

Aplicação de ferramentas de diagnóstico organizacional: o caso da Agência X do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)

O diagnóstico organizacional é uma ferramenta que permite a visualização global da organização através do mapeamento sistemático de condições passadas, presentes e futuras afim de visualizar possibilidades de melhoria. Para realizar tal diagnóstico é preciso recorrer a ferramentas consolidadas cientificamente. No presente estudo se objetivou descrever o processo de mapeamento da realidade de uma Agência X do IBGE através de ferramentas de diagnóstico organizacional. Para tanto, se utilizou de um estudo de caso, descritivo e de abordagem quantitativa e qualitativa, que utilizou de três ferramentas de diagnóstico organizacional: Cadeia de Valor, Análise SWOT e Matriz GUT. Os dados foram tratados, apresentados em figuras, quadros e tabelas e analisados de maneira estatística e qualitativa. No estudo se percebeu um claro ordenamento da organização em relação as atividades que promovem o seu objetivo principal de gerar estatísticas necessárias à sociedade, a existência de fatores positivos tais como credibilidade do órgão e fatores negativos, tais como a alta probabilidade de recusa da população às pesquisas, como problemas relacionados à rotatividade de pessoal devido ao alto índice de servidores temporários, bem como problemas cotidianos relacionados aos transportes utilizados pelas equipe para executarem suas atividades. Por fim, concluiu-se que o maior desafio da organização é melhor avaliar e melhorar o seu processo de treinamento, dada a alta rotatividade de seu pessoal, para que a abordagem à população seja realizada da melhor maneira possível.

Palavras-chave: Análise SWOT; Cadeia de Valor; Instituição Pública Federal; Mapeamento de Diagnóstico Organizacional; Matriz GUT.

Application of organizational diagnosis tools: the case of Agency X of the Brazilian Institute of Geography and Statistics (IBGE)

The organizational diagnosis is a tool that allows the global visualization of the organization through the systematic mapping of past, present and future conditions in order to visualize possibilities for improvement. To make such a diagnosis, it is necessary to use scientifically consolidated tools. The present study aimed to describe the process of mapping the reality of an IBGE Agency X through organizational diagnostic tools. For this, a case study, descriptive and with a quantitative and qualitative approach, was used, which used three tools of organizational diagnosis: Value Chain, SWOT Analysis and GUT Matrix. The data were treated, presented in figures, tables and tables and analyzed in a statistical and qualitative way. The study showed a clear ordering of the organization in relation to the activities that promote its main objective of generating necessary statistics for society, the existence of positive factors such as the credibility of the body and negative factors, such as the high probability of the population refusing to research, such as problems related to staff turnover due to the high rate of temporary employees, as well as daily problems related to transportation used by the staff to perform their activities. Finally, it was concluded that the organization's biggest challenge is to better evaluate and improve its training process, given the high turnover of its staff, so that the approach to the population is carried out in the best possible way.

Keywords: SWOT analysis; Value Chain; Federal Public Institution; Organizational Diagnostic Mapping; GUT matrix.

Topic: **Planejamento, Estratégia e Competitividade**


Reviewed anonymously in the process of blind peer.

Received: **07/04/2021**

Approved: **04/06/2021**


Francisco Souza Rego Filho 
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/4209058471389671>
<http://orcid.org/0000-0002-8701-2156>
filhosouzafr@gmail.com

Edivaldo Rabelo de Menezes 
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/2541866097413422>
<http://orcid.org/0000-0002-7144-3795>
professoredivaldorabelo@gmail.com

Antonia Rafaela Pamola Mota Fernandes 
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/8758700456806909>
<http://orcid.org/0000-0001-6857-4367>
arafaelpmf@gmail.com

Jacob Alves Lima 
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/8636055623981767>
<http://orcid.org/0000-0002-9429-1536>
ja_al_li@hotmail.com

Maria Josiany Viana Medeiros 
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/7603163058912050>
<http://orcid.org/0000-0002-2596-125X>
medeiros.josiany@gmail.com

Silvia Manoela Santos de Jesus 
Universidade Federal de Sergipe, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/5781099018176442>
<http://orcid.org/0000-0001-5723-6872>
profasilviamanoela@hotmail.com



DOI: 10.6008/CBPC2179-684X.2021.002.0005

Referencing this:

REGO FILHO, F. S.; MENEZES, E. R.; FERNANDES, A. R. P. M.; LIMA, J. A.; MEDEIROS, M. J. V.; JESUS, S. M. S.. Aplicação de ferramentas de diagnóstico organizacional: o caso da Agência X do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). *Revista Brasileira de Administração Científica*, v.12, n.2, p.55-68, 2021. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2021.002.0005>

INTRODUÇÃO

O diagnóstico organizacional é uma ferramenta que permite ter uma visão global da organização e verificar a existência de problemas e disfunções que afetam o desempenho organizacional, buscando elencar indicadores capazes de promover ações interventivas para a situação encontrada (KINGESKI, 2005).

Os diversos autores que tratam do tema, definem o diagnóstico como um processo de levantamento sistemático das necessidades passadas, presentes e futuras através de pesquisas internas passíveis de cruzamento de dados para propor melhorias ou soluções para a organização, através de uma definição clara de objetivos e parâmetros de medição realizados por um consultor provido de abertura para informações e postura reflexiva (KINGESKI, 2005).

Para o desenvolvimento de um diagnóstico organizacional, há a necessidade da utilização de ferramentas de diagnóstico, um conjunto de técnicas desenvolvidas e adotadas por determinados autores que permitem avaliar o desempenho organizacional da óptica proposta por sua teoria (NASCIMENTO et al., 2010).

No presente estudo desenvolvido junto a uma Agência X do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), se buscou mapear os processos desenvolvidos pela repartição frente as limitações orçamentárias e de capital humano enfrentados na atualidade, em tempos que se falam de corte de recursos para o órgão por parte do governo, inclusive para a realização do Censo Demográfico 2021 (o qual deveria ser realizado em 2020, porém, foi adiado devido a pandemia de Covid-19), bem como a necessidade de reposição de pessoal efetivo, que segundo o próprio IBGE (2018) pode gerar um *déficit* enorme nos próximos anos, visto que 50% do quadro efetivo já acumulou os direitos legais para solicitar aposentadoria.

Na tentativa de superar essa barreira de efetivo, considerando que o último concurso público para o IBGE foi realizado em 2015, a organização recorre à contratação de servidores temporários, através do disposto na Lei nº8.745/93 do Planalto (BRASIL, 1993), que permite a contratação por tempo determinado para as atividades de fins estatísticos, modalidade que já representa, segundo o IBGE, metade da sua força de trabalho atual (IBGE, 2018).

Porém, a realidade nas agências, é mais discrepante, quando se analisa a realidade da Agência X do IBGE, a qual possui nove servidores, onde, seis são temporários, ou seja, dois terços da força de trabalho da organização é exercida por profissionais que não manterão vínculo a longo prazo, visto que o tempo máximo de permanência segundo a lei é de três anos.

Dessa maneira, **o objetivo do presente estudo é descrever o mapeamento da realidade de uma Agência X do IBGE através de ferramentas de diagnóstico organizacional.** Assim, se espera traçar um panorama adequada da realidade vivenciada pela organização através de ferramentas consolidadas no meio administrativo.

METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como estudo de caso (YIN, 2001) com finalidade descritiva, visto

que, o objetivo do estudo é apenas descrever a realidade da organização em relação a uma determinada temática, sem realizar qualquer interferência ou estímulo ao campo de pesquisa, com abordagem quantitativa e qualitativa. O sujeito da pesquisa são os servidores públicos lotados na Agência X do IBGE, que atuam na coleta de dados estatísticos que possui 9 (nove) colaboradores (GIL, 2008).

Portanto, tendo em vista a realidade atual relatada no capítulo introdutório e as definições metodológicas propostas, pretende-se aplicar uma sequência de ferramentas, descritas no Quadro 1 a partir da análise de Ferramentas Gerenciais elaborado por Daychoum (2012), com o intuito de mapear os processos que são necessários para a manutenção das atividades em uma realidade pautada pela força de trabalho temporário, bem como os benefícios e malefícios que essa prática pode trazer para um órgão público ao longo do tempo, para então, propor possíveis ações capazes de minimizar os problemas detectados.

Quadro 1: Ferramentas utilizadas.

	Ferramenta	Utilização
1	Cadeia de Valor	Identificar o resultado desejado pela repartição frente às suas obrigações e definir os processos necessários para sua execução.
2	Análise SWOT	Identificar as potencialidades, deficiências, oportunidades e ameaças da organização.
3	Matriz GUT	Identificar as atividades prioritárias na tomada de decisão para o planejamento estratégico da organização.

Fonte: Elaborado com base em Daychoum (2012).

Os dados foram coletados no período de fevereiro a maio de 2019, junto à organização, seguindo a sequência descrita no quadro acima, portanto, partindo de uma análise geral da finalidade da organização e partindo para a identificação da realidade local e de quais problemas mais afetam a Agência X do IBGE.

Com os resultados da aplicação das ferramentas, poderemos visualizar as atividades necessárias para a manutenção do trabalho na agência, considerando necessidades de treinamento contínuo da força de trabalho temporária, os gargalos gerados por essa modalidade e possíveis influências que geram no resultado final da agência, a colaboração com a produção das estatísticas oficiais do país, através do retrato de sua realidade local.

Os dados coletados foram tratados e transformados em gráficos, quadros e tabelas, para melhor apresentação, e utilizado a análise estatística e a análise qualitativa onde houve a oportunidade (GIL, 2008).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na presente seção serão apresentados os resultados encontrados a partir da aplicação das três ferramentas propostas, e por fim, será realizada uma análise geral da consolidação de todas as informações coletadas ao longo de todo o processo.

Cadeia de Valor

Diante do contexto competitivo atual, as organizações públicas estão cada vez mais sofrendo influências sociais e políticas rumo ao desempenho de uma gestão cada vez mais eficiente e competitiva, para desenvolver essa capacidade há a necessidade iminente de adequação das estratégias organizacionais aos novos parâmetros do mercado global (VEIGA, 2016).

