

**DIAGNÓSTICO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL EM UMA  
INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR:  
SUBPREFEITURA**

*Temática do Trabalho: Engenharia Organizacional (EO)*

**Igor Trancoso Costa<sup>(1)</sup>**

Graduando em Engenharia de Produção

**Santiago Gomes da Silva<sup>(2)</sup>**

Graduando em Engenharia de Produção

**Alex José Mendes de Araújo Lima<sup>(3)</sup>**

Graduando em Engenharia de Produção

**Nicolas Santos de Sá<sup>(4)</sup>**

Graduando em Engenharia de Produção

**Rodrigo Randow de Freitas<sup>(5)</sup>**

Doutor em Aquicultura

**Endereço<sup>(1)(2)(3)(4)(5)</sup>** Universidade Federal do Espírito Santo, Centro Universitário Norte do Espírito Santo, Departamento de Engenharias e Tecnologia. Rodovia BR 101 Norte, Km 60, Bairro Litorâneo, CEP, São Mateus, Espírito Santo, Brazil. Fone/Fax: 55 27 3312-1710. E-mail: <sup>(1)</sup> **igorcosta96\_@hotmail.com** <sup>(2)</sup> **gosantiago@yahoo.com.br** <sup>(3)</sup> **Alex\_m.araujo@hotmail.com** <sup>(4)</sup> **nicolasantos2@gmail.com** <sup>(5)</sup> **digorandow@gmail.com**

**PALAVRAS-CHAVE:** Secretaria, projetos, manutenção, transporte, DO, logística.

**Introdução:** O Desenvolvimento Organizacional pode ser definido como um "esforço de longo prazo", visando o estudo do esquema organizacional de uma empresa ou setor dessa empresa. É de acordo com os dados que são coletados durante a pesquisa e tem como objetivo melhorar a eficiência das pessoas, as relações interpessoais, a definição de trabalho em grupo e a eficácia da organização. Funciona em três etapas basicamente: coletar os dados, fazer o diagnóstico organizacional e agir com um plano de intervenção.

Assim, com intuito de observar e apontar mudanças na cultura das organizações, focalizando-as como um todo, existem técnicas de DO, muito utilizadas como agentes eficazes no que diz respeito à coleta dados, diagnóstico organizacional e ações de intervenção. Dentre elas destacamos o *managerial grid* e em complemento a matriz SWOT.

A tecnologia de DO tipo Grid repousa sobre três premissas a respeito das organizações: os indivíduos e as organizações reduzem dissonâncias entre sua autoimagem e realidade, quando as organizações alcançam "satisfações" abaixo do seu

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

---

potencial e uma grande quantidade de energia das organizações é devotada a comportamentos disfuncionais.

Excellence gap: como a organização é um sistema complexo, deve-se analisá-la globalmente e verificar qual é o seu *excellence gap*, isto é, a discrepância em relação ao seu padrão de excelência; Rubrica da excelência: para verificar se a instituição ou empresa é ou não excelente, propõem-se a utilização da rubrica empresarial, onde ela permite a avaliação de suas funções (recursos humanos, administração financeira, operações (produção), marketing, pesquisa e desenvolvimento (P&D), a instituição/empresa como um todo) para se avaliar cada aspecto de comportamento ou desempenho da organização.

Em seu desenvolvimento a análise SWOT divide-se em dois ambientes: o interno e o externo. O primeiro ambiente se refere basicamente a própria organização e conta com as forças e fraquezas que a mesma possui. Já o segundo ambiente refere-se às questões externas, ou seja, questões de força maior, que estão fora do controle da empresa. As forças e fraquezas são avaliadas a partir do momento atual da organização. Elas serão seus pontos fracos, recursos, experiências, conhecimentos e habilidades. As oportunidades e ameaças serão as previsões de futuro que estão ligadas direto ou indiretamente aos fatores externos (Chiavenato & Sapiro, 2003).

Assim, o objetivo principal do presente estudo foi realizar uma análise sobre o desenvolvimento organizacional setorial, com isso ampliando a visão e possibilitando obter informações sobre a organização de forma completa.

**Material & Métodos:** Quanto à abordagem deste trabalho, ela é classificada como diagnóstico, pois tem o objetivo de estudar a interação entre as variáveis do processo produtivo da organização ou um setor pertencente à mesma.

