

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIDADE DE ENSINO SUPERIOR DOM BOSCO
CURSO ADMINISTRAÇÃO

LEANDRO BRITO DA CONCEIÇÃO

**APLICAÇÃO DA METODOLOGIA OKR NA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO EM UMA ESCOLA DE ENSINO FUNDAMENTAL PÚBLICO**

São Luís
2023

LEANDRO BRITO DA CONCEIÇÃO

**APLICAÇÃO DA METODOLOGIA OKR NA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO EM UMA ESCOLA DE ENSINO FUNDAMENTAL PÚBLICO**

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Maria Teyla Albuquerque

São Luís

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Centro Universitário - UNDB / Biblioteca

Conceição, Leandro Brito da

Aplicação da metodologia OKR na elaboração do planejamento estratégico em uma escola de ensino fundamental público. / Leandro Brito da Conceição. __ São Luís, 2023.

51 f.

Orientador: Profa. Me. Maria Teyla Albuquerque
Monografia (Graduação em Administração) - Curso de Administração – Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco – UNDB, 2023.

1. Planejamento. 2. Sinergia - Ferramenta. 3. Pesquisa - Gestão.
I. Título.

CDU 658.012.1

LEANDRO BRITO DA CONCEIÇÃO

**APLICAÇÃO DA METODOLOGIA OKR NA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO EM UMA ESCOLA DE ENSINO FUNDAMENTAL PÚBLICO**

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Esp. Maria Teyla Albuquerque

Especialista em Gestão de Negócios

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

Prof. Me. Jarbas Campelo Feitosa Filho

Mestre em Cultura e Sociedade

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

Prof. Me. João Themistocles Robeiro Alder Delgado Madeira

Mestre em Gestão Empresarial

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

Aos meus familiares, amigos, orientadores e todos os profissionais da educação que lutam por um país mais justo.

AGRADECIMENTOS

Meu primeiro agradecimento vai para ela, Maria Aparecida, que nunca mediu esforços para me ver onde eu estou, por se dedicar tanto à minha formação, não só acadêmica, mas a construção do homem que eu me tornei. Por abrir mão, muitas vezes, de seus sonhos para viver os meus e, acima de tudo, por me amar incondicionalmente frente as minhas diferenças e singularidades. Sem sombra de dúvidas, serei eternamente grato por sua existência e ensinamentos. Sigo na busca de um dia retribuir tudo que me foi dado tão genuinamente. Mais uma vez, meu muito obrigado, mãe.

Agradeço aos meus irmãos, Gustavo e Leonardo, por fazerem parte da minha trajetória e acompanharem o meu crescimento de perto, sempre compartilhando gargalhadas e dificuldades. Metade do lado que eu sou hoje vem de vocês, tenham certeza disso. Agradeço também a Ayrton Silva, por me fazer encontrar a tranquilidade em meio a correria da vida, por ser meu confidente, por me incentivar todos os dias a ser uma pessoa melhor e pela paciência nesse último ano de graduação.

Agradeço imensamente à minha avó Maria, por sempre me receber com um sorriso estampado no rosto e um vestido super florido. Obrigado por, diversas vezes, me fazer dar uma pausa nos estudos para tomar um café com bolo e conversar sobre assuntos diversos. Minha vó é sinônimo de luz e leveza. Amo você!

Agradeço também à minha orientadora de TCC e Prof Teyla por sempre me incentivar a expandir horizontes dentro da faculdade. Além de tantos outros nomes de excelência como Jarbas Feitosa que lutam diariamente por uma educação de qualidade nesse país, sempre se dedicando ao máximo para tornar a sala de aula um lugar para todos.

E por falar em amigos, eu agradeço a minha querida amiga Rayanne Santos, lembro-me de cada conversa que tivemos e como você foi meu suporte, diante das situações que eu passei nesses últimos quatro anos e desde os tempos do ensino médio. E falando de amizades duradouras, não poderia esquecer do meu grande amigo Marcos Adriano, que a vida nos tornou amigos da noite para o dia, e hoje sinto orgulho dele ser mais um transformador na educação pública. Obrigado a todos vocês.

A escola não transforma a realidade, mas pode ajudar a formar os sujeitos capazes de fazer a transformação, da sociedade, do mundo, de si mesmos.
Paulo Freire

RESUMO

A construção de um Planejamento Estratégico, é a parte fundamental para a permanência da organização no mercado, torna-se, portanto, motivo de muito estudo, dedicação e pesquisa, para alinhar seus objetivos, metas e indicadores com a missão, visão e valores da empresa. Ter uma ferramenta como aliada no levantamento desses dados facilita a esquematização e a organização de pensamentos, se aplicada corretamente. A utilização de tais ferramentas de Gestão Estratégica junto a Gestão Educacional e a elaboração de um Planejamento Estratégico facilita a criação de sinergia entre os gestores, equipes administrativas, professores, estudantes e as famílias.

Palavras-chave: Planejamento. Sinergia. Pesquisa. Pesquisa. Gestão.

ABSTRACT

The construction of a Strategic Plan, is the fundamental part for the permanence of the organization in the market, it becomes, therefore, reason of much study, dedication and research, to align its objectives, goals and indicators with the mission, vision and values of the company. Having a tool as an ally in collecting this data facilitates the schematization and organization of thoughts, if applied correctly. The use of such Strategic Management tools together with Educational Management and the elaboration of a Strategic Planning facilitates the creation of synergy between managers, administrative teams, teachers, students and families.

Keywords: Planning. Synergy. Tool. Search . Management.

LISTA DE FIGURA

FIGURA 1 – Modelo esquemático para elaboração do PE	20
FIGURA 2 – Concepção Estratégica.....	21
FIGURA 3 – Hierarquia de Processos.....	22
FIGURA 4 – Layout e conteúdo genérico de um diagrama SIPOC.....	22
FIGURA 5 - Análise de SWOT	24
FIGURA 6 – Potenciais questões na análise SWOT	24
FIGURA 7 – Modelo de análise SWOT – Cruzada ou sistêmica.....	24
FIGURA 8 – Ciclo de implantação do OKR.....	30
FIGURA 9 – Análise Swot da Escola.....	36
FIGURA 10 – Gráfico de projeção do IDEB	39
FIGURA 11 – Modelo OKR adotado	41
FIGURA 12 – OKR global	43
FIGURA 13 – Planejamento Estratégico da Escola	44

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Apresentação	12
1.2 - Objetivos	14
1.3 Justificativa.....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1 Ensino Público	16
2.1.1 Contextualização.....	16
2.1.2 Histórico	16
2.2 Planejamento Estratégico	18
2.2.1 Macroprocesso.....	20
2.2.2 SWOT	22
2.2.3 Matriz GUT.....	25
2.3 <i>Objectives and Key-Results</i> (OKR)	27
2.3.1 Contextualização.....	27
2.3.2 Definição e Aplicação do OKR.....	28
3 METODOLOGIA	31
3.1 Classificação da pesquisa.....	31
3.2 Etapas da pesquisa e procedimentos metodológicos de coleta e análise.....	32
3.3 Análise documental	35
3.3.1 Análise SWOT.....	35
3.3.2 Caracterização da Escola	36
3.3.3 Números do IDEB 2021	38
5 RESULTADOS.....	40
5.1 Ciclo OKR adotado.....	40
5.2 Definição do OKR Global	41
5.3 Definição do Planejamento Estratégico da Escola e OKR setoriais.....	44
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
7 REFERÊNCIAS.....	49

1 INTRODUÇÃO

Esta seção tem por finalidade enfatizar a relevância da gestão educacional, aliada ao planejamento estratégico, nas escolas públicas de ensino Fundamental, buscando explicitar, sobretudo, as questões motivadoras do tema, os objetivos gerais e específicos a serem atingidos, a justificativa de desenvolvimento do estudo e, por fim, a estrutura de apresentação deste.

1.1 Apresentação

A estratégia sempre esteve presente ao longo da trajetória humana, e durante o dia a dia inconscientemente estamos pensando em estratégias para novos desafios que encontramos no decorrer da semana, e não é diferente para uma organização. E todo esse movimento se intensificou ainda mais com a chegada da globalização e o aumento da competitividade. Porter (1996) afirma que esse conceito foi incorporado nas organizações para lidar com as oscilações do mercado, seja de forma defensiva e ofensivamente.

Para a estruturação de um Planejamento Estratégico é necessário que as informações e os dados, sejam estudados minuciosamente, pois a criação deste plano decide o melhor caminho para alcançar os objetivos organizacionais. Ele servirá como um arcabouço para gestores e líderes enxergarem o real potencial da sua organização e saírem na frente de seus concorrentes no mercado de atuação. Porter (1989) dizia que sem um planejamento uma empresa corria risco de se tornar um folha seca que se move de acordo com o desejo da concorrência, pois a estratégia é uma fórmula para competição, para assim alcançar seus propósitos.

A ausência de uma estratégia e planejamento, mesmo que de forma elementar, configura-se como os principais fatores que levam ao fechamento prematuro das pequenas e médias empresas (PME's). Segundo dados do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), 24,4% dos empreendedores fecharam as portas em 2013 antes mesmo de completar dois anos de atuação no mercado. Em um relatório ainda mais recente, divulgado no primeiro semestre de

2021, a instituição afirma que a taxa de mortalidade de negócios desse porte aumentou para 29%, pelas mesmas razões (SEBRAE, 2021).

É válido ressaltar que o resultados citados anteriormente se deve, em sua grande maioria a presença de líderes que não veem a estratégia como uma ferramenta necessária para a estruturação e permanência da organização no mercado, e o seu foco prende-se a forma mais rápida de obter recursos financeiros a médio e pequeno prazo, deixando em segundo plano os demais aspectos inerentes ao crescimento organizacional, como por exemplo, a cultura que predomina entre os colaboradores, atividades internas, treinamento, desenvolvimento, pesquisas mercadológicas etc.

Matos (1999) dizia que uma das principais características do Planejamento Estratégico é ser orientado ao futuro, tendo uma relação com o tempo no longo prazo. Portanto, a prática ou manutenção de ferramentas como Objectives and key-results (OKR), quando incorporada ao PE de uma empresa, formam um protocolo colaborativo definindo metas por equipe que podem operar como um guia ao objetivo principal. Tal ferramenta se aplicada corretamente, simplifica a esquematização de pensamentos, bem como os principais entraves para o alcance da sua visão de futuro.

A escassez de investimento nesse ponto de pesquisa, se intensifica ainda mais quando voltada para a Gestão Educacional Pública, não é com facilidade que se encontra uma Escola que detém como alternativa de crescimento a elaboração de um Planejamento Estratégico aliada ao Planejamento pedagógico para elevar o índice educacional de seus estudantes. Chiavenato e Sapiro (2003) defendem o PE como ponto de partida no gerenciamento das organizações, independente de nicho, portes ou tipos.

De acordo com um relatório divulgado pelo Ministério da Educação (MEC) e o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), no ensino fundamental, o percentual de aprovados passou de 91,7%, em 2019, para 98,4%, no primeiro ano da pandemia (2020). Em 2021, a taxa caiu para 96,3% (ainda 4,6 pontos percentuais acima do registrado em 2019). Já no ensino médio público, a aprovação passou de 84,7%, em 2019, para 94,4% em 2020. O percentual foi reduzido para 89,8% em 2021 (GOV.BR, 2021). O aumento das taxas de aprovação está, provavelmente, relacionado a ajustes nos critérios de aprovação e à adoção do continuum curricular, já que essas estratégias foram recomendadas e adotadