

**DIAGNÓSTICO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL EM  
UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR:  
SECRETARIA DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS E DIÁLOGO COM A  
COMUNIDADE**

*Temática do Trabalho: Engenharia Organizacional (EO)*

**Alana Pereira Bessoni** <sup>(1)</sup>

Graduanda em Engenharia de Produção

**Bruna Vieira Barollo** <sup>(2)</sup>

Graduanda em Engenharia de Produção

**Eric Simões de Barbi** <sup>(3)</sup>

Graduando em Engenharia de Produção

**Kaique Zamprogo Vieira Bragatto** <sup>(4)</sup>

Graduando em Engenharia de Produção

**Larissa do Nascimento Sancheta** <sup>(5)</sup>

Graduanda em Engenharia de Produção

**Mariana Gaspar Dutra** <sup>(6)</sup>

Graduanda em Engenharia de Produção

**Rodrigo Randow de Freitas** <sup>(7)</sup>

Doutor em Aquicultura

**Endereço** <sup>(1)(2)(3)(4)(5)(6)(7)</sup>: Universidade Federal do Espírito Santo, Centro Universitário Norte do Espírito Santo, Departamento de Engenharias e Tecnologia (DETEC). Rodovia BR 101 Norte, Km 60, Bairro Litorâneo, CEP, São Mateus, Espírito Santo, Brasil. Fone/Fax: 55 27 3312-1710. E-mail: <sup>(1)</sup> alanabessoni@gmail.com <sup>(2)</sup> bruna\_barollo@hotmail.com <sup>(3)</sup> eric.debarbi@yahoo.com.br <sup>(4)</sup> kaique\_rit@hotmail.com <sup>(5)</sup> larissa.sancheta@gmail.com <sup>(6)</sup> marigaspard7@gmail.com <sup>(7)</sup> digorandow@gmail.com

**PALAVRAS-CHAVE:** relações institucionais, *managerial grid*, matriz *swot*, cultura organizacional

**Introdução:** Numa organização, é difícil atingir o patamar de um bom relacionamento com seus funcionários simultaneamente a uma boa produtividade. O desenvolvimento organizacional trata da mudança de pessoas e da qualidade das relações de trabalho, a fim de melhorar o clima organizacional (Chiavenato, 2003). Assim, o presente trabalho visa analisar o desenvolvimento organizacional no Centro Universitário Norte do Espírito Santo, Universidade Federal do Espírito Santo, a fim de avaliar a gestão vigente, ampliar a visão e possibilitar a obtenção de informações sobre a organização de forma completa.

**Material & Métodos:** O presente estudo foi desenvolvido na UFES, CEUNES, onde as visitas ocorreram no mês de outubro de 2015. O trabalho foi segmentado nas duas primeiras fases do processo de desenvolvimento organizacional (DO), ou seja, envolveu primeiramente a coleta de dados e, posteriormente, o diagnóstico organizacional. A coleta deu-se no setor da instituição intitulado Secretaria de

**1º WORKSHOP ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
CENTRO UNIVERSITÁRIO NORTE DO ESPÍRITO SANTO –  
UFES/CEUNES  
9, 10, 11 E 12 DE NOVEMBRO DE 2015**

---

Relações Institucionais e Diálogo com a Comunidade, sendo composto por quatro funcionários, sendo um desses, a chefe.

A Secretaria de Relações Institucionais e Diálogo com a Comunidade é responsável por uma série de atividades, sendo elas: canal institucional na relação instituição-comunidade (interna ou externa); mantém os convênios da instituição em dia (estágio, parcerias técnicas); assessoria de imprensa, comunicação, divulgação dos cursos de graduação e pós-graduação, de eventos, projetos; gestão do site; e padronização e uniformização de marcas.

Os questionários aplicados foram confeccionados de forma estruturada, seguindo perguntas pré-estabelecidas, cuja redação e ordem permaneceram inalteradas para todos os entrevistados. Sua aplicação foi de caráter individual, composto por perguntas fechadas e abertas.

O primeiro questionário, referente ao *Managerial Grid*, foi composto por 18 itens, nos quais os participantes baseavam as respostas em uma escala de atratividade entre 0 (zero) a 5 (cinco). O item de valor 0 (zero) representava: “nunca”; 2 (dois): “quase nunca”; 3 (três): “às vezes”; 4 (quatro): “quase sempre”; e 5 (cinco): “sempre”. O intuito da aplicação deste foi traçar o perfil de liderança do setor.

Já o segundo, referente a matriz SWOT, foi baseado em 9 (nove) perguntas, nas quais buscam demonstrar as forças (*Strengths*), fraquezas (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) da organização.

Com os dados em mãos, utilizou-se a Matriz *Swot*, ferramenta da qualidade que propõe uma visão clara e objetiva a empresa sobre quais são suas forças e fraquezas no ambiente interno, e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo. Assim, com essa análise, consegue-se elaborar estratégias para melhorar o desempenho organizacional.

Além das características obtidas na *Swot*, analisou-se a gestão do setor através do *Managerial Grid*, uma tecnologia do DO que pressupõe que as preocupações de um gestor sejam a produção e as pessoas, de modo que a partir do resultado da análise da grade, é possível classificar o modelo de gerência (estilo de administração).

**Resultados & Discussão:** Através da aplicação dos questionários, obteve-se que a sentença avaliada com a menor média foi “quando corrijo erros, não me preocupo sobre colocar em risco relacionamentos” e sentenças como “eu encorajo minha equipe

a participar quando aparecem decisões de grupo e posteriormente eu tento implementar suas ideias e sugestões”, “eu monitoro de perto a programação definida para assegurar que a tarefa ou projeto seja completamente executado em tempo”, “quanto mais desafiadora a tarefa, mas eu tenho prazer em executá-la”, e “eu respeito os limites das outras pessoas” obtiveram as maiores médias.

Com isso, foi possível perceber que se trata de um setor participativo, criativo, comprometido e com um ótimo clima organizacional. Ainda há uma resistência em buscar conteúdos para se capacitar e colocá-los em prática no setor, sendo este item percebido devido a obtenção de uma média razoável na sentença que aborda o interesse em buscar conteúdos e aplicá-los no setor.

A matriz *Swot* possibilitou a identificação dos pontos importantes do setor. Sobre as forças, já se comentou sobre a participação, criatividade e dinamismo dos funcionários. As fraquezas identificadas foram o subaproveitamento da capacidade intelectual dos funcionários, pois não há verba suficiente para implementar os projetos sugeridos e, relacionado a esse problema, o setor não tem acesso ao orçamento, devido ao *campus* não ser descentralizado. Ainda tratando do problema da descentralização, a ameaça do corte de verbas paira sobre o setor. Além disso, as oportunidades que podem vir a surgir são intimamente ligadas ao orçamento.

Com a montagem da grade gerencial, ficou claro que existe uma preocupação maior com as pessoas do que com a produção no setor. Ainda assim, o modelo de gerência vigente está próximo do ideal, ou seja, da gerência em equipe.

**Considerações Finais:** Apesar de a Secretaria de Relações Institucionais e Diálogo com a Comunidade ser relativamente nova, já que surgiu ano passado, possui um bom modelo de gerência, conciliando boa produtividade com um ótimo clima organizacional. Os pontos fracos identificados não podem ser solucionados pelo próprio setor, então a solução deve recair ao Reitor da Universidade.

**Referências Bibliográficas:** CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 – 6ª reimpressão