Estudo desenvolvido por meio da observação direta das atividades, e por serem desenvolvidos no próprio local em que ocorrem os fenômenos, a pesquisa assim teve um caráter explicativo, no que se refere aos seus objetivos, uma vez que além de registrar e analisar os fenômenos estudados buscou identificar suas causas, através da aplicação do método do desenvolvimento organizacional.

Assim, com esse intuito, o presente estudo foi desenvolvido na Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), Centro Universitário Norte do Espírito Santo (CEUNES), onde as visitas ocorreram em outubro de 2015. A partir de uma prévia

**1° WORKSHOP ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
CENTRO UNIVERSITÁRIO NORTE DO ESPÍRITO SANTO –  
UFES/CEUNES  
10 A 12 DE NOVEMBRO DE 2015**

---

identificação da estrutura organizacional instalada, através de observação, entrevistas e busca bibliográfica, foram elaborados questionários baseados no *Managerial Grid* (*Managerial Grid Questionnaire*) e matriz SWOT.

Os questionários foram aplicados no setor da instituição intitulado: Subprefeitura, onde dentro de seu organograma é composto de quatro diferentes áreas que são: a secretaria que auxilia na comunicação do setor com o restante da UFES, além de apoiar gerentes, supervisores e outros profissionais nos vários serviços administrativos; A coordenação de Projetos e Obras, um setor responsável por projetos de melhoria e obras realizadas dentro da UFES, trabalhos mediados por contratos e conta com cinco servidores; Tem a manutenção de áreas físicas, responsável pelas modificações, consertos e restaurações feitas em todas as áreas físicas, trabalho também mediado por contratos e conta com três servidores e o setor de transporte e logística, responsável pela administração e logística dos transportes. Por exemplo, agendamento de viagens, motoristas etc.

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”.

Já no segundo, referente a matriz SWOT, foi baseado em 9 (nove) perguntas, nas quais buscam demonstrar as forças (*Strenghts*), fraquezas (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) da organização (Chiavenato & Sapiro, 2003).

**Resultados & Discussão** Após a análise realizada perante os dados obtidos no *Managerial Grid*, a subprefeitura do CEUNES foi classificada como uma área que demonstra uma preocupação significativa com a produção e também com as pessoas que lá trabalham. Os problemas são discutidos com grande importância, com a participação de todos ou grande parte para alcançar a compreensão e comprometimento em relação aos problemas encontrados. A equipe desenvolve um interesse maior para

buscar o resultado satisfatório. O gerenciamento de dificuldades e conquistas é muito debatido e levado em conta pelo grupo desse setor.

Com a matriz SWOT, podemos observar os pontos fortes, os pontos fracos, as ameaças e as oportunidades de melhorias no setor. Nos pontos fortes destacamos um clima organizacional propício para a realização de um bom trabalho no setor, uma gestão participativa no setor e colaboradores multidisciplinares. No setor há perdas de capital intelectual e falta de reconhecimento do trabalho feito, que caracterizam os pontos fracos. Assim como a perda de capital intelectual, a falta de reconhecimento pode ser interpretada como uma ameaça ao setor quando não vemos e não valorizamos a sua real importância para o Campus. Finalizando a matriz SWOT, valorizar o setor, de certa forma divulgar seu trabalho para que o mesmo seja mais reconhecido, e incentivar os colaboradores a utilizar cada vez mais o capital intelectual são as oportunidades de melhorias analisadas.

***Considerações Finais:*** O estudo tem o proposto de indicar possibilidades de melhoria para o desenvolvimento organizacional setorial, levando em consideração a eficiência das pessoas e a eficácia da organização. A partir da implantação da tecnologia de DO tipo managerial grid e da matriz SWOT, foi possível identificar algumas características e fraquezas do setor onde ficou evidente a consistência do atual modelo de gestão do departamento, podendo-se afirmar ser um sistema de alta responsabilidade com grande preocupação no gerenciamento de dificuldades e conquistas.

***Agradecimentos:*** A realização desse trabalho só foi possível com a colaboração de todos os envolvidos do setor diagnosticado. Grato também pelo suporte que o professor Rodrigo Rondow nos proporcionou, nos direcionando e apoiando ao longo de todo o trabalho.

***Referências Bibliográficas:***

Chiavenato, I; Sapiro, A. (2003). Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier.