão 07: Esta Secretaria é resistente a mudanças.	Questão 28: Eu gosto de ter iniciativa e mudar as coisas no meu trabalho.
GESTOR	2,45	2,64
SERVIDOR	3,45	4,00
ESTAGIÁRIO	2,23	1,57

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A partir da análise feita, com relação a Teoria X, a afirmativa 07 reflete a possibilidade de a Secretaria não querer mudar, para isso, as categorias respondentes no sentido de serem caracterizadas como perfil X precisam discordar, já que o grupo que concorda mostra visão de crescimento e atitude para mudar e os que discordam são indiferentes às tentativas ou possibilidades de mudança. Neste sentido, observa-se a categoria de servidores que retrata a média de 3,45, evidenciando sua passividade e desapego a qualquer investida em direção à mudança.

Já de acordo com os respondentes da premissa 28, é nítido sua proatividade em pôr energia criativa para mudar, e seguindo, a ideologia de McGregor com a Teoria Y, todo aquele que apresentar motivação, proatividade e engajamento com a organização, reflete o perfil da evolução. Para isso, sob as categorias analisadas, aquele que apresentar a menor média, refletindo concordância é o representante da Teoria. Portanto, destaca-se a categoria dos estagiários com média de 1,57, deixando sua marca como dominante do perfil X, sob a perspectiva de mudanças.

4.4 SUGESTÃO DE MELHORIA NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A práxis do Desenvolvimento Organizacional em um contexto atual exige mais do diagnóstico do que só identificar e mapear os ambientes problemáticos. É necessário compreender que a organização precisa passar pela instabilidade para que haja a possibilidade de sobrevivência. Melhor dizendo, a organização precisa ser dinâmica, mas com a capacidade de se reorganizar para elevar seu desempenho.

Contudo, o desempenho requer muito mais que simples habilidades, exige motivação para continuar o trabalho iniciado e, assim, alcançar as metas estabelecidas. Ainda por cima, melhorar o desempenho dos colaboradores e da organização como um todo é o objetivo do desenvolvimento organizacional, e uma vez que a atuação depende da motivação, a compreensão dos mecanismos da determinação para o trabalho é de extrema importância para este estudo.

Cabe também salientar que, o diagnóstico realizado na Secretaria Executiva do Empreendedorismo da Paraíba, por meio da aplicação do modelo das *Six-Box* de Weisbord (1976), junto com o emprego da análise de perfil motivacional dos colaboradores fazendo uso da Teoria X e Y de McGregor (1960), permite apresentar sob tais perspectivas propostas de melhorias para os três grupos explorados.

4.4.1 Indicação de melhorias para os gestores

Dentro das organizações o papel do gestor é de extrema importância e relevância, visto que, são os líderes que coordenam as atividades do seu setor e da organização como um todo. Em outras palavras, o dever da liderança organizacional está em promover um processo de comunicação eficaz entre os colaboradores, para que se tenha uma equipe de alta performance e líderes qualificados.

Sob tal perspectiva, armando-se dos dados coletados na análise do diagnóstico aplicado pela ferramenta de Weisbord (1976) e o levantamento do perfil da categoria pela Teoria de McGregor (1960), a proposta está em trazer um olhar direcionado para a capacidade do gestor em reconhecer que existe uma necessidade de se atualizar, aprimorar e aprender novas habilidades gerenciais. E, conseqüentemente, aumentar o engajamento dos seus subordinados, reconhecer e desenvolvê-los para alcançar a eficiência do time, melhorar os relacionamentos interpessoais e ter a visão crítica para a tomada de decisões estratégicas mais assertivas para a Secretaria a curto e longo prazo.

Bem como Chiavenato (2010) retrata, o mundo organizacional é particularmente representado por seu universo de mudança, o ambiente é dinâmico e exige preparação para se adaptar rapidamente às influências externas e internas. Conseqüentemente, no diagnóstico da Secretaria, quando analisado as caixas de liderança e relacionamento, evidenciou-se situações pontuais preocupantes, sendo a principal, a indiferença e apatia dos líderes quanto ao seu próprio papel de gestor. Portanto, este tópico, visa explicitar a necessidade de entender o porquê da mudança ser um fator determinante para o sucesso da organização, bem como tornar claro a importância de focar em qualificação, para que haja transformação na mentalidade e na dinâmica organizacional.

