



**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**

WALLISON ROBERTO MEDEIROS ROCHA

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL NUMA INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL E
PROFISSIONALIZANTE: Desafios enfrentados pelo SENAC - Unidade Móvel – PB
durante a pandemia por Covid-19.**

João Pessoa 2022

WALLISON ROBERTO MEDEIROS ROCHA

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL NUMA INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL E
PROFISSIONALIZANTE: Desafios enfrentados pelo SENAC - Unidade Móvel – PB
durante a pandemia por Covid-19.**



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

Orientadora: Profa. Dra. Alice Inês Guimarães Araújo

João Pessoa 2022



INSTITUTO FEDERAL
Paraíba

CAMPUS JOÃO PESSOA
SECRETARIA ACADEMICA - CAMPUS JOAO PESSOA

PARECER 95/2022 - SAC/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 20 de dezembro de 2022.

FOLHA DE APROVAÇÃO

WALLISON ROBERTO MEDEIROS ROCHA

Matrícula: 20172460043

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL NUMA INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL E PROFISSIONALIZANTE:
Desafios enfrentados pelo SENAC - Unidade Móvel – PB durante a pandemia por Covid-19**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em **16/12/2022**

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

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Alice Inês Guimarães Araujo (IFPB)

Orientador(a)

Maria Luiza da Costa Santos (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Rachel Costa Ramalho Vasconcelos (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- Alice Ines Guimaraes Araujo, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 20/12/2022 20:08:44.
- Rachel Costa Ramalho Vasconcelos, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 20/12/2022 21:08:08.
- Maria Luiza da Costa Santos, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 21/12/2022 13:17:04.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 20/12/2022. 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 369659
Verificador: 014c5cad9
Código de Autenticação:



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

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus por me fortalecer a cada dia, dando-me perseverança, saúde e força para chegar até o fim. Agradeço à minha família pelo apoio que me deram ao longo da minha vida, principalmente nesses quatro anos de curso, em especial à minha esposa, Andréa Pereira, que sempre esteve ao meu lado, me apoiando e abdicando de muitos momentos para que eu pudesse estudar. Amor você é tudo em minha vida. Te amo!

À minha mãe, Maria Medeiros e meu pai Acácio Monteiro (*In Memoriam*), que me deram o dom da vida. Mainha, a senhora é meu grande motivo de viver!

Gostaria de deixar um agradecimento especial à minha orientadora, professora Alice Araújo, pela humanização, incentivos e dedicação ao meu trabalho de conclusão de curso. Professora, a senhora é um ser humano singular e incrível!

Agradeço também ao Instituto Federal da Paraíba - Campus João Pessoa e a todos os professores do meu curso pela excelência na qualidade do ensino que muito contribuiu para o meu crescimento intelectual, profissional e pessoal.

O meu muito obrigado aos meus amigos e amigas pela preocupação e motivação em não me deixar desistir do meu sonho e seguir em frente.

Por fim, quero agradecer ao SENAC, unidade móvel da Paraíba, em especial nas pessoas de Marinelma Roque, Adrielle Fernandes e Ana Régis, por terem aberto as portas e se disponibilizado para apresentar com tanta atenção, clareza e franqueza as informações necessárias a construção desse estudo..

“Os sonhos são como uma bússola, indicando os caminhos que seguiremos e as metas que queremos alcançar. São eles que nos impulsionam, nos fortalecem e nos permitem crescer.”

(Augusto Cury)

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo identificar as dificuldades na estruturação de aulas remotas implantadas no SENAC - Unidade Móvel, durante a pandemia COVID 19, usando o Modelo Organizacional das Seis Caixas de Weisbord (1976). O SENAC é uma instituição consolidada no Brasil em educação profissionalizante para as melhorias nos processos de desenvolvimento educacional da sociedade em geral, e diante de uma situação de mudanças necessárias em suas rotinas administrativas e pedagógicas, perante a pandemia por Covid-19 houveram adequações em sua estrutura de ensino, e este estudo foi aplicado com as pessoas que participaram do processo de ressocialização feito no ano de 2020. O estudo pretende apresentar os resultados obtidos em uma pesquisa com 04 respondentes de um universo de 06 colaboradores da unidade móvel e educacional, onde foi realizada a pesquisa, fazendo uma correlação dos indicadores colhidos no estudo com a fundamentação teórica. A amostra foi obtida mediante aplicação de questionário aos colaboradores da gestão do SENAC - unidade móvel, e seus resultados foram definidos como não probabilísticos, sendo esse tipo de amostragem caracterizada por não fazer uso de escolha aleatória para definição da amostra dos resultados da pesquisa por parte do pesquisador. A metodologia utilizada para esta pesquisa é descritiva, aplicada, de natureza quanti-qualitativa, com uso do instrumento no Modelo das Seis Caixas, adaptando formulário para a coleta de dados, com o intuito de avaliar cada caixa, citando desafios que o estudo dessa ferramenta de Weisbord ajuda a identificar, propondo assim melhorias em variáveis específicas que a ferramenta indica e que pode-se encontrar na instituição.

PALAVRAS-CHAVE: Diagnóstico Organizacional. Educação Profissionalizante. Seis Caixas.

ABSTRACT

This work aims to identify the difficulties in structuring remote classes implemented at SENAC - Mobile Unit, during the COVID 19 pandemic, using Weisbord's Six Box Organizational Model (1976). SENAC is a consolidated institution in Brazil in vocational education for improvements in the educational development processes of society in general, and in the face of a situation of necessary changes in its administrative and pedagogical routines, in the face of the Covid-19 pandemic, there were adjustments in its teaching structure, and this study was applied with people who participated in the resocialization process carried out in the year 2020. The study intends to present the results obtained in a survey with 04 respondents from a universe of 06 employees of the mobile and educational unit, where the research was carried out, making a correlation of the indicators collected in the study with the theoretical foundation. The sample was obtained through the application of a questionnaire to the employees of the management of SENAC - mobile unit, and its results were defined as non-probabilistic, this type of sampling being characterized by not making use of random choice to define the sample of research results on the part of the researcher. The methodology used for this research is descriptive, applied, of a quantitative and qualitative nature, using the instrument in the Six Boxes Model, adapting a form for data collection, with the aim of evaluating each box, citing challenges that the study of this tool de Weisbord helps to identify, thus proposing improvements in specific variables that the tool indicates and that can be found in the institution.

KEYWORDS: Organizational development. Professional Education. Six Box.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Mapa de diagnóstico organizacional	25
---	----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01: Pontuação e médias do questionário	24
QUADRO 02: Objetivos	25
QUADRO 03: Estrutura	26
QUADRO 04: Liderança	27
QUADRO 05: Relacionamento	28
QUADRO 06: Recompensas	29
QUADRO 07: Mecanismo de apoio	30
QUADRO 08: Propensão à mudança	31
QUADRO 09: Sugestão de melhoria	32

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	13
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1	PANDEMIA POR COVID-19	15
2.2	O TRABALHO REMOTO	16
2.4	O PROCESSO DE RESSOCIALIZAÇÃO	19
2.5	MODELO DAS SEIS CAIXAS (SIX BOX)	20
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	21
3.1.1	Quanto à abordagem	21
3.1.2	Quanto à natureza	22
3.1.3	Quanto aos objetivos	22
3.1.4	Quanto aos procedimentos técnicos	22
3.3	UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA	23
4	COLETA E ANÁLISE DE DADOS	24
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	32
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
	REFERÊNCIAS	37
	APÊNDICES	40

1. INTRODUÇÃO

Para que aconteça um desenvolvimento contínuo da organização, é necessário que se busque avaliar a possibilidade de mudanças estruturais e dos seus colaboradores a novos métodos de trabalho, assim como as novas tecnologias. Proporcionando novos *layouts* estruturais para a organização com o intuito de aumentar a eficácia e a eficiência, alcançando vantagens estratégicas (DIAS, 2000). Uma equipe bem qualificada e disposta a tais mudanças, visivelmente é uma equipe motivada e portanto preparada para enfrentar novos desafios no processo de desenvolvimento organizacional.

De acordo com Chiavenato (2014), o desenvolvimento organizacional é uma abordagem de mudança planejada cujo principal objetivo está em mudar as pessoas e a qualidade de suas relações de trabalho, sendo assim, é de extrema importância que uma equipe educacional esteja aberta a tais mudanças.