A Cadeia de Valor é uma ferramenta idealizada por Porter (1985) baseada na análise da organização

como um todo, com o objetivo de gerar uma vantagem competitiva capaz de agregar valor final aos clientes de um determinado produto ou serviço prestado pela organização (ASSEN et al., 2010).

Assim sendo, a Cadeia de Valor enquanto ferramenta de mapeamento de todos os processos organizacionais de uma organização pública, permite mensurar as atividades necessárias para a idealização de sua atividade primordiais e levantar os parâmetros necessários para nortear seu planejamento estratégico.

A cadeia de valor é estruturada, segundo Assen et al. (2010), em três dimensões: **Atividades secundárias**: também conhecidas como atividades de apoio, são as atividades que não geram o produto final da organização, mas auxiliam e/ou permitem que o produto final seja produzido; **Atividades primárias**: as atividades ligadas diretamente à produção do produto final da organização; **Margem**: o resultado final de produção entregue pela organização ao seu público consumidor.

Para confeccionar a Cadeia de Valor da organização alvo do estágio, a Agência X do IBGE, foi utilizada a ferramenta da entrevista direta com o gestor da repartição, para levantar as atividades realizadas pela organização e definir qual o resultado esperado pelos organismos superiores na hierarquia do instituto e pela sociedade que rodeia a repartição localmente. Também contribuíram para a geração da ferramenta conversas informais com todos os colaboradores e a percepção do consultor frente as demandas de trabalho e objetivos visualizados no decorrer das atividades de observação durante a realização da pesquisa.

A Cadeia de Valor da Agência X do IBGE é esquematizada na Figura 01, a qual constatou seis processos secundários para auxiliar sete processos primários que geram três resultados finais ao seu público-alvo.



Figura 1: Cadeia de Valor da Agência X do IBGE.

As atividades secundárias compreendem a estrutura organizacional, estrutura física, gerência da agência, tecnologia da informação, gestão de recursos humanos e treinamento e desenvolvimento

A estrutura organizacional, definida pelo organograma institucional do IBGE como um todo, compreende as linhas horizontais de direção e delegação de atividades para cada órgão da sua estrutura.

A estrutura física é representada pelo espaço físico de funcionamento da agência bem com os bens móveis e imóveis necessários para a realização de suas atividades, carros, mobília e etc.

A gerência da agência compreende as atividades de recebimento de orientações da supervisão estadual e repasse à equipe de trabalho, bem como controle e execução das rotinas de expediente

administrativo da repartição, alocação de recursos financeiros disponíveis para os veículos e outras matérias que necessitam de compra *in loco*.

A Tecnologia da Informação compreende a utilização, treinamento dos colaboradores e manutenção dos aparelhos digitais utilizados para a coleta das pesquisas estatísticas, que em sua maioria compreendem celulares *smarthphones* modificados com aplicativos específicos do IBGE para servirem como equipamento de trabalho dos colaboradores.

O processo de gestão de recursos humanos compreende a atividade de treinamento, a definição das atividades desempenhadas por cada colaborador bem como a supervisão da sua carga horária de trabalho e cumprimento dos prazos estabelecidos.

E por fim, o processo de Treinamento e Desenvolvimento envolve as atividades existentes para treinamento contínuo dos novos colaboradores, em sua maioria temporários, através de atividades presenciais de leitura de manuais a treinamento *online* com a utilização da Escola Virtual do IBGE.

As atividades primárias compreendem a manutenção, controle de recursos matérias, controle de frota, coleta de pesquisas, tratamento de informações recebidas, supervisão de pesquisa, consolidação de dados e atendimento ao público.

A manutenção compreende as atividades de limpeza física e manutenção da mobília da repartição, garantindo um ambiente de trabalho agradável para os colaboradores e o público. O controle de recursos matérias compreende a contagem e prestação de contas para a unidade estadual das matérias utilizadas pela repartição para solicitação de matérias quando necessários.

O controle de frota compreende o acompanhamento da quilometragem rodada pelos veículos e verificação das necessidades de manutenção pré-determinadas ou ocasionais, bem como o controle com o gasto de recursos financeiros com combustível.

O processo de coleta das pesquisas representa a principal atividade da organização como um todo, através do trabalho de campo e/ou telefônico para coleta de informações necessárias as mais diversas pesquisas estatísticas produzidas pelo instituto.

A supervisão de pesquisa compreende o processo de análise do trabalho desenvolvido pelos colaboradores e diagnosticar possíveis erros na coleta das informações, para corrigir e gerar estatísticas fieis a realidade apresentada.

O processo de consolidação dos dados compreende a última etapa da atividade fim de coleta de dados, compreendendo a adequada alocação das informações nos campos correspondentes, afim de promover o correto retrato das informações coletadas junto à sociedade.

Já o processo de atendimento ao público tem por intuito fornecer e/ou auxiliar o cidadão no acesso a informações coletadas pela organização, cumprindo seu papel enquanto entidade pública de serventia ao povo.

A margem, ou seja, o produto final que a Agência do IBGE em Pau dos Ferros entrega à sua organização e a seus clientes, que no caso são todos os cidadãos, são a geração de estatísticas oficiais da região, colaboração com a formação das estatísticas oficiais do país, e, por última disseminação de

informações pertinentes ao público local.

O processo de geração de estatísticas oficiais da região se constrói através da execução do trabalho *in loco* nos municípios de atuação da agência, que permite retratar a realidade local.

O processo de colaboração com a formação das estatísticas oficiais do país se constrói através do repasse das informações locais para o banco de dados nacional, colaborando para as estatísticas oficiais do país como um todo.

O processo de disseminação de informações ao público local se materializa através do fornecimento de relatórios gerenciais das pesquisas do IBGE em cada município alvo de suas pesquisas. Nos censos demográfico e agropecuário, por exemplo, cada município recebe um relatório comparativo da evolução de suas características em relação à coleta anterior.

Análise SWOT

A Análise SWOT, também conhecida como Análise PFOA (ou FOFA), é uma ferramenta de avaliação organizacional baseada na descrição das potencialidades e fragilidades internas da organização em contraste com as forças externas do ambiente que podem gerar oportunidades de crescimento ou ameaças para a organização (ASSEN et al., 2010). Dessa forma, a ferramenta caracteriza-se pela análise tanto do ambiente interno como externo, conforme Figura 2.

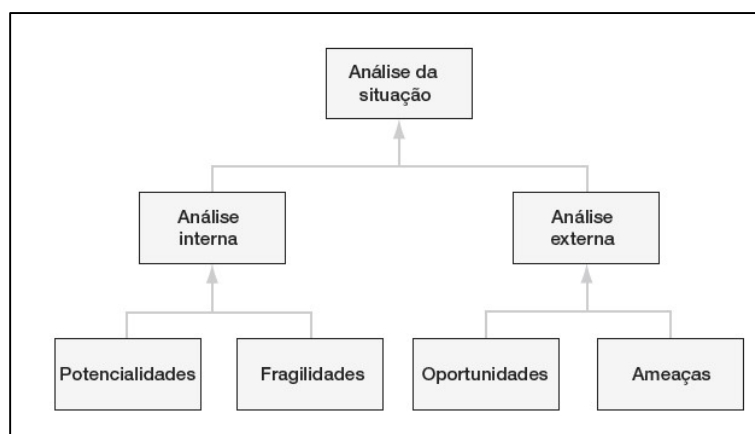


Figura 2: Categorias de avaliação da SWOT. Fonte: Assen et al. (2010).

Para desenvolver a ferramenta, é necessário prioritariamente levantar variáveis das quatro categorias demonstradas na figura anterior – potencialidades (ou forças), fragilidades (ou fraquezas), oportunidades e ameaças – e atribuir uma pontuação de relevância para cada variável levantada. Segundo Assen et al. (2010), os conceitos das quatro categorias são: 1. **Forças (ou potencialidades)**: o que a empresa faz bem ou qual imagem ela repassa ao público e que permite a ela agregar valor à sua marca ou produzir um produto ou serviço de qualidade para entregar ao mercado; 2. **Fraquezas (ou fragilidades)**: pontos falhos que a empresa deixa a desejar ou não possui, características que ainda representam uma capacidade abaixo do desejado e que influencia na entrega do seu produto ou serviço final para o cliente; 3. **Oportunidades**: situações do ambiente que podem favorecer a organização, sendo variáveis que não podem ser controlados pela organização; 4. **Ameaças**: situações do ambiente que podem desfavorecer a organização e também

representam variáveis incontrolláveis para ela.

Para realizar a análise da situação da organização é realizado o cruzamento da pontuação de cada variável do ambiente interno com cada variável do ambiente externo, multiplicando um valor pelo outro, dessa forma, é possível identificar qual a melhor estratégia a ser utilizada pela organização, baseado no quadrante que possuir maior valor na somatória dos resultados do cruzamento (ASSEN et al., 2010). A Figura 3 demonstra quais estratégias podem ser identificadas.

		Ambiente interno	
		Pontos fracos	Pontos fortes
Ambiente externo	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
	Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Figura 3: Estratégias da Análise SWOT. Fonte: Andrade et al. (2008).

As estratégias adotadas na figura acima podem ser descritas, conforme Andrade et al. (2008), da seguinte forma: **Estratégia de Sobrevivência:** baseada no desenvolvimento de ações que corrijam as fragilidades internas para não sofrer ou diminuir os efeitos das ameaças externas; **Estratégias de Crescimento:** baseada no uso das oportunidades do ambiente externo para desenvolver fragilidades internas e adentrar a um novo parâmetro de qualidade; **Estratégia de Manutenção:** baseada no uso das forças identificadas para evitar que as ameaças externas prejudiquem a organização; **Estratégia de Desenvolvimento:** baseada no uso das forças identificadas da organização em prol do desenvolvimento das oportunidades que o ambiente gere e garantir maior retorno para a organização;

Para coletar as informações pertinentes à organização alvo do estágio foi elaborado um questionário, e aplicado junto ao gestor da Agência, no qual o gestor teve a liberdade de elencar as variáveis que considerasse pertinentes para cada ponto da análise, baseado nos conceitos definidos pelo questionário e explanação da ferramenta feita pelo consultor, bem como atribuir os pesos respectivos para cada uma. Como parâmetro de pontuação das variáveis levantadas, foi definido o método de pontuação utilizados por Andrade et al. (2008), conforme o Quadro 2.

Quadro 2: Pontuação de Relevância na Análise SWOT.

1 – Baixa relevância;
2 – Média relevância;
3 – Alta relevância.

Fonte: Andrade et al. (2008).

O resultado da aplicação do questionário resultou em quatro variáveis para cada categoria de análise, conforme o Quadro 3.

Quadro 3: Variáveis da SWOT da Agência X do IBGE

FORÇAS		
Classificação	Variável	Relevância
A	Órgão de credibilidade do governo	3
B	Baixa hierarquização (horizontalização das atividades)	3
C	Equipe de trabalho	3
D	Renovação da força de trabalho	3
FRAQUEZAS		
Classificação	Variável	Relevância
A	Força de trabalho com rotatividade permanente	3
B	Burocracia por parte dos setores superiores	2
C	Estabilidade	2
D	Treinamentos insuficientes	2
OPORTUNIDADES		
Classificação	Variável	Relevância
A	Divulgação por parte da imprensa do resultado das pesquisas do IBGE	3
B	Parceria com imprensa alternativa (rádios comunitárias, blogs e etc.)	3
C	Apoio dos municípios (órgãos públicos municipais)	2
D	Liberação de recursos e vagas para concurso	2
AMEAÇAS		
Classificação	Variável	Relevância
A	Contingenciamento frequente no orçamento público	3
B	Violência	2
C	Outros órgãos públicos e privados de produção de pesquisas	3
D	Divulgação de dados distorcidos	2

O tratamento das informações obtidas foi realizado com o auxílio do *Microsoft Office Excel 2016*, o que gerou os resultados constantes na Tabela 1.

Tabela 1: Análise SWOT da Agência X do IBGE.

		Ambiente Interno								
		Pontos Fracos				Pontos Fortes				
Ambiente Externo	Ameaças	X	A	B	C	D	A	B	C	D
		A	9	6	6	6	9	9	9	9
		B	6	4	4	4	6	6	6	6
		C	9	6	6	6	9	9	9	9
	D	6	4	4	4	6	6	6	6	
	Oportunidades	A	9	6	6	6	9	9	9	9
		B	9	6	6	6	9	9	9	9
		C	6	4	4	4	6	6	6	6
D		6	4	4	4	6	6	6	6	

O tratamento de dados apontou para uma situação onde é apresentado a maior relevância (aqueles que obtiveram o resultado máximo de 9) em 2 quadrantes de Sobrevivência, 2 quadrantes de Crescimento, 8 quadrantes de Manutenção e 8 quadrantes de Desenvolvimento.

O somatório de cada categoria apresentou o resultado de 90 para Sobrevivência e Crescimento, e 120 para Manutenção e Desenvolvimento, desse modo, **podemos aferir que a organização ao desenvolver o seu planejamento deve priorizar ações de Manutenção e Desenvolvimento** que busquem a utilização de suas potencialidades para manter a qualidade do trabalho realizado e desenvolver novas capacidades que agreguem valor ao serviço desempenhado ou o tornem mais fácil.

Embora o seu foco deva se voltar para a manutenção e desenvolvimento das ações já realizadas, deve-se considerar todos os somatórios máximos resultantes da SWOT quando se desenvolve a estratégia da organização. Logo, para cada situação, a organização deve levar em consideração os seguintes parâmetros:

Sobrevivência: 1. Força de trabalho com rotatividade permanente x contingência frequente no orçamento público: dada a situação da organização, que recorre à servidores temporários para desempenhar suas funções, o planejamento tem que considerar a possível oscilação de repasse de verbas do poder público, o que pode diminuir a capacidade de contratação da organização; **2. Estabilidade x Apoio dos municípios:** a possibilidade de estabilidade gerada para os poucos servidores efetivos pode gerar uma acomodação natural, o que gera a inércia na busca de parceria com os entes públicos que rodeiam a organização, atores importantes no processo de validação do trabalho realizado pelo IBGE.

Crescimento: 1. Força de trabalho com rotatividade permanente x Divulgação dos resultados por parte da imprensa: devido à constante troca de servidores, a organização acaba que por diminuir o contato com a imprensa para divulgar seus dados, visto que necessita da proatividade de servidores para realizar este contato, o que pode acabar sendo perdido ao longo do tempo, talvez por não repasse dessa necessidade ou por inércia dos novos servidores; **2. Força de trabalho com rotatividade permanente x Parceria com imprensa alternativa:** gerado pelo mesmo motivo da situação anterior, essa situação contribui para o desconhecimento do público local acerca da organização, o que dificulta bastante o trabalho, devido à necessidade de contato direto com a população para realizar a coleta dos dados estatísticos.

Manutenção: 1. Órgão de credibilidade do governo x Contingência frequente no orçamento público: embora o IBGE represente uma organização extremamente necessária para o governo, visto que é a fornecedora das informações que norteiam as decisões políticas e governamentais, também está sujeito ao corte de verba devido as contingências que afetam o orçamento público, sua principal fonte de renda, fazendo-se necessário criar proteções para que essa oscilação não afete o trabalho da organização; **2. Órgão de credibilidade do governo x Outros órgãos públicos e privados de produção de pesquisas:** devido à necessidade do IBGE de seguir rigorosos padrões internacionais de coleta e tratamento de dados, a sua velocidade de entrega dos resultados por muitas vezes torna-se mais dispendioso e demorado que o executado por outras organizações, públicas ou privadas, mecanismos que tornem o trabalho mais rápido, porém, sem perder qualidade devem ser desenvolvidos para diminuir o tempo entre levantamento do questionamento da pesquisa e resultados tratados; **3. Baixa hierarquização x Contingência frequente no orçamento público:** a principal forma de diminuição de gastos para inibir possíveis problemas na oscilação do orçamento público é a baixa hierarquização, tornando a necessidade de servidores efetivos e em posições gratificadas a mais enxuta possível, assim diminuindo custos; **4. Baixa hierarquização x Outros órgãos públicos e privados de produção de pesquisas:** a hierarquização menor acaba gerando a resolução rápida de possíveis contingências de trabalho, contribuindo para que a organização consiga maior capacidade de competição no tempo de entrega com os demais entes que produzem estatísticas; **5. Equipe de trabalho x Contingenciamento frequente do orçamento público:** a correta distribuição de funções para as pessoas com aptidões corretas colabora para o desenvolvimento de um trabalho de excelência, mesmo limitando-se o número de servidores dadas as situações de corte de verba que possam ocorrer; **6. Equipe de trabalho x Outros órgãos públicos e privados de produção de pesquisas:** a correta distribuição de pessoas em funções adequadas colabora para a correta coleta das informações e a contribuem para a credibilidade do trabalho

resultante em relação aos resultados apresentados por outras entidades; **7. Renovação da força de trabalho x Contingenciamento frequente no orçamento público:** o planejamento correto e adiantado da necessidade de pessoal permite o controle do orçamento próprio de forma a garantir a manutenção da força de trabalho devido ao fim dos contratos temporários através da guarda de recursos para tal fim; **8. Renovação da força de trabalho x Outros órgãos públicos e privados de produção de pesquisas:** pela repetitividade do trabalho, vícios são frequentemente desenvolvidos, o que pode contribuir para a diminuição da credibilidade de dados frente a outras organizações, dessa forma, uma situação que possivelmente acarreta o maior problema da organização, também combate outro que poderia ser gigantesco, visto que a rotatividade permanente contribui para a aplicabilidade constante dos conceitos de forma correta pela eliminação de vícios na equipe de trabalho.

Desenvolvimento: **1. Órgão de credibilidade do governo x Divulgação por parte da imprensa do resultado das pesquisas do IBGE:** a capacidade de disseminar as informações coletadas contribui para justificar a existência da organização e promover maior conhecimento do público acerca da colaboração com a organização; **2. Órgão de credibilidade do governo x Parceria com imprensa alternativa:** por constituir-se de uma organização que depende do público, quanto mais credibilidade se puder alcançar, buscando disseminar a existência da organização, principalmente com o público local, através dos meios alternativos e locais de mídia, tornam o trabalho de abordagem do informante menos receoso; **3. Baixa hierarquização x Divulgação por parte da imprensa do resultado das pesquisas do IBGE:** devido a sua hierarquização enxuta, o IBGE permite que seus servidores prestem informações de pesquisas estatísticas para a mídia, contribuindo para a correta divulgação dos dados; **4. Baixa hierarquização x Parceria com imprensa alternativa:** de modo similar, ao promover a baixa hierarquia, se permite que os servidores da agência local contatem atores da mídia local para disseminar informações e a existência do órgão na região; **5. Equipe de trabalho x Divulgação por parte da imprensa do resultado das pesquisas do IBGE:** para se desenvolver o correto trabalho de disseminação, se faz necessário desenvolver mecanismos que gerem no servidor a proatividade na busca pela disseminação das informações; **6. Equipe de trabalho x Parceria com a imprensa alternativa:** de maneira análoga à situação anterior, mecanismos que busquem incentivar os servidores a procurar a imprensa local devem ser desenvolvidos; **7. Renovação da força de trabalho x Divulgação por parte da imprensa do resultado das pesquisas do IBGE:** a necessidade de promover mecanismos de repasse da necessidade de disseminação de informações para os novos servidores bem como o correto treinamento para a correta disseminação de informações; **8. Renovação da força de trabalho x Parceria com imprensa alternativa:** de maneira análoga à anterior, é necessário a existência de mecanismos que promovam a proatividade e correto repasse dos dados para a imprensa local, bem como para promover de maneira adequada a instituição.

Matriz GUT

A Matriz GUT é uma ferramenta de gestão que foi desenvolvida pelos especialistas em questões organizacionais Kepner e Tregoe, com a finalidade de orientar as decisões mais complexas da organização

através da classificação dos problemas enfrentados pela organização em uma escala de importância, considerado três variáveis: Gravidade (G), Urgência (U) e Tendência (T). Para montar a matriz é necessário realizar três etapas: 1. **Listar os problemas:** identificar quais os problemas enfrentados pela organização; 2. **Pontuar os problemas:** executar a pontuação dos problemas em uma escala de 1 a 5 nas três categorias de análise: Gravidade: o possível dano ou prejuízo para a organização se esse problema não for resolvido; Urgência: o tempo de resposta necessário para evitar que esse problema cause danos à organização; Tendência: o potencial de crescimento do problema e geração de agravamentos para a organização caso não seja corrigido. Para realizar a correta pontuação dos problemas, pode-se utilizar a seguinte lógica, conforme o Quadro 5.

Quadro 5: Pontuação da Matriz GUT.

	G	U	T
Pontos	Gravidade Consequência se nada for feito	Urgência Prazo para tomada de decisão	Tendência Proporção do problema no futuro.
5	Os prejuízos ou dificuldade são extremamente graves.	É necessária uma ação imediata.	Se nada for feito, o agravamento da situação será imediato.
4	Muito Graves.	Com alguma urgência.	Vai piorar em curto prazo.
3	Graves.	O mais cedo possível.	Vai piorar em médio prazo.
2	Pouco Graves.	Pode esperar um pouco.	Vai piorar em longo prazo
1	Sem gravidade.	Não tem pressa.	Não vai piorar ou pode até melhorar.

Fonte: Daychoum (2012).

Classificar os problemas: realizar a multiplicação da pontuação de cada problema nas três categorias. Aqueles que receberem maior pontuação, serão os problemas prioritários da organização.

A coleta das informações para a realização dessa matriz foi realizada através da elaboração de questionário aplicado junto ao gestor da Agência, no qual foi permitido a livre enumeração dos problemas da organização, se baseando em seu conhecimento prático da organização e nos parâmetros definidos pelo questionário e explanados pelo consultor. O tratamento dos dados obtidos foi realizado com o auxílio do *Microsoft Office Excel 2016*.

A aplicação do questionário resultou na identificação de oito problemas que podem prejudicar o andamento do trabalho na Agência X do IBGE, conforme o Tabela 2.

Diante do resultado, podemos denotar que o principal problema enfrentando pela Agência é a capacitação constante dos colaboradores, devido ao uso da modalidade de contrato temporário para a maioria dos colaboradores da organização, que, embora representem economia monetária em relação aos servidores estatutários, também geram uma necessidade enorme de gastos com treinamentos e novas formas de repasse do conhecimento necessário para realizar a coleta de dados das pesquisas estatísticas.

Em segundo lugar, a dificuldade encontrada com a abordagem dos informantes que se mostram aversivos a participação nas pesquisas, situação que demanda de resolução imediata devido à necessidade constante de concluir a carga de trabalho. Problema que também é agravado pela rotatividade constante, que exige periodicamente de novos colaboradores a necessidade de aprender a lidar com as situações mais inusitadas.

Tabela 2: Matriz GUT da Agência X do IBGE.

Problemas	Gravidade	Urgência	Tendência	Pontuação	Prioridade
	(G)	(U)	(T)	(GxUxT)	
Necessidade de treinamento constante de novos colaboradores	5	4	5	100	1°
Dificuldade no contato com os informantes (recusas)	4	5	4	80	2°
Problemas mecânicos nos veículos	3	5	5	75	3°
Problemas técnicos com os dispositivos móveis de coleta (DMC's)	2	5	5	50	4°
Falta de recursos financeiros para realização do trabalho	3	4	3	36	5°
Inexistência de incentivos monetários para servidores temporários	3	4	3	36	5°
Falta de segurança na sociedade	3	4	3	36	5°
Retenção de informação por parte de supervisores	3	3	3	27	6°

Em terceiro lugar no quesito de prioridade, os problemas mecânicos dos veículos apresentam um problema grave devido à necessidade constante, dada a distância dos municípios cobertos e inexistência de linhas de ônibus na região, de que os veículos estejam em plenas condições de funcionamento para não atrasar o andamento do trabalho.

Problemas técnicos com dispositivos de coleta aparece em quarto lugar em prioridade, que embora sejam extremamente necessários para coleta, podem ser substituídos e raramente seus problemas apresentados não podem ser solucionados.

Falta de recursos, inexistência de incentivos monetários para temporários e a violência figuraram em quinto no grau de prioridade, representando problemas que não afetam constantemente a organização, embora possam atrasar um pouco o andamento do trabalho.

A retenção de informações por parte dos supervisores apresentou-se como o menor dos problemas elencados, que embora acabem contribuindo para a revisão do planejamento de forma inesperada, não se apresenta como um problema muito difícil de ser contornado.

Análise do Diagnóstico

De acordo com as ferramentas aplicadas podemos definir a Agência X em Pau dos Ferros/RN como uma organização que tem por objetivo a produção de estatísticas em seu âmbito local, com o intuito de produzir as informações necessárias para a região e contribuir para a geração de dados à níveis nacionais necessários à toda sociedade.

A Cadeia de Valor possibilitou visualizar a necessidade de uma rede integrada de trabalho com as instâncias superiores da organização para permitir a correta realização do trabalho, visto que a demanda de trabalho e meios disponíveis para a sua realização é por elas, cabendo a agência o trabalho operacional em campo.

A análise SWOT evidenciou a potencialidade de uma equipe de trabalho proativa aliada a boa

imagem da instituição, que contribuem para a rápida e correta coleta das informações estatísticas. Entretanto, evidenciou que a troca constante de servidores acaba por prejudicar a organização pela rotatividade constante da maioria do pessoal, o que pode contribuir para a disseminação errada de informações.

A **Matriz GUT** evidenciou como o maior problema a mesma questão levantada na análise SWOT, devido à necessidade constante de novos colaboradores, perfazendo a necessidade constante de desenvolver novos métodos de treinamento e dedicar tempo dos colaboradores antigos no treinamento dos novos, o que por muitas vezes pode tornar o trabalho mais demorado.

Diante da situação elencada, podemos definir que o maior gargalo a ser superado pela Agência do X do IBGE, e certamente por todas as demais agências da instituição, é a necessidade de desenvolver mecanismos de treinamento rápido e eficiente para garantir a agilidade do trabalho, necessária dada a demanda da sociedade, e veracidade das informações coletas, situação somente possível pelo correto repasse dos conceitos necessários à realização das pesquisas estatísticas.

CONCLUSÕES

Dada a proposta do presente estudo de analisar a Agência X do IBGE através da aplicação de ferramentas de diagnóstico organizacional, utilizando-se para isso da Cadeia de Valor, Análise SWOT, e Matriz GUT, se percebeu uma organização alinhada com suas atividades, mas que por recordar à contratação temporária acaba que por enfrentar grandes problemas pela renovação contínua da sua força de trabalho.

Ademais, é importante evidenciar que problemas logísticos, dado a grande portabilidade de recusas enfrentadas no dia-a-dia, bem como a série de problemas que podem ocorrer com os veículos também são grandes limitadores da organização. Desse modo, embora o uso de força temporária de trabalho gere um grande desafio a ser enfrentado, ele não é o único o qual a organização tem de lidar.

É importante salientar também que o presente estudo foi realizado em uma Agência X do IBGE, que isoladamente pode apresentar problemas que não são evidenciados na grande maioria das agências. Desse modo, pode-se entender os dados apresentados na pesquisa como norteadores para uma análise geral, mas que requer nova averiguação numa quantidade maior de agências da organização.

Por fim, se deixa como sugestão futura a avaliação e melhoria dos programas de treinamento da instituição, haja vista que a realidade de utilizado de força de trabalho temporária é algo que não pretende ser abandonada pela organização, dada as suas vantagens orçamentárias e viabilidade legal.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, J. C.; OLIVEIRA, V. M.; MOTA, H. C.; LOPES, E. M.; FONTÃO, H.. Aplicação da análise Swot para identificar oportunidades para o desenvolvimento econômico e social. In: ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 13 E ENCONTRO LATINO AMERICANO DE PÓS-GRADUAÇÃO, 9. **Anais**. São Paulo: Universidade do Vale do Paraíba, 2008. p.1-6.

ASSEN, M. V.; STEGER, M.; PIETERSMA, P.. **Modelos de gestão**: os 60 modelos que todo gestor deve conhecer. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

BRASIL. **Lei n. 8.745, de 9 de dezembro de 1993**. Brasília: DOU, 1993.

DAYCHOUM, M.. **40 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 4 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

GIL, A. C.. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IBGE. **Gestão institucional do IBGE**: Planejamento, processos, riscos e sustentabilidade em novos tempos. Rio de Janeiro: Escola Virtual do IBGE, 2018.

KINGESKI, A. A. I.. Diagnóstico organizacional: um estudo dos problemas organizacionais a partir das relações interpessoais. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12. **Anais**. São Paulo: SIMPEP, 2005. p.1-12.

NASCIMENTO, S.; BORTOLUZZI, S. C.; COELHO, A. L. L.; COELHO, C.; ENSSLIN, S. R.. Ferramentas gerenciais à luz do desempenho organizacional. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v.11, n.3, p.34-57, 2010.

PORTER, M. E.. **Competitive advantage**: creating and sustaining superior performance. Nova York: Free Press, 1985.

VEIGA, M. M.. **A cadeia de valor na administração pública**. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2016.

YIN, R. K.. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

A CBPC – Companhia Brasileira de Produção Científica (CNPJ: 11.221.422/0001-03) detém os direitos materiais desta publicação. Os direitos referem-se à publicação do trabalho em qualquer parte do mundo, incluindo os direitos às renovações, expansões e disseminações da contribuição, bem como outros direitos subsidiários. Todos os trabalhos publicados eletronicamente poderão posteriormente ser publicados em coletâneas impressas sob coordenação da **Sustenere Publishing**, da Companhia Brasileira de Produção Científica e seus parceiros autorizados. Os (as) autores (as) preservam os direitos autorais, mas não têm permissão para a publicação da contribuição em outro meio, impresso ou digital, em português ou em tradução.