Desta maneira, a proposta é que criem oportunidades de aprimoramento para 2 (dois) pilares: habilidades humanas e administrativas e, principalmente, habilidades gerenciais, como representado no Quadro 22.

Quadro 22: Indicação de melhorias para os gestores.

DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES			
PROPOSTAS	RESPONSÁVEL	ATUAÇÃO	PERÍODO
Desenvolvimento Gerencial	Gerência de Administração + Gerência de Capacitação	<p>Sugestão: Gestor de Alta Performance</p> <p>Razão: Aprender novas habilidades, aprimorar sua gestão, otimizar os fluxos operacionais e desenvolver times de alta performance.</p> <p>Como: Cursos online/presencial; Imersão; Treinamentos com outras Secretarias.</p>	Mensalmente
Desenvolvimento Humanas e Administrativas	Gerência de Administração + Gerência de Capacitação	<p>Sugestão: Gestor de Alta Performance</p> <p>Razão: Aprimorar e renovar habilidades do Gestor.</p> <p>Como: Cursos online/presencial; Especialização.</p>	Anual

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Em suma, a sugestão é para que haja o contínuo desenvolvimento da gestão, aprimorar habilidades e aprender novas formas de exercer suas atividades, otimizando não só o papel do gestor, mas de todo o time subordinado, com visão da educação contínua. O intuito do desenvolvimento organizacional é trazer esse olhar de engajamento e motivação para que a Secretaria colha frutos a longo prazo.

4.4.2 Indicação de melhorias para os servidores

É ininterrupto o desafio de ter colaboradores motivados, engajados e comprometidos com a organização. De tal forma, inclusive, na própria Secretaria existe o estímulo para torná-la um modelo de organização próximo de uma gestão capaz de lidar com os desafios, bem como, manter seus colaboradores envolvidos por tanto tempo de serviço prestado. Tendo em mente o que já foi apresentado, sobre a influência da cultura da administração pública que paralisa ações que visam a mudança e retardam o desenvolvimento da instituição, a propositura presente centraliza o foco na construção de recompensas que instiguem positivamente os colaboradores.

De tal modo, a sugestão traz à luz o resultado que dominou a análise deste diagnóstico, tanto de forma geral na ferramenta das *Six-Box* de Weisbord (1976), como no estudo aplicado com a Teoria X e Y de McGregor (1960). Os servidores tiveram destaque negativo quanto ao seu entrosamento, engajamento, interesse de se desenvolver nas atividades fins, na busca por autonomia e na capacidade de se colocar no espírito de dono referente a Secretaria. Como também, apresentou-se indiferente ao apelo de mudança.

Sob este ponto de vista, emprega-se o grupo dos servidores como exemplo da Teoria X, de uma cultura enraizada no serviço público, para inflar o debate de que é a partir da mentalidade que a mudança ocorre, que a gestão precisa ser exemplo de transformação, mas que, precisa voltar o olhar para os colaboradores e agir de forma assertiva quanto ao desenvolvimento organizacional.

Diante disso, faz-se necessário criar ações que retenham o capital humano e que chame a atenção de que é possível transfigurar o pensamento arraigado de uma cultura burocrática, para uma cultura dinâmica e ágil. Neste sentido, é sugerido um novo modelo de recompensa, como observa-se no Quadro 23.

Quadro 23: Indicação de melhorias para os gestores.

MODELO DE INCENTIVO			
PROPOSTAS	RESPONSÁVEL	ATUAÇÃO	PERÍODO
Recompensa	Gerência de Administração + Gabinete Executivo	<p>Sugestão: Reconhecimento</p> <p>Razão: Desenvolver ações que reconheçam o bom trabalho do servidor, irá aumentar o engajamento e afinidade do colaborador com os objetivos da organização.</p> <p>Como: Através de Felicitação; premiações; programa de <i>Day Off</i>; reconhecimento para com o grupo, desenvolver o trabalho de inteligências múltiplas.</p>	Mensalmente

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Para recompensar é necessário que exista o reconhecimento adequado do servidor, é encontrar meios, mesmo com as limitações vinculadas às normativas vigentes, de desenvolver ações que vão unicamente beneficiar a Secretaria e o seu avanço organizacional. Portanto, para aumentar a coesão e a motivação do grupo, os gestores podem comemorar o sucesso do time, podem fazer uso de reuniões para reconhecer as contribuições do time ou do colaborador, entre tantas possibilidades que podem ser remodeladas a fim de cumprir esse incentivo.

4.4.3 Indicação de melhorias para os estagiários

Em virtude dos resultados encontrados na categoria dos estagiários, sob o viés analítico do diagnóstico organizacional de Weisbord (1976), alinhado as indicações da Teoria X e Y McGregor (1960), foi possível constatar a implementação de um programa de integração como o movimento mais assertivo para a Secretaria. Os dados apontaram que, por mais que os estagiários possuam o perfil Y em predominância, a influência de seus supervisores diretos que possuem o perfil X, sejam os gestores ou servidores, induz negativamente o engajamento, a produtividade e a motivação em seus respectivos trabalhos. Isto é, a liderança atual, identificada pela Teoria X, afeta expressivamente no desenvolvimento organizacional e, principalmente, na atuação dos estagiários, tornando-os, em sua maioria, indiferentes e subordinados em perspectiva de otimizar o ambiente em que se encontram.

A proposta de integração, portanto, pressupõe a mudança necessária para viabilizar benefícios tanto para os estagiários quanto para organização. Evidenciou-se a carência quanto à oportunidade de momentos interpessoais de integração, espaços para comunicação e aproximação independente da gestão e, principalmente, para autonomia de sugerir melhoria em prol da otimização da Secretaria em sua totalidade. Ainda, compreendendo a essencialidade da inserção de projetos com este cunho, torna-se fundamental a visão da gerência sobre os benefícios oriundos de momentos que acarretam, direta ou indiretamente, no aumento da produtividade, na redução do absenteísmo, na eliminação dos momentos ociosos frequentes, no aumento motivacional e, conseqüentemente, no desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador.

Em síntese, é concreta a possibilidade de evolução através da melhoria na qualidade do trabalho de todos os envolvidos na Secretaria. Neste sentido, para atender as demandas percebidas na análise realizada por meio do diagnóstico, os pontos de sugestão para planejamento, implementação e continuidade de momentos integradores centralizam-se em 3 (três) pilares: afinidade externa, integração interna e potencialização do aprendizado. A seguir, no Quadro 24, vislumbra-se a organização sugerida para inserção do programa em questão.

Quadro 24: Indicação de melhorias para os estagiários.

MOMENTOS DE INTEGRAÇÃO			
PROPOSTAS	RESPONSÁVEL	ATUAÇÃO	PERÍODO
Afinidade Externa	Indefinido	<p>Sugestão: <i>Happy Hour</i>.</p> <p>Razão: O <i>Happy Hour</i> por ser um momento leve, de desestresse e distração, principalmente após o trabalho, pode ser meio viável para aproximar os estagiários que não ampliam seu <i>networking</i> dentro da própria Secretaria. Tal momento ainda pode alavancar a motivação, o bem-estar e o rendimento dos envolvidos.</p> <p>Como: Encontros fora da Secretaria.</p>	Mensalmente
Integração Interna	Gerência de Administração + Gabinete Executivo	<p>Sugestão: <i>Connect Entrepreneur</i></p> <p>Razão: O <i>Connect Entrepreneur</i> propõe momentos em que os estagiários possam trocar conhecimentos, discutir e recomendar melhorias em conjunto. Além disso, também possui o foco de disseminar entre todos quais são as funções e responsabilidades de cada setor, para assim ampliar e igualar o conhecimento sobre como é realizado operacionalmente a missão do órgão.</p> <p>Como: A Gerência de Administração conduz o momento entre o Connect na sala de reunião.</p>	Quinzenalmente - por turno
Potencialização do aprendizado	Gerência de Administração + Gabinete Executivo	<p>Sugestão: <i>Job Rotation</i>.</p> <p>Razão: O <i>Job Rotation</i> é uma das técnicas que a gestão pode utilizar para capacitar, preparar e desenvolver suas equipes. Por isso, essa estratégia possibilita a Secretaria motivar os estagiários e promover o perfil Y que foi identificado. Isto é, por meio dessa prática, o indivíduo ao passo em que aprende a função de outros setores também expande sua mentalidade sobre o funcionamento geral do órgão.</p> <p>Como: Entre os setores da Secretaria.</p>	Sob demanda

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cerne da pesquisa buscou analisar sob a perspectiva do desenvolvimento organizacional, e das mudanças positivas provenientes deste estudo, a estrutura organizacional da Secretaria Executiva do Empreendedorismo na Paraíba através do modelo Six Box Weisbord (1976). Ainda, utilizou-se o diagnóstico realizado como recurso na identificação dos perfis classificados na Secretaria: gestores, servidores e estagiários, associando à Teoria X e Y de McGregor (1960). Tal associação se deu, principalmente, a fim de relacionar os conceitos, mas também para fundamentar concretamente à descoberta referente ao sistema estrutural, com influências externas e internas, no qual os colaboradores estão inseridos, e como isso afeta o desempenho da organização.

Explicita-se ao longo da investigação que a interação entre as estratégias de transformação, evolução das pessoas e aperfeiçoamento dos processos, propiciam a percepção objetiva de que o desenvolvimento organizacional não é inerte e constante, ou seja, é cabível de mudanças a fim de otimizar as condições identificadas como pontos de melhoria. Ainda, entende-se que conhecer a operacionalidade do sistema concede às partes interessadas a possibilidade de utilizar ferramentas e técnicas que, se aplicadas assertivamente, são capazes de impulsionar a organização no alcance de resultados positivos quantitativos e qualitativos.

À luz dessa compreensão foi possível sugerir otimizações às três categorias exploradas na Secretaria e, conseqüentemente, à organização em sua totalidade, sendo a capacitação para os gestores, incentivos de reconhecimento e recompensas para os servidores e momentos de integração para os estagiários. No Brasil, a notoriedade negativa quanto aos serviços prestados pela esfera pública acompanha os envolvidos há bastante tempo. Entretanto, tal realidade vem se tornando cada vez mais enfrentada por profissionais capacitados e preocupados com a entrega de qualidade, sobre seus serviços ou bens, à população do país.

Na Secretaria Executiva do Empreendedorismo foi constatado através do diagnóstico a presença de líderes que preferem receber delegações a delegar aos seus subordinados diretos, o que caracterizou a presença do perfil X no ambiente. Em sua maioria, a relação entre as atividades de acompanhar o trabalho da equipe, desenvolver o aumento da produtividade no setor, melhorar a comunicação interna e, conseqüentemente, o clima organizacional, foi amenizado pela neutralidade dos respondentes, todavia alcançado respostas positivas. Ainda assim, ficou em evidência a carência de programas internos de capacitação para liderança, visto

que tal feito possui a competência direta no estímulo para desenvolver o capital humano, ao passo em que promove a inteligência emocional, amplia a qualificação profissional, viabilizando assim inúmeros benefícios ao todo.

Já com relação aos servidores da Secretaria o indicador constatado como ponto de melhoria a ser reparado foi com relação às recompensas, mais especificamente com os incentivos diretamente relacionados à (des)motivação pessoal e profissional. Ainda, destacou-se, de forma paralela, a presença das características do perfil X se fez presente na maioria das respostas desta categoria, pois os apontamentos que precederam o resultado sobre os incentivos também apontaram, em peso e grau similares, comportamentos e pensamentos condizentes com toda a teoria em questão. Por esta razão, as sugestões para este grupo voltaram-se ao reconhecimento interno através de feedbacks positivos, mediante a construção de programas de incentivo e capacitação, bem como, com o envolvimento dos colaboradores nas tomadas de decisão. Isto, ciente de que tais ações possuem o poder propulsor de alavancar a autoconfiança, a autoestima, e a automotivação dos envolvidos o que, com efeito, conquista resultados positivos voltados ao cumprimento do propósito.

Acerca da categoria dos estagiários, tem-se que foi a que se destacou como única a conter o perfil Y em sua dominância. Sob tal compreensão, entende-se a integração como sugestão de potencialização para o público, uma vez que o diagnóstico organizacional explicitou a presença de uma cultura bastante desagregada e que, por tal motivo, não incentiva a aproximação entre os setores. Consta-se a importância desse conjunto de ações, pois além de unir todos os setores em prol do atendimento à missão da Secretaria, também direciona os colaboradores para mesma direção mesmo que por caminhos diferentes. Ainda, a gestão estratégica à frente torna-se fator essencial para promoção assertiva dessas integrações que portam a responsabilidade de promover equilíbrio, produtividade, foco, comprometimento e engajamento nas equipes envolvidas da organização.

Tendo em vista a proposta analisada, o principal *gap* identificado durante a construção e desenrolamento da pesquisa foi referente a dificuldade de encontrar materiais acadêmicos, artigos, livros, revistas, que pudessem ser utilizados para fundamentar a análise da estrutura organizacional e, principalmente, a comparação proposta entre as Teoria X e Y de McGregor (1960) a partir do diagnóstico com o modelo de Weisbord (1976). Contudo, o desenvolvimento construído focou em abarcar de forma singular as categorias identificadas, os gestores, os

servidores e os estagiários, na averiguação com o *Six-Box* de Weisbord, para só então relacioná-los aos conceitos de McGregor.

Em conclusão, é posto como legado aos profissionais e estudiosos da área, em futuras pesquisas, a essencialidade dentro do contexto institucional acerca da implementação de modelos, como o *Six-Box* de Weisbord, que forneçam dados concretos e objetivos, a fim de reconhecer os pontos de melhoria e estimular o desenvolvimento organizacional. Ainda, também, pode-se sugerir um aperfeiçoamento quanto ao molde pelo qual foram explorados os dados do diagnóstico, visto a escassez de fontes para embasamento, e compreendendo a importância estratégica do reconhecimento interno por parte da gestão para o crescimento e cooperação entre as equipes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, F. A. S. A et al (2014) **Dicotomia da Cooperação Empresarial e Cultura Organizacional sob o Enfoque da Teoria X e Y de McGregor**: Um estudo empírico. In: Almeida, F. A. S. A (Org.) Coletânea Luso-Brasileira. Gestão da Informação, Cooperação em Redes e Competitividade.

ANDRADE, Giovana Rezende. **MOTIVAÇÃO E TRABALHO: UMA ANÁLISE DAS PRINCIPAIS TEORIAS SOBRE A MOTIVAÇÃO HUMANA NAS ORGANIZAÇÕES**. 2014. Disponível em:
<http://dspace.unilavras.edu.br/bitstream/123456789/240/1/TCC%20Giovana%20Rezende.pdf>
Acesso em 15 de novembro de 2021.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional**. RAE, v. 49, n. 3, p. 266-281, 2009.

ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BENNIS, Warren G. **Organizações em mudanças**, São Paulo, Atlas, 1976 Disponível em:
<https://doi.org/10.1590/S0034-75901977000200008>. Acesso em 15 de novembro de 2021.

BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, C. W. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n. 3, p.102-114 Mai./Jun. 1994. Disponível em:
<<https://www.scielo.br/j/rae/a/V6HxfSxghqbGdKpVVRDqqWC/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 27/02/22.

CAETANO, Kenia Tomaz Marques. ALMEIDA, Francisco Alberto Severo de. **Abordagem da Teoria X e Y de McGregor Associada ao Construto de Cultura Adaptativa ou Não Adaptativa de Kotter e Heskett**: um estudo empírico. Anais do Congresso de Administração, Sociedade e Inovação. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1980.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da administração: abordagens prescritivas e normativas da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2005.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**. São Paulo: Anhanguera, 2010.

CURY, Antônio. **Organizações e Métodos: Uma Visão Holística**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

DE SOUZA, Leonardo Paulo; OLIVEIRA, Adalton; CALVO, Emanuel Alves. **Aplicação da Teoria X e Y de Douglas McGregor**. ETIC-ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA- ISSN 21-76-8498, v. 8, n. 8, 2015.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2013.

DE SOUZA BISPO, MARCELO. **Aprendizagem organizacional baseada no conceito de prática**: contribuições de silvia gherardi RAM. Revista de Administração Mackenzie, vol. 14, núm. 6, novembro-diciembre, 2013, pp. 132-161 Universidade Presbiteriana Mackenzie São Paulo, Brasil.

FISCHER, Rosa Maria. Mudança e transformação organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, p. 147-164, 2002.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projeto de pesquisa ED. 4 SÃO PAULO: ATLAS, 2002.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
HERSEY, P. & BLANCHARD, K. **Psicologia para Administradores de Empresas**. São Paulo: EPU, 2ª ed., 1977.

HAMID et al. The analysis of organizational diagnosis on based six box model in universities. 2011. Disponível em: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1080932.pdf> acesso em 11 de novembro de 2021

KINGESKI, Adriana Aparecida Inglez. **Diagnóstico organizacional**: um estudo dos problemas organizacionais a partir das relações interpessoais. Bauru: XII SIMPE, 2005.

KISIL, R. Elaboração de Projetos e Propostas para Organizações da Sociedade Civil. São Paulo. Global, 2001.

KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da pesquisa em educação**: uma abordagem teórico-prática dialogada. Curitiba: Intersaberes, 2014.

LATORRE, Sidney zaganin. **Mas afinal, o que é essa tal de organização**. São Paulo: Senac, 2015.

LIMA, JA; REGO FILHO, FS.; MEDEIROS, MJV; MENEZES, ER de.; MACRI, LMSR.; COSTA, YPD.; FREITAS, P. Ângela B.. **Ferramentas de diagnóstico organizacional aplicadas em uma clínica de exames de imagem**: utilizando o Modelo de Excelência em Gestão (MEG) e a Matriz GUT para delinear cenários. Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento, [S. l.], v. 10, n. 1, pág. e13110111632, 2021. DOI: 10.33448 / rsd-v10i1.11632. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/11632>. Acesso em: 23 out. 2021.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação**. 3º Edição. Barueri – Sp: Manole, 2014.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. Da Revolução humana a revolução digital. 7ª Edição. São Paulo: Atlas, 2012.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria Geral da Administração: Da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada**. São Paulo: Atlas, 2000.

MCGREGOR, D. O Lado Humano da Empresa. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MCGREGOR, D. Os aspectos humanos da empresa. Lisboa: Clássica, 1960.

MICHEL, Murillo. **As teorias X e Y e suas potencialidades de aplicação a sistemas administrativos de recursos humanos em organizações nos dias atuais**. Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, n. 8, 2005.

MINICUCCI, A. **Relações humanas: psicologia das relações interpessoais**. São Paulo: Atlas; 2001.

MINTZBERG, H. Criando organizações eficazes. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

MORIN, Edgar. **O método 1: a natureza da natureza**. Porto Alegre: Sulina, 2005.

NEWMAN, W. H.; WARREN, K. **The process or management: concepts, behavior, and practice**. 4 ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1977.

NEWMAN, W.H.; WARREN, E.K. **Diagnóstico: Um Pré-requisito para Boas Decisões**. São Paulo: Atlas, 1980.

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei. **Teoria geral da administração para o século XXI**. São Paulo: Ática, 2007. 376 p.

Pitombo Leite, Nildes Raimunda; Galvão de Albuquerque, Lindolfo A **ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PESSOAS COMO FERRAMENTA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL** Revista Ibero Americana de Estratégia, vol. 9, núm. 1, enero-abril, 2010, pp. 32-55 Universidade Nove de Julho São Paulo, Brasil.

ROBBINS, de Cenzo – **Gerenciamento de pessoas**. Rio de Janeiro. Editora LTC. 1999.

REGO, Arménio; CUNHA, Miguel Pina; GOMES, Jorge F. **Comportamento organizacional e gestão**. LISBOA: RH, 2006.

SANTOS, Glauca Fernanda et al. **Estilos de liderança: enfoque na teoria X e teoria Y de Douglas McGregor**. Universitária-Revista Científica do Unisalesiano, v. 1, n. 2, 2010.

SANTOS, Edivaldo de Lima. **Modelo das Six-Box de Weisbord como uma ferramenta estratégica**: um estudo sobre o diagnóstico organizacional de um cinema instalado na cidade de João Pessoa-PB. Instituto Federal da Paraíba, 2020.

SILVA, G. da. **Motivação: uma análise do comportamento do indivíduo dentro das organizações**. Vitória da Conquista, 2011.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

STONER, J. A. F. FREEMAN, R. E. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

TAVARES, M. (2004) **Desenvolvimento Organizacional – Gerir as Organizações em Tempo de Mudança**. Lisboa: Universidade Lusíada Editora. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10284/5793> acesso em 11 de novembro de 2021

VERGHESE, Annie. **OD interventions for sustainable excellence in higher education**. 2007. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.493.4972&rep=rep1&type=pdf> acesso em 11 de novembro de 2021.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. Atlas, 2005.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WEISBORD, Marvin. **Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory**. *Group & Organization Studies*. 1(4), 1976, 430-447.

WEISBORD, Marvin. **Modelo Organizacional das Six-Box**. 1976. Disponível em: [https://titusng.com/2009/08/01/organizational-development-models-weisbords-Six-Box - model/](https://titusng.com/2009/08/01/organizational-development-models-weisbords-Six-Box-model/). acesso em 09 de agosto de 2021.

WEISBORD, Marvin. Taylor, McGregor and me. *Journal of Management History*, v. 17, n. 2, p. 165-177. 2011. Tradução nossa.

YIN, R. (2005). **Estudo de caso: planejamento e métodos**. São Paulo: Bookman.

APÊNDICE

Questionário de Diagnóstico Organizacional – QDO

- 1 Concordo Totalmente
- 2 Concordo Parcialmente
- 3 Concordo
- 4 Neutro
- 5 Discordo
- 6 Discordo Parcialmente
- 7 Discordo Totalmente

Identifique o seu nível operacional.

GESTOR

SERVIDOR

ESTAGIÁRIO

	Questionário <i>Six-Box</i> de Weisbord	1	2	3	4	5	6	7
1	Os objetivos da Secretaria Executiva do Empreendedorismo são claramente delineados.							
2	A participação na divisão do trabalho da Secretaria Executiva do Empreendedorismo é receptiva.							
3	Prefiro ser liderada nas minhas atividades.							
4	Meu relacionamento com meu superior/gerente é harmonioso.							
5	Meu trabalho me dá oportunidade de crescer profissionalmente.							
6	Meu superior/gerente tem ideias que são úteis a mim e ao meu grupo de trabalho.							
7	Esta Secretaria é resistente a mudanças.							
8	Estou pessoalmente de acordo com os objetivos estabelecidos para meu setor de trabalho.							
9	A divisão do trabalho desta Secretaria me motiva a atingir meus objetivos.							
10	O processo de comunicação do seu líder na Secretaria é eficaz e te ajuda a cumprir com suas atividades.							
11	Há sempre alguém com quem falar se eu tiver algum problema relacionado com meu trabalho.							
12	O sistema de salários e benefícios desta organização trata cada empregado com imparcialidade.							

13	Eu disponho das informações que necessito para fazer um bom trabalho.								
14	Esta Secretaria está aberta para novas políticas e procedimentos organizacionais.								
15	Eu compreendo os objetivos da Secretaria Executiva do Empreendedorismo.								
16	A maneira pela qual as tarefas e trabalhos são divididos tem lógica.								
17	Os esforços da liderança desta Secretaria resultam no atingimento de seus objetivos.								
18	Mantenho um bom relacionamento com os membros de meu grupo de trabalho tanto pessoal como profissional.								
19	Existe oportunidade de promoção nesta Secretaria.								
20	Esta Secretaria tem mecanismos adequados de integração favoráveis para o seu desenvolvimento profissional.								
21	Esta Secretaria é propícia a mudanças no desenvolvimento organizacional.								
22	As prioridades da Secretaria Executiva do Empreendedorismo são compreendidas por seus colaboradores.								
23	A estrutura do meu setor de trabalho é bem delineada quanto as atividades que devem ser exercidas.								
24	Percebo com clareza todas as vezes que meu superior/gerente tenta orientar meus esforços no trabalho								
25	Já estabeleci os relacionamentos de que necessito para fazer meu trabalho adequadamente.								
26	O salário que recebo é compatível para o trabalho que realizo.								
27	Prefiro não me envolver nas atividades dos outros setores.								
28	Eu gosto de ter iniciativa e mudar as coisas no meu trabalho.								
29	Eu prefiro menos interferência na decisão dos objetivos do meu setor de trabalho.								
30	O trabalho desta Secretaria não me estimula para atingir meus objetivos.								
31	Compreendo que posso contribuir para o crescimento da Secretaria, através da minha iniciativa.								
32	Não há evidência de conflitos não-resolvidos nesta Secretaria.								
33	Todas as tarefas a realizar são vinculadas a incentivos.								
34	As atividades de planejamento e controle desta organização são úteis para seu crescimento e desenvolvimento.								
35	Esta Secretaria tem capacidade para mudar.								

Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

Trabalho de Conclusão de Curso

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

Documento assinado eletronicamente por:

- Thaisse Cristina Cavalcante, ALUNO (20171460040) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA, em 07/07/2022 12:10:49.

Este documento foi armazenado no SUAP em 13/07/2022. 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: 570282

Código de Autenticação: 67752535e5