Este estudo tem como **objetivo geral** diagnosticar através do modelo organizacional *Six Box*, como foi implantado a estrutura para o funcionamento do SENAC – Unidade Móvel – PB, no processo de ressocialização em um centro socioeducativo de João Pessoa, no estado da Paraíba, durante o período pandêmico por Covid-19. Assim como, a adaptação e reestruturação dos processos didático-pedagógicos e dos profissionais em educação para essa nova modalidade do ensino remoto.

Para isto, foi utilizado como ferramenta de análise o Modelo das Seis Caixas de Weisbord (1976), que propõe avaliar a percepção dos colaboradores a partir das variáveis: dos objetivos organizacionais, dos relacionamentos, da liderança, da estrutura da organização, dos mecanismos de apoio e das recompensas. A partir dessa análise é possível identificar as áreas ou categorias que estão bem estruturadas e outras que apresentam lacunas ou gargalos que precisam de intervenção para o contínuo desenvolvimento da organização.

Como **objetivos específicos** destacam-se citar os equipamentos e recursos que fizeram parte da estruturação dentro da Unidade Móvel para o ensino remoto; apontar os desafios ocorridos durante o desenvolvimento e implementação da modalidade de aulas remotas e por fim, conhecer as dificuldades do processo de liderança e dos relacionamentos existentes entre os colaboradores da organização.

Para este estudo foi aplicada uma pesquisa abrangendo as áreas que envolvem as variáveis do Modelo das Seis Caixas e suas correlações com as mudanças implementadas na organização para adaptação à nova modalidade de trabalho remoto. Esses objetivos buscam responder à questão problema deste estudo: **Quais os desafios enfrentados pelo SENAC -**

Unidade Móvel – PB durante a pandemia por Covid-19?

O impulsionamento do conhecimento acerca dos estudos de diagnósticos organizacionais utilizando o Modelo das Seis Caixas e, porventura incentivando o desenvolvimento de outros projetos nesta temática, justifica ainda esta pesquisa, pela importância do tema para o processo de diagnóstico no desenvolvimento organizacional no âmbito educacional e, em outras áreas empresariais, abordando o quanto necessário é o conhecimento de diagnóstico institucional, pois com isso, é possível identificar os desafios, sugerindo uma implementação das melhorias em áreas que estejam fragilizadas, minimizando riscos, gargalos, conflitos e consequentemente ajustando a estrutura organizacional para a adequação na sua realidade ambiental.

Para possibilitar que a instituição de aprendizagem profissionalizante estudada neste trabalho e com seu projeto de mudança para o ensino na ressocialização, com sua unidade móvel, no ano de 2020, enfrentando um momento pandêmico, obtivesse êxito, atendendo ao que se apresenta na pergunta problema deste estudo, foi necessário o empenho das equipes de Tecnologia da Informação, trabalhando intensamente em bloqueios a sites que possibilitasse qualquer comunicação externa aos das aulas e plataformas compatíveis com a instituição agente integradora, minimizando assim os riscos de vazamentos de informação ou contatos com situações que pudessem interferir na ressocialização desses jovens, agravando ainda mais suas penalidades.

Toda a estrutura de um laboratório de informática precisou ser implementado dentro do centro socioeducativo para atender às demandas educacionais profissionalizantes, para que os alunos tivessem uma vivência similar ao que se encontra na prática empresarial, instalação de câmeras no laboratório para que o professor mediador e a gestão pedagógica da instituição educacional, pudessem acompanhar à distância todo o processo de aprendizagem e entrega profissional desses jovens, em virtude desses esclarecimentos, justifica-se a importância desse trabalho de conclusão de curso, além do mais, foram necessários esforços por parte de toda a equipe pedagógica e de ensino, para adaptar-se a esta modalidade de aulas, gerando engajamento e qualificação aos alunos.

O intuito de todo esse esforço acadêmico na descrição deste TCC é proporcionar um diagnóstico que apresente a estruturação do processo de aprendizagem profissional na ressocialização por parte da unidade móvel do SENAC que visa o desenvolvimento organizacional.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PANDEMIA POR COVID-19

No final do ano de 2019 o mundo se deparou com o surgimento de uma nova doença, a COVID-19, que de acordo com a Fiocruz (2020) a doença é causada por um vírus (SARS-CoV-2) apresentando sintomas similares aos da gripe, como febre e dificuldades respiratórias, em muitos casos levando os pacientes ao óbito. Ainda segundo a matéria, o vírus de rápida transmissão teve seu epicentro na cidade de Wuhan na China e logo se espalhou para outros continentes, sendo considerado um contexto de pandemia.

Para minimizar o avanço da doença, a Organização Mundial da Saúde (OMS), uma agência especializada em saúde, subordinada à Organização das Nações Unidas (ONU), sugeriu aos governantes tomarem medidas de contenção da circulação de suas populações, visto que o vírus se espalhava drasticamente pelo contato entre as pessoas, além de sugerir o uso de máscaras e álcool em gel 70%, com a finalidade de reduzir a transmissão do vírus.

No Brasil, conforme o portal do Sistema Único de Saúde (SUS), o primeiro caso de coronavírus foi identificado em um homem de 61 anos, atendido no Hospital Israelita Albert Einstein na cidade de São Paulo, no dia 26 de fevereiro de 2020. A partir de então, os órgãos governamentais iniciaram as restrições de circulação da população diante de sanções por decretos.

Com isso, apenas serviços essenciais mantiveram suas atividades em funcionamento, sendo orientadas pelos órgãos fiscalizadores a manterem condições de distanciamento social, higienização frequente de mãos e superfícies e uso obrigatório de máscaras por trabalhadores e clientes.

Com as medidas de contenção da circulação da população e diante dos decretos apresentados pelos Governos Federal, Estaduais e Municipais, diversos segmentos tidos como não essenciais ou que geram grande risco de transmissão, tiveram suas atividades interrompidas.

Diante do prolongamento da infecção da doença e a demanda de tempo para os processos de estudos, produção, comercialização e distribuição de vacinas para o mundo, os ambientes corporativos tiveram que se reinventar, buscando novos métodos para o trabalho, entre os mais explorados, pode-se elencar o trabalho remoto ou *home office*¹.

¹ Home office: Trabalho remoto que pode ser executado de qualquer lugar independente do ambiente da empresa.

2.2 O TRABALHO REMOTO

O mundo vive constantes mudanças, os avanços tecnológicos propiciam cada vez mais a aceleração desse processo. No entanto, há momentos em que se faz necessário parar e replanejar os processos em que vivenciamos nosso dia a dia.

De acordo com Lacombe e Heilborn (2003, p.48), na teoria Clássica da Administração, Henry Fayol definiu em seu estudo em 1916 as funções administrativas, em que aborda os processos distribuídos em cinco funções: planejar, organizar, comandar, controlar e coordenar. Nesse sentido, nota-se que esse estudo apresenta um ciclo, onde possibilita que o administrador retorne ao processo de planejamento sempre que surgir a necessidade diante de fatores internos ou externos à organização.

Com isso, os gestores e administradores, tiveram que refazer o planejamento de suas estruturas de trabalho, adaptando-as ao contexto gerado pela pandemia de resguardar a saúde dos colaboradores, mantendo-os em seus ambientes domiciliares. Assim, foi necessário replanejar contextos de conexões de internet e comunicação por meio de videoconferências ou uso de plataformas e ferramentas digitais através dos computadores dos próprios trabalhadores, foram algumas das possibilidades para que o trabalho pudesse acontecer ainda que de forma tímida em um primeiro momento.

Para Losekann e Mourão (2020), “o teletrabalho, *home office*, já era uma prática em algumas empresas e, com o novo coronavírus, passou a ser uma urgência para todas, atingindo muitos trabalhadores em todo o mundo. O que era exceção virou regra.”

Adaptar-se ao novo contexto de trabalho, buscando criar novas rotinas dentro da própria residência, tornou-se uma exigência para os trabalhadores. Administrar a carga horária, as novas demandas, metas e objetivos a serem alcançados, para muitas empresas e trabalhadores ainda são fatores indefinidos. Os órgãos competentes às fiscalizações do trabalho, não se pronunciaram efetivamente quanto ao novo sistema adotado pela maioria das organizações, gerando ao mesmo tempo, insatisfação pela sobrecarga de trabalho por alguns e a insegurança da perda do emprego por outros.

Entre os diversos setores que precisaram adaptar-se às modalidades remotas, a educação foi uma delas, pois a aglomeração de alunos e colaboradores nas instituições de ensino seriam agravantes para a proliferação da doença. Entretanto, as ferramentas digitais para videoconferência, salas de aulas virtuais, plataformas de ensino/aprendizagem (*Moodle*²),

² Moodle: Ferramenta de compartilhamento de materiais de estudos.

possibilitaram que os processos de trabalho das empresas da área da educação dessem continuidade às atividades.

2.3 EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

De acordo com o site do ministério da educação, a educação profissional e tecnológica (EPT) é uma modalidade educacional prevista pela lei de diretrizes e bases da educação nacional (LDB) e tem como fundamental finalidade, a preparação para o exercício profissional. Sendo fator contributivo para que o cidadão seja inserido no mercado de trabalho e na sociedade.

O contexto histórico da educação profissional no Brasil ocorre desde sua colonização, considerando-se o desenvolvimento de atividades laborais realizado na Casa de Fundição e de Moeda e nos Centros de Aprendizagem e de Ofícios Artesanais da Marinha brasileira criados ainda no considerado ciclo do ouro. Já durante o Brasil Império (1822 – 1889), a educação profissional pode ser considerada desenvolvida com o surgimento das Casas de Educandos Artífices entre os anos de 1840 e 1865 em dez províncias.

Durante o Brasil República em 1909, estabelecendo-se como um marco para a educação profissional como política pública brasileira, são criadas dezenove “Escolas de Aprendizes Artífices”, com a finalidade de oferecer ensino primário, profissional e gratuito, tendo sido instituídas por meio do Decreto nº 7.566 de 23 de setembro. A partir de 1927, a Assembleia Nacional aprovou um programa para tornar obrigatória a oferta no país de escolas primárias financiadas ou mantidas pela União. O Ministério da Educação foi criado em 1930.

Em 1937, a Constituição Federal referiu-se à educação profissional, enfatizando que era de responsabilidade do Estado, e estipulando que indústrias e sindicatos econômicos deveriam criar escolas para aprendizes em suas áreas de especialização. Dentre esses desdobramentos, cita-se que em 22 de janeiro de 1942, a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) pelo Decreto nº 4.048 promulgou a Lei Orgânica do Ensino Industrial (Decreto de 1º de janeiro de 1942) para definir o ensino de dois ciclos e estabeleceu a base inicial para organizar uma rede federal de instituições de ensino industrial (Decreto-Lei nº 4.127, de 25 de fevereiro de 1942).

No ano de 1943 foi promulgada a Lei Orgânica do Ensino Comercial (Decreto nº 6.141 de 28 de dezembro) e em 1946 foi promulgada a Lei Orgânica do Ensino Agrícola (Decreto nº 9.613 de 20 de agosto). Ano que o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) foi criado, conforme Decreto nº 8.621, de 10 de março. Em 1959, as Escolas Técnicas Federais se desvincularam das escolas industriais e técnicas mantidas pelo Governo Federal, que hoje

compõem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

Em 1961, a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) passou a permitir que os egressos dos cursos de educação profissional organizados nos termos da Lei Orgânica da Educação Profissional pudessem prosseguir para o ensino superior.

Para Frigotto (2006), uma educação livre e independente tem por objetivos uma educação básica e profissional, ambas de qualidade, contextualizando uma educação politécnica, entretanto, que não tenha o intuito de atender somente aos interesses mercadológicos, mas que atenda aos benefícios da educação, proporcionando meios para que o trabalhador adquira o real conhecimento. Essa educação politécnica busca “uma qualificação ou formação técnico-profissional que supere a tradição do adestramento e articule conhecimento científico e filosófico e trabalho, cultura e vida.” (FRIGOTTO, 2006, p. 268).

Nesse sentido, o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), que é uma instituição renomada em todo o país, tem em sua grade de serviços um destaque para a educação técnica e profissional. Também é reconhecida por ser intensamente atuante como instituição de integração ao programa de jovem aprendizagem, que oferece suporte educacional para o âmbito do trabalho de acordo com os regimentos legais do programa.

Consoante à Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), o programa Jovem Aprendiz é regido pela lei nº 10.097/2000, no qual possibilita ao jovem acima de 14 anos de idade e menor de 24 anos, o ingresso no mercado de trabalho, como oportunidade do primeiro emprego. A lei determina que para cada 10 colaboradores a empresa se obriga a contratar 1 jovem aprendiz em contrato firmado em CLT, por tempo determinado, com duração mínima de 1 ano. Além do regime de trabalho, que deve ter cargas horárias entre 4 e 6 horas diárias, o jovem aprendiz precisa estar regularmente matriculado em regime escolar e o programa enfatiza ainda que em um dos dias da carga horária de trabalho seja voltada para a educação profissional por uma empresa agente de integração.

O agente de integração educacional cumpre com uma grade curricular que aborda temas com enfoque em normativas para o trabalho, perpassando pelos diversos setores da organização. Os aprendizes precisam cumprir com os regimentos educacionais de cumprimento de presença e participação nas atividades e avaliações propostas, podendo sofrer punições trabalhistas em caso de descumprimento.

No que tange a continuidade do processo ensino/aprendizagem o SENAC adotou no período pandêmico o sistema de aulas remotas, para que o programa tivesse sua continuidade garantida. Utilizando uma plataforma própria com acesso à materiais didático-pedagógicos e atividades, além do uso das plataformas do *Google* como: *Google Meet*, para vídeo conferências

e ainda, *Gmail* e *Drive*, para envio de arquivos, foi possível atender as demandas didáticas educacionais.

Quanto à infraestrutura para o processo de aulas, foram utilizados equipamentos que tivessem compatibilidade com conexões à internet e que atendessem aos requisitos de suporte aos aplicativos utilizados, são exemplos: computadores, celulares e tablets.

2.4 O PROCESSO DE RESSOCIALIZAÇÃO

Conforme Freire (1996), a educação vai além da técnica, ela visa o todo do ser humano em seu sentido de transformação, humanização e de criatividade. Para além do trabalho, o ser humano tende a se formar para a socialização, para o lazer e para a vida.

As políticas públicas, contemplam o direito à educação aos jovens que tiveram seus direitos violados ou que violaram direitos pelo cometimento de infrações às leis, como rege o Plano Nacional de Atendimento Socioeducativo (2013), que aborda que a socioeducação é imprescindível para resgatar a imensa dívida histórica da sociedade brasileira com a população adolescente e que isso contribui para uma sociedade mais justa que zela por seus jovens (BRASIL, 2013).

Segundo Maraschin e Raniere (2011), o conceito de socioeducação nasceu a partir do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), importante marco legal e normativo dos direitos humanos da criança e do adolescente, promulgado pela Lei 8.069 de julho de 1990. Na Lei, no entanto, não há formulação teórica do conceito de socioeducação; de fato, o termo não aparece no ECA, apenas em sua forma adjetivada, como expressões e medidas socioeducativas.

Para Paes (2008), se a promulgação do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) por um lado representa avanços e conquistas no campo dos direitos dos menores a quem foi atribuída a autoria de infração, por outro lado tem suscitado dúvidas e problemas para gestores e profissionais que atendem diretamente os adolescentes de acordo com as medidas socioeducativas. Tais dúvidas surgem devido à pouca reflexão teórica das práticas socioeducativas e da socioeducação.

A Fundação de Desenvolvimento da Criança e do Adolescente “Alice de Almeida” (FUNDAC), em atividade no Estado da Paraíba, em consonância com informações institucionais do site da organização, é o órgão que coordena em nível Estadual a Política de Promoção, Proteção e Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente como também, corresponsável pelo assessoramento ao atendimento realizado aos adolescentes com medida socioeducativa em meio aberto nos municípios do Estado da Paraíba.

Esse estudo buscou diagnosticar as mudanças organizacionais do SENAC na Unidade Móvel da Paraíba, a partir da parceria firmada com os Centros Socioeducativos do Estado através da Fundação Desenvolvimento da Criança e do Adolescente “Alice Almeida” (FUNDAC), o Ministério do Trabalho e Emprego (no papel de órgão fiscalizador do cumprimento legal de contratação de jovens aprendizes), o Ministério Público (como órgão conciliador ao cumprimento da lei), empresas passíveis de serem multadas por não cumprirem os regimentos da lei 10.097/2000 (do Programa Jovem Aprendiz) e o SENAC na atuação de agente integrador educacional.

Diante disso, com a união de forças para a implementação desse projeto inovador pela instituição estudada, possibilitou-se que jovens em processo de ressocialização tivessem oportunidade de trabalho remunerado e aprendizagem profissional ainda enquanto cumpriam medidas socioeducativas, com isso, os jovens ficam com registros de trabalho em seu documento profissional, além de experiências comprovadas em seus currículos, minimizando assim, a imagem deturpada da sociedade para seus históricos de vida.

A implementação do uso de tecnologias para o retorno às aulas de forma remota aos jovens em condição de liberdade, não foram problemáticas percebidas que gerassem muitas dificuldades ao processo, entretanto, para os jovens privados de liberdade ou em processo de ressocialização, os desafios foram o grande ponto de pautas para tomadas de decisão, uma vez que, esses jovens teriam a partir de então o contato com equipamentos conectados à internet, possibilitando uma comunicação com o meio externo, podendo ser favoráveis a fatores que pudessem infringir as normas internas dos centros socioeducativos, podendo gerar inclusive o aumento das penalidades para esses menores.

2.5 MODELO DAS SEIS CAIXAS (SIX BOX)

Os elementos do modelo de seis caixas de Weisbord (1976), representam e contêm o processo organizacional e cada elemento ou caixa inclui análises de sistemas formais e informais, para que sua descrição constitua a área-alvo do diagnóstico (VERGHESE, 2007, tradução nossa). À vista disso, as caixas do modelo se interligam, reunindo todos os elementos básicos para fazer um diagnóstico. Como mencionado anteriormente, a classificação do modelo de Weisbord é baseado em seis elementos, a saber: Objetivos, Estrutura, Liderança, Relacionamentos, Recompensas, Mecanismos de Apoio. e ainda uma caixa extra, a de Propensão à Mudança, em que Weisbord propõe a possibilidade de diagnosticar se a organização preparada para mudanças. Essas caixas funcionam juntas, porém, cada uma tem

sua importância pelo diagnóstico a ser feito, ou seja, na ausência de uma dessas resulta no uso impreciso da ferramenta.

Para Santos (2020, apud ROBBINS, 2009), trabalhando juntos, os fatores que moldam o modelo, incorporam respostas externas que afetam o ambiente interno da organização. Saber o que se passa no ambiente externo é essencial para a sobrevivência das empresas, elas precisam cultivar a inovação e dominar a arte da mudança, caso contrário podem se tornar obsoletas e se tornarem boas candidatas ao declínio empresarial.

Segundo Neiva et al. (2019), Weisbord descreve como seu modelo de diagnóstico organizacional difere das teorias tradicionais em que os funcionários baseiam sua própria experiência e usam mapas mentais na organização, levando em consideração a visão do funcionário e o que ele pensa sobre si e seu ambiente de trabalho.

Para Verghese (2007, apud Lamb, 2013, p. 39), o modelo de seis caixas “pretende definir quais fatores devem ser vistos para diagnóstico e solução de problemas organizacionais” e pode ser considerado uma ferramenta importante no processo de diagnóstico dentro de uma organização. Entendido dessa forma, o modelo busca compreender, por meio de suas caixas, a estrutura organizacional e a visão corporativa de seus integrantes, identificando os gargalos existentes e facilitando a resolução das dificuldades identificadas.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O método utilizado neste estudo tem por objetivo apresentar os resultados obtidos na pesquisa aplicada à gestão da empresa envolvida no projeto, tendo por finalidade responder à questão problema, a partir da coleta e tratamento dos resultados da ferramenta utilizada para a pesquisa.

Segundo Figueiredo (2007, pg.89), “para estudar o fenômeno/problema do estudo é necessário selecionar o método mais adequado para que sejam alcançados os objetivos propostos”. Contudo, serão apresentados na sequência as etapas metodológicas utilizadas para esse estudo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

3.1.1 Quanto à abordagem, para Tumelero (2019), ...a abordagem da pesquisa indica como é feito a análise dos dados e a coleta dos dados. É o caminho para compreender o objeto de pesquisa. Neste TCC o objeto de pesquisa foi SENAC-PB Unidade Móvel que fez um trabalho de ressocialização no ano de 2020 no auge do período pandêmico, tendo que

reestruturar seu ensino presencial à distância.

As pesquisas podem ter características quantitativas, qualitativas ou a combinação de ambas. Neste TCC, a pesquisa é quali-quantitativa, pois os elementos das pesquisas qualitativas são combinadas com os elementos das pesquisas quantitativas.

De forma geral, nesta pesquisa foi construído em duas partes. Na primeira parte, foi feita uma análise quantitativa dos dados, com a representação dos números em quadros. Em seguida, foi feita uma análise mais subjetiva dos dados, que é qualitativa.

3.1.2 Quanto à natureza, a pesquisa foi aplicada direto no SENAC, com seus agentes, esta pesquisa objetiva gerar conhecimentos novos, seu foco foi aplicar os conhecimentos adquiridos para solucionar problemas específicos ou minimizar desafios de maneira específica, com interesse específico no trabalho desenvolvido pelo SENAC - Unidade móvel durante a COVID -19 no estado da Paraíba, no ano de 2020, data que foi feita a pesquisa, e que contribuem para as conclusões à ciência.

3.1.3 Quanto aos objetivos, esta pesquisa foi exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória com objetivo de compreender o fenômeno pouco estudado COVID 19 no período do ano de 2020, auge da crise pandêmica na Paraíba, e não se tem muitos dados e informações disponíveis. E ainda teve objetivo descritivo, em que a pesquisa descreve um objeto de estudo relacionando as variáveis de uma ferramenta de diagnóstico SIX BOX, com isto, houve levantamento de dados, registro de características e grupo de sujeitos de um produto importante para o mercado paraibano. Ainda foi usado um instrumento de coleta de dados padronizado, o questionário, que foi ajustado à realidade do objeto de estudo. Neste aspecto o objetivo desta pesquisa foi citar desafios neste processo de trabalho e sugerir melhorias para ele.

3.1.4 Quanto aos procedimentos técnicos, que são as características práticas de uma pesquisa, foi feita a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica, de acordo com Gil (2002), é uma pesquisa que se entende a leitura, a análise e a interpretação de material impresso. Entre eles cita-se livros, documentos mimeografados ou fotocopiados, periódicos, imagens, manuscritos, mapas, entre outros. Segundo Marconi e Lakatos (1992), a pesquisa bibliográfica é o levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. E pode ser considerada como o primeiro passo de toda a pesquisa científica.

Na pesquisa de campo aplicada no SENAC - PB, foi usada a coleta de dados via questionário na unidade móvel que elucidou o pesquisador sobre os aspectos físicos e humanos da empresa. Braz (2018, p. 3) enfatiza que “neste tipo de investigação, os meios necessários são materiais publicados em jornais, livros, revistas e qualquer documento disponível e acessível

ao público”. Essa pesquisa possui fundamentos bibliográficos que fundamentam o estudo. E a pesquisa de campo proporcionou uma análise mais profunda de dados coletados do grupo pesquisado. Assim como o levantamento, também sendo feito pelo questionamento direto às pessoas relevantes ao objetivo da pesquisa.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), foi instalado na Paraíba em 28 de dezembro de 1949 por empresários do comércio de bens, serviços e turismo, para promover a valorização dos trabalhadores por meio da formação profissional e da oferta de atividades educativas.

A instituição, com sua administração regional da Paraíba, localizada na capital, João Pessoa, é uma instituição com propostas diferenciadas de ensino, ou seja, propõe-se a garantir a excelência profissional nos setores de comércio de bens, serviços e turismo.

Em seus mais de 70 anos de educação profissional, o SENAC oferece serviços que vão desde a Formação Inicial e Continuada (aprendizagem, qualificação profissional e aperfeiçoamento) até a educação técnico-profissional de níveis intermediários (qualificações e habilitações técnicas) até o Ensino Superior e Pós-graduação.

A instituição atua no estado da Paraíba por meio de unidades fixas ou móveis, e sua estrutura é composta por centros educacionais especializados e unidades de ensino na capital e no interior, equipadas com os mais avançados recursos didáticos e tecnologias educacionais.

3.3 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

Gil (2019, p. 101) explica que a amostra é um “ [...] subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população”. Ou seja, “ [...] o levantamento é realizado com parte do universo” (MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 332). Como universo desta pesquisa teve-se 07 sujeitos, Amostra 04 sujeitos e a Amostragem não probabilística.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O pesquisador realizou a pesquisa pessoalmente, no local onde ocorreu o fenômeno. O instrumento de coleta de dados é a ferramenta de pesquisa, construída como questionário neste estudo, e é um procedimento que exige bastante disponibilidade do pesquisador, o questionário

foi elaborado usando a teoria do six box, construído por WEISBORD (1976) , contudo, o mesmo, aplicado no SENAC, sendo ajustado pela necessidade da dinâmica institucional, adequando com suas características específicas.

4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Os resultados do relatório se deu por meio de uma análise do levantamento do Questionário de Desenvolvimento Organizacional (QDO), adaptado ao SENAC Unidade Móvel da Paraíba, contendo 35 afirmações sobre a empresa, onde os entrevistados escolheram uma única alternativa de uma escala de 7 para cada pergunta, sendo 1 para concordam totalmente e 7 discordam totalmente. Esta análise mostrará uma avaliação das 5 perguntas para cada uma das seis variáveis do “QDO”: Objetivos; Estrutura; Liderança; Relacionamento; Recompensas; Mecanismos de Apoio, e ainda uma caixa complementar proposta por Weisbord para identificação de Propensão à Mudança.

No Quadro 01 é possível ter uma visão geral das pontuações e médias de cada caixa atingidas pela coleta dos dados da amostra respondida pelos colaboradores da unidade organizacional.

Quadro 01: Pontuação e médias do questionário aplicado no SENAC Unidade Móvel - PB

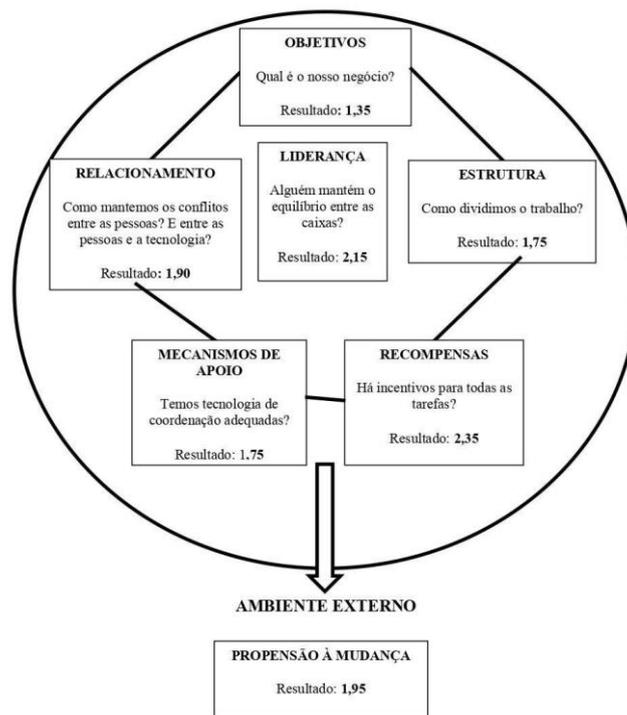
OBJETIVOS		ESTRUTURA		LIDERANÇA		RELACIONAMENTO	
PERG.	PONTOS	PERG.	PONTOS	PERG.	PONTOS	PERG.	PONTOS
01	1,00	02	1,50	03	2,25	04	2,25
08	1,50	09	2,00	10	1,75	11	1,50
15	1,25	16	1,25	17	1,50	18	1,25
22	1,50	23	2,00	24	3,00	25	1,50
29	1,50	30	2,00	31	2,25	32	3,00
TOTAL	6,75	TOTAL	8,75	TOTAL	10,75	TOTAL	9,50
MÉDIA	1,35	MÉDIA	1,75	MÉDIA	2,15	MÉDIA	1,90
RECOMPENSAS		MECANISMOS DE APOIO		PORPENSÃO À MUDANÇA			
PERG.	PONTOS	PERG.	PONTOS	PERG.	PONTOS		
05	1,50	06	2,00	07	3,25		
12	1,75	13	1,50	14	1,50		
19	3,50	20	2,00	21	1,75		
26	2,00	27	1,50	28	1,75		
33	3,00	34	1,75	35	1,50		

TOTAL	11,75	TOTAL	8,75	TOTAL	9,75
MÉDIA	2,35	MÉDIA	1,75	MÉDIA	1,95

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Na Figura 01 apresenta-se a visualização figurativa das caixas do SIX BOX com as médias de cada variável encontradas na tabulação dos resultados obtidos pelo questionário proposto de Weisbord e adaptado para o SENAC, unidade móvel da Paraíba.

Figura 01: Mapa de diagnóstico organizacional do SENAC Unidade Móvel - PB



Fonte: Adaptado de Weisbord (1979).

Em cada variável será analisada a influência que uma reflete na outra e perceber como a organização em questão lidou com os desafios para adaptar-se aos contextos da pandemia por Covid-19. Cada variável contém cinco perguntas, para a variável dos objetivos as perguntas são: 1, 8, 15, 22 e 29, e assim, se apresentou a média dos objetivos da organização no Quadro 02:

Quadro 02: Objetivos

OBJETIVOS	
PERG.	PONTOS
01	1,00

08	1,50
15	1,25
22	1,50
29	1,50
TOTAL	6,75
MÉDIA	1,35

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

As informações coletadas para a variável dos **OBJETIVOS**, mostra que os colaboradores concordam que os objetivos estabelecidos pela organização são claramente compreendidos por todos do setor. Entretanto, em relação a percepção para o que diz respeito às adaptações ao processo de aulas remotas, as opiniões não foram as mesmas, deixando a entender que os colaboradores se sentiram pressionados diante da intervenção nas decisões de adequação quanto a implementação de laboratório de informática nos centros socioeducativos, prevendo a lacuna em relação a segurança da informação no que se refere ao acesso dos socioeducandos à internet, outro ponto foi a adaptabilidade dos instrutores à dinâmica de aula remota, além da adaptação da grade curricular ao sistema online.

Segundo Chiavenato (2004), o planejamento é a função primordial do processo administrativo que permite estabelecer os objetivos organizacionais em função dos recursos necessários para efetivamente alcançá-los.

Sobre a variável que avalia a estrutura da organização para a situação de continuidade das atividades durante a pandemia, as perguntas do questionários são as seguintes: 2, 9, 16, 23 e 30, sendo assim apresentada a média da estrutura da empresa no Quadro 03:

Quadro 03: Estrutura

ESTRUTURA	
PERG.	PONTOS
02	1,50
09	2,00
16	1,25
23	2,00

30	2,00
TOTAL	8,75
MÉDIA	1,75

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Quanto a variável **ESTRUTURA**, esta apresenta peculiaridades na opinião dos colaboradores, que compreendem a flexibilidade na divisão do trabalho, porém não há uma opinião sobre a lógica da divisão do trabalho, deixando margem para o entendimento de que tenham receio em expressar suas opiniões.

No que abrange as adaptações estruturais para o trabalho remoto, os colaboradores, se mostraram solícitos, embora receosos quanto ao acompanhamento das atividades didático-pedagógicas e da estrutura necessária para a conexão dos alunos e instrutores, uma vez que, os alunos desse estudo são socioeducandos e até mesmo estrutura de fornecimento de internet no interior dos centros socioeducativos são escassos ou inexistentes (pela restrição de comunicação com o meio externo ser uma das medidas da socioeducação), outro receio da equipe era a estrutura laboratorial quanto ao cuidado com equipamentos, riscos para os socioeducandos e para a equipe de apoio dos centros, além da aferição da qualidade do serviço prestado.

A estrutura, na visão dos colaboradores, é bem delineada, entretanto, toda essa concordância traz uma parcialidade na obtenção dos resultados da organização. Cabendo aos responsáveis superiores entender a dúvida que se tenha na divisão dos trabalhos.

Neste sentido, Oliveira (2006, p.62) define que:

Estrutura organizacional é o instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos das empresas.

Em relação à variável que avalia a liderança empresarial para a adaptabilidade na pandemia de Covid-19, às perguntas do questionários relacionadas a essa caixa são: 3, 10, 17, 24 e 31, contemplando os resultados disponíveis no Quadro 04:

Quadro 04: Liderança

LIDERANÇA	
PERG.	PONTOS

03	2,25
10	1,75
17	1,50
24	3,00
31	2,25
TOTAL	10,75
MÉDIA	2,15

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Os dados coletados para a variável **LIDERANÇA**, não apresentam insatisfação entre os colaboradores e seu superior imediato. No entanto, é possível avaliar que na visão dos colaboradores há a influência e direcionamento dos esforços da liderança sobre os liderados.

Sobre a postura da liderança no âmbito das mudanças geradas pela pandemia, pode-se afirmar que houve foco no processo e delegação incisiva de demandas quanto aos planejamentos, estruturação, contratos, parcerias e acompanhamentos pedagógicos dos colaboradores.

Com isso, os resultados na liderança estão propensos a interferir diretamente no desempenho das atividades com qualidade nos resultados almejados pela organização.

Segundo BERGAMINI (2009), liderança é o processo de dirigir um grupo de pessoas que possuem a capacidade de motivar e influenciar aqueles que são conduzidos a trabalhar da forma mais adequada com o propósito da equipe ou organização.

Quanto a variável que identifica os relacionamentos entre os colaboradores da empresa durante o período de adaptação da pandemia por Covid-19, às perguntas do questionários para essa análise são: 4, 11, 18, 25 e 32, o Quadro 05 apresentam os seguintes entendimentos:

Quadro 05: Relacionamento

RELACIONAMENTO	
PERG.	PONTOS
04	2,25
11	1,50
18	1,25
25	1,50

32	3,00
TOTAL	9,50
MÉDIA	1,90

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A variável **RELACIONAMENTO**, mostra que pode ser considerado harmônica a relação entre os colaboradores e seus superiores, que há boa comunicação com os liderados, entretanto no ponto sobre resolução de conflitos internos, é possível mensurar que não há total harmonia entre os outros colaboradores da organização, colegas de trabalho do setor em que atuam. Além disso, os *stakeholders*³ foram outros pontos de gargalos apontados pelos colaboradores no que se refere a burocracias internas de cada parceiros e tempos de respostas em tomadas de decisões, uma vez que se trata de uma junção de organizações empenhadas nesse projeto (SENAC, Ministério do Trabalho e Emprego, Ministério Público, FUNDAC, Centros Socioeducativos e as empresas contratante dos jovens aprendizes).

Ainda que a comunicação não esteja sendo bem trabalhada, todos buscam por bons relacionamentos e estão abertos à escuta.

Fischer (2002, p. 9) afirma que a forma de relacionamento mais diretamente observável é o que chamamos de relacionamento interpessoal. Enfatiza o tipo de troca essencialmente estabelecida entre duas ou mais pessoas e os sentimentos vivenciados em relação aos outros nessa situação.

Sobre a variável que avalia as recompensas empresariais, as perguntas do questionários são as seguintes: 5, 12, 19, 26 e 33, no Quadro 06 são possíveis acompanhar os dados coletados na pesquisa:

Quadro 06: Recompensas

RECOMPENSAS	
PERG.	PONTOS
05	1,50
12	1,75
19	3,50
26	2,00
33	3,00

³ Stakeholder: são todos os grupos de pessoas ou organizações que podem ter algum tipo de interesse pelas ações de uma determinada empresa.

TOTAL	11,75
MÉDIA	2,35

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Para a variável **RECOMPENSAS**, os colaboradores afirmam que seu crescimento na organização não é perceptível, concordam que são justos os valores recebidos por serviços prestados, ainda que não incluídos incentivos para mensurar os valores de seus salários, ainda apontam que uma promoção não é considerada ao alcance de todos, nisto todos concordam.

No que tange às mudanças no período pandêmico, os colaboradores afirmam que houve a necessidade do aumento de atividades laborais, entretanto, não foram percebidas recompensas de nenhuma forma ou mesmo incentivos nesse período.

Em geral, concordam que os valores recebidos por seus esforços estão baseados apenas no estabelecimento do piso salarial para a categoria em que estão contratados.

Hanashiro e Marcondes (2002, p. 4) citam uma perspectiva ampla sobre recompensas: “conjunto integrado de políticas e práticas de remuneração financeira e recompensas não financeiras alinhado aos objetivos estratégicos da organização e que leve em consideração a cultura organizacional vigente”.

Ao que se refere a caixa dos mecanismos de apoio, durante o período da pandemia por Covid-19, às perguntas do relacionadas a esta variável são as seguintes: 6, 13, 20, 27 e 34, os resultados podem ser vistos no Quadro 07:

Quadro 07: Mecanismo de apoio

MECANISMOS DE APOIO	
PERG.	PONTOS
06	2,00
13	1,50
20	2,00
27	1,50
34	1,75
TOTAL	8,75
MÉDIA	1,75

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Quanto à variável **MECANISMOS DE APOIO**, os colaboradores não estão de acordo

com as ideias de seu superior imediato, por serem favoráveis à organização. Isto posto, existem momentos que se sentem confusos quanto às informações que lhes são passadas relacionadas ao trabalho. Nesse sentido há discordância quanto às intenções tanto da organização quanto de outros setores em ajudar o setor estudado, mesmo que as atividades de planejamento e controle da organização se mostrem suficientes para o crescimento e desenvolvimento do setor.

Sobre o que foi avaliado perante o contexto da pandemia, os colaboradores apontaram que sentiram falta de mecanismos de apoio adequados à integração intersetorial, quando da necessidade de adequação de equipamentos para montagem de laboratório, transporte logístico de equipamentos e visitas técnicas da Unidade Móvel para o centro socioeducativo, instalações elétricas e de internet. Esses e outros pontos dependem de autorização e agendamentos prévios de outros setores da organização que em algumas situações eram cancelados e reagendados dificultando o processo de montagem estrutural, sendo uma das dificuldades apontadas para as mudanças necessárias a serem implantadas.

Nesse sentido, Peduzzi (2001), conceitua o trabalho em equipe como uma forma multiprofissional de trabalhar, denotando o relacionamento mútuo entre diversas intervenções técnicas e interações de profissionais em diversas áreas, com clareza de atuação por meio da configuração da comunicação e cooperação.

Em relação a caixa das propensões as mudanças, no que diz respeito às adequações pretendidas na pandemia, tem-se que as variáveis do questionário são: 7, 11, 18, 25 e 32, o Quadro 08 mostra os seguintes resultados:

Quadro 08: Propensão à mudança

PROPENSÃO À MUDANÇA	
PERG.	PONTOS
07	3,25
14	1,50
21	1,75
28	1,75
35	1,50
TOTAL	9,75
MÉDIA	1,95

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Sobre a variável **PROPENSÃO À MUDANÇA**, é perceptível que há peculiaridades

nesse contexto, com isso mesmo que a organização esteja preparada para mudanças, e adequações gradativas, notoriamente algumas políticas e procedimentos internos, freiam tais mudanças no posto de trabalho, além de dificuldades para a organização mudar harmoniosamente, devido a sua cultura organizacional está enraizada em seu nível hierárquico estratégico, causando certo desconforto aos colaboradores quanto à confiabilidade de mudanças comportamentais no ambiente de trabalho.

Para Zago (2000), a cultura é formada por modelos mentais coletivos que se consolidam por meio das experiências e convivência dos membros de um grupo social em suas atitudes e comportamentos, levando ao entendimento de que o comportamento social de um grupo ou comunidade é um reflexo de sua cultura.

Sobre a urgente necessidade de mudança para a retomada das atividades durante a pandemia de Covid-19, os colaboradores perceberam resistências de alguns setores de apoio para as devidas instalações e ajustes.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para a discussão dos resultados e os processos de sugestão de melhorias diante da análise dos dados da pesquisa aplicada da adaptação da ferramenta *SIX BOX* de Weisbord (1976), foi construído o Quadro 09 apresentando cada uma das propostas:

Quadro 09: Sugestão de melhorias dos desafios/dificuldades identificadas na pesquisa.

CAIXAS	DESAFIOS / DIFICULDADES	PROPOSTA DE MELHORIA
OBJETIVOS	Os colaboradores se sentiram pressionados diante da intervenção nas decisões de adequação quanto a implementação para a modalidade de aulas remotas.	Sugere-se para essa caixa, como proposta de melhoria a descrição de um manual de estruturação, contendo as principais metas que estejam alinhados aos objetivos estratégicos da organização.
ESTRUTURA	Para a adaptabilidade das aulas remotas, os colaboradores se mostraram receosos quanto ao acompanhamento didático-pedagógico, aos equipamentos, conexões e segurança.	Quanto à estrutura, é imprescindível a implementação de uma ferramenta de gerenciamento, a exemplo do ciclo PDCA (Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar).
LIDERANÇA	Quanto à liderança, os colaboradores afirmaram que houve delegação incisiva de demandas quanto aos planejamentos, estruturação, contratos, parcerias e acompanhamentos pedagógicos dos colaboradores.	Para melhoria no processo de Liderança, é importante que haja uma liderança participativa. De acordo com Tack (1989), "A liderança eficaz os motiva voluntariamente, e esta é a palavra-chave, a dedicarem suas mentes e

		atributos físicos para um objetivo maior".
RELACIONAMENTOS	Para essa caixa os colaboradores pontuam sobre resolução de conflitos internos, que é possível mensurar não haver total harmonia entre os outros colaboradores da organização, e que os <i>stakeholders</i> no que se refere a burocracias internas de cada parceiros e tempos de respostas em tomadas de decisões são outros gargalos apontados.	Como proposta de melhoria para a variável dos relacionamentos Chiavenato (2002) apresenta: "Hoje, a tendência é fazer com que todas as pessoas, em todos os níveis da organização, sejam os administradores – e não simplesmente os executores – de suas tarefas. Além de executar as tarefas, cada pessoa deve conscientizar de que ele deve ser o elemento de diagnóstico e de solução de problemas para obter uma melhoria contínua de seu trabalho dentro da organização. E é assim que crescem e se solidificam as organizações bem-sucedidas."
RECOMPENSAS	No que abrange as recompensas os respondentes da pesquisa apontam que uma promoção não é considerada ao alcance de todos e que não são percebidas recompensas ou mesmo incentivos.	A sugestão para melhoria desse processo organizacional seria a elaboração de um plano de cargos, carreiras e remuneração. Conforme mencionado por Chiavenato (2006), o sistema de recompensas é a excelência do serviço prestado, portanto os funcionários podem atender às expectativas sugeridas e trabalhar em benefício da organização, demonstrar alto grau de comprometimento e responsabilidade pelas tarefas desempenhadas.
MECANISMOS DE APOIO	Os colaboradores apontaram que sentiram falta de mecanismos de apoio adequados à integração intersetorial, quando da necessidade de adequação de equipamentos para montagem de laboratório, transporte logístico de equipamentos e visitas técnicas da Unidade Móvel para o centro socioeducativo, instalações elétricas e de internet. Esses e outros pontos dependem de autorização e agendamentos prévios de outros setores da organização que em algumas situações eram cancelados e reagendados dificultando o processo de montagem estrutural para as mudanças necessárias a serem implantadas.	Sugere-se para essa caixa, a participação dos líderes setoriais de todas as áreas da organização da construção do planejamento estratégico, assim como a identificação do organograma da empresa para os processos de gerenciamento. Fischer (2010), estabelece que o modelo de gestão de pessoas seja "a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar o comportamento humano no trabalho".

<p>PROPENSÃO À MUDANÇA</p>	<p>Sobre a propensão à mudança os funcionários enfatizam as dificuldades para a organização mudar harmoniosamente, devido a sua cultura organizacional está enraizada em seu nível hierárquico estratégico.</p>	<p>A sugestão de melhoria para essa variável da ferramenta seria a implementação de um estudo e por conseguinte um processo de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores para a incorporação da cultura empresarial. Robbins (2010), cita a cultura como um sistema de valores compartilhados pelos integrantes de uma organização que a diferencia das outras. Ressalta que “até que os recém chegados aprendam as regras, eles não são considerados membros plenos da organização”.</p>
-----------------------------------	---	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Imai (1996), menciona que a melhoria contínua implica na participação de todos, desde os gerentes aos trabalhadores, com foco na melhoria dos processos e direcionamentos para (a) inovações incrementais que requerem menos investimento e tempo de implementação e (b) aspectos humanos, como motivação, comunicação, treinamento, trabalho em equipe, participação e autodisciplina.

Neste sentido, as propostas de melhorias apresentadas pelo autor, pretende a partir das análises dos resultados da pesquisa, enfatizar a necessidade da busca por implementação das ferramentas de gestão sugeridas na prática corporativa. O processo de identificação de *gaps* e o investimento em melhoria contínua, é fundamental para o desenvolvimento organizacional.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo teve como objetivo principal diagnosticar através do modelo organizacional *Six Box*, como foi implantado a estrutura para o funcionamento do SENAC – Unidade Móvel – PB, no processo de ressocialização em um centro socioeducativo de João Pessoa, no estado da Paraíba, durante o período pandêmico por Covid-19. Assim como, a adaptação e reestruturação dos processos didático-pedagógicos e dos profissionais em educação para essa nova modalidade do ensino remoto.

No que cerne aos objetivos específicos, tem-se a importância de citar os equipamentos e recursos que fizeram parte da estruturação dentro da Unidade Móvel para o ensino remoto; apontar os desafios ocorridos durante o desenvolvimento e implementação da modalidade de aulas remotas e por fim, conhecer as dificuldades do processo de liderança e dos

relacionamentos existentes entre os colaboradores da organização.

As limitações enfrentadas durante a produção da pesquisa ressaltam a importância de continuidade dessa temática por outros pesquisadores, entre elas pode-se apontar o tempo da aplicação da pesquisa, o período de restrições de contato com os colaboradores durante a pandemia, impossibilitando a ampliação do desenvolvimento em outras unidades da instituição, o tamanho da amostra e a preparação da organização para tais mudanças, visto que a situação pandêmica foi imediata e sem tempo para planejamento prévio.

Neste sentido, os processos de melhorias apresentados no Quadro 09, podem ser considerados insuficientes se aplicados em outras organizações ou até mesmo sem um aprofundamento e maior detalhamento desta pesquisa. Assim sendo, é posto aos estudiosos e pesquisadores a notabilidade da ferramenta *SIX BOX* de Weisbord para o entendimento dos *gaps* das empresas para aprimoramento do desenvolvimento organizacional.

O Modelo Organizacional das Seis Caixas de Weisbord (1976), mostrou-se extremamente eficiente no diagnóstico para o estudo da Unidade Móvel do SENAC na Paraíba, quando identifica as lacunas ou desafios em cada área estudada pela ferramenta de Weisbord (1976) de acordo com a percepção dos colaboradores da organização participantes da pesquisa. À vista disso, foi possível propor resoluções aos problemas identificados.

Para a caixa dos Objetivos foi proposto a descrição de um manual de estruturação, contendo as principais metas que estejam alinhadas aos objetivos estratégicos da organização. Entendendo que o manual organizacional é um ferramenta fundamental para a padronização do desenvolvimento organizacional.

Quanto à proposta sugerida para a caixa da Estrutura recomenda-se a implementação de uma ferramenta de gerenciamento, a exemplo do ciclo PDCA (Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar). Dessa forma, apresenta-se um ciclo visual da elaboração dos processo empresarial.

Já para a variável da Liderança e dos Relacionamentos, para ambas propõe-se que haja uma gestão participativa. Com isso, é possível alinhar as estratégias de acordo com o que cada colaborador apresenta, unificando a comunicação e divisão do trabalho.

Para a caixa das Recompensas aconselha-se a elaboração de um plano de cargos, carreiras e remuneração. Então, será possível valorizar e motivar os colaboradores gerando melhoria nos índices de produtividade e por conseguinte nos resultados da organização.

Quanto a caixa dos Mecanismos de Apoio sugere-se como proposta de melhoria a participação dos líderes setoriais de todas as áreas da organização na construção do planejamento estratégico, assim como a identificação do organograma da empresa para os processos de gerenciamento.

Por fim, para a variável de Propensão a Mudança, propõe-se a implementação de um estudo e por conseguinte um processo de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores para a incorporação da cultura empresarial.

Diante disso, conclui-se que este estudo contribui dando continuidade as novas pesquisas da área de desenvolvimento dentro das organizações, já que seu diagnóstico consegue identificar situações as mais diversas quando suas variáveis são encontradas, ainda agregando novas possibilidades de conhecimento acerca desta temática e aprofundando resultados e apresentando sugestões de melhoria para serem disseminados nas organizações de forma geral.

REFERÊNCIAS

- BRAZ, Aline. **Guia completo sobre metodologia científica**. 2018. Disponível em: <<https://doity.com.br/blog/metodologia-cientifica/>>. Acesso em: 28 de setembro de 2020.
- BRASIL. **Plano Nacional de Atendimento Socioeducativo: Diretrizes e eixos operativos para o SINASE**. Brasília: Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República, 2013.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Edição Compacta. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p. 610.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 8. ed. - 3. reimp. São Paulo: Atlas, 2006. p. 515
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos**. 4ª edição. São Paulo: Manole, 2014.
- DIAS, D. S. **Motivação e resistência ao uso da tecnologia da informação: um estudo entre gerentes**. rAc, v.4, n.2, p. 51-66, maio/agosto 2000.
- FIGUEIREDO, N. M. A. DE. **Métodos e metodologia na pesquisa científica**. 2 Ed, São Caetano do Sul, São Paulo: Yendis Editora, 2007.
- FIOCRUZ. **COVID-19: Ponto a ponto sobre o novo coronavírus**. Disponível em: <<https://www.fiocruzbrasil.fiocruz.br/covid-19-ponto-a-ponto-do-novo-coronavirus/>>. Acesso em: 08 nov. 2022.
- FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. 7ª ed. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. Rio de Janeiro: Gente, 2002.
- FISCHER, Andre L., DUTRA, Joel S., AMORIM, Wilson A.C. de. **GESTÃO DE PESSOAS: Práticas Modernas e Transformação nas Organizações**. Editora Atlas. 2010.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia a autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- FRIGOTTO, Gaudencio. Fundamentos científicos e técnicos da relação trabalho e educação no Brasil de hoje. In: LIMA, Julio Cesar França; NEVES, Lucia Maria W. (org). **Fundamentos da educação escolar do Brasil contemporâneo**. Rio de Janeiro: Fiocruz/ESPSJV, 2006.
- FUNDAC - Fundação Desenvolvimento da Criança e do Adolescente "Alice de Almeida". **Apresentação institucional**. Disponível em: <<https://fundac.pb.gov.br/institucional/apresentacao>>. Acesso em: 15 out. 2022.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

HANASHIRO, D. M. M., & Marcondes, R. C. (2002). **A perspectiva de um sistema estratégico de recompensas para executivos: Desafios e oportunidades.** Anais do XXVI Encontro da ANPAD - EnANPAD, [CD-ROM], Salvador, BA, 1-15.

IMAI, M. **Gemba Kaizen: estratégia e técnicas do kaizen no piso de fabrica.** São Paulo: IMAM. 1996.

LACOMBE, Francisco J. M.; HEILBORN, Gilberto L. J. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LOSEKANN, Raquel Gonçalves Caldeira Brant; MOURÃO, Helena Cardoso. **Desafios do teletrabalho na pandemia covid-19: quando o home vira office.** Caderno de Administração, Paraná: UEM, 2020.

MARASCHIN, C. e RANIERE, E. **Socioeducação e identidade: onde se utiliza Foucault e Varela para pensar o SINASE.** Revista Katálysis, 2011.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC). **Educação profissional.** Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/educacao-profissional-e-tecnologica-ept>>. Acesso em: 04 dez. 2022.

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PAES, P. **O socioeducador.** In P. Paes, S. Amorim & D. Pedrossina (Orgs.), Formação continuada de socioeducadores. Campo Grande: Programa Escola de Conselhos, 2008. p. 81.

PEDUZZI, M. **Equipe multiprofissional de saúde: conceito e tipologia.** Revista de Saúde Pública, 35(1): 103-109, 2001.

PLANALTO. **Lei de jovem aprendizagem.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/110097.htm>. Acesso em: 01 set. 2021.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson, 2010.

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

SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE (SUS). **Primeiro caso de Coronavírus no Brasil.** Disponível em: <<https://www.unasus.gov.br/noticia/coronavirus-brasil-confirma-primeiro-caso-da-doenca>>. Acesso em: 30 ago. 2021.

TUMELERO, N. **Um guia rápido sobre metodologia da pesquisa.** Disponível em: <<https://blog.mettzer.com/metodologia-de-pesquisa/>>. Acesso em: 12 dez. 2022.

TACK, A. **A liderança motivacional.** São Paulo: Siamar, Serviço Cultural Interamericano e Editora Ltda, 1989, p. 26.

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

WEISBORD, Marvin. Modelo Organizacional das Seis Caixas. 1976. Disponível em: <<https://titusng.com/2009/08/01/organizational-development-models-weisbords-six-box-model/>>. Acesso em 12 de outubro de 2021.

ZAGO, Célia Cristina. **Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional.** 2000. Tese de Doutorado. Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Santa Catarina, 12/12/2000.

APÊNDICES

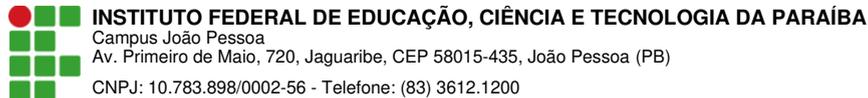
Questionário de Desenvolvimento Organizacional (QDO)

Modelo Organizacional de Seis Caixas (Six-Box) adaptado ao SENAC Unidade Móvel da Paraíba

1	Concordo Totalmente
2	Concordo
3	Concordo Parcialmente
4	Sou neutro
5	Discordo Parcialmente
6	Discordo
7	Discordo Totalmente

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

19	Existe oportunidade de promoção no SENAC Unidade Móvel – PB	1	2	3	4	5	6	7
20	O SENAC Unidade Móvel – PB tem mecanismos adequados de integração	1	2	3	4	5	6	7
21	O SENAC Unidade Móvel – PB é favorável a mudanças	1	2	3	4	5	6	7
22	As prioridades do SENAC Unidade Móvel – PB são compreendidas por seus empregados	1	2	3	4	5	6	7
23	A estrutura de minha unidade de trabalho é bem delineada	1	2	3	4	5	6	7
24	Percebo com clareza todas as vezes que meu chefe tenta dirigir meus esforços no trabalho	1	2	3	4	5	6	7
25	Já estabeleci os relacionamentos de que necessito para fazer meu trabalho adequadamente	1	2	3	4	5	6	7
26	O salário que percebo é compatível com o trabalho que realizo	1	2	3	4	5	6	7
27	As outras seções ajudam a minha sempre que haja necessidade de assistência	1	2	3	4	5	6	7
28	Ocasionalmente eu gosto de mudar as coisas no meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
29	Eu prefiro menos ingerências na decisão dos objetivos de minha unidade de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
30	A divisão do trabalho do SENAC Unidade Móvel – PB ajuda nos esforços para atingir seus objetivos	1	2	3	4	5	6	7
31	Compreendo os esforços do meu chefe para influenciar a mim e a outros membros da unidade de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
32	Não há evidência de conflitos não-resolvidos no SENAC Unidade Móvel – PB	1	2	3	4	5	6	7
33	Todas as tarefas a realizar são vinculadas a incentivos	1	2	3	4	5	6	7
34	As atividades de planejamento e controle do SENAC Unidade Móvel – PB são úteis para seu crescimento e desenvolvimento	1	2	3	4	5	6	7
35	O SENAC Unidade Móvel – PB tem capacidade para mudar	1	2	3	4	5	6	7



Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

Trabalho de Conclusão de Curso

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

Documento assinado eletronicamente por:

- **Wállison Roberto Medeiros Rocha, ALUNO (20172460043) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA**, em 27/12/2022 16:14:32.

Este documento foi armazenado no SUAP em 27/12/2022. 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: 706470
Código de Autenticação: 8774479c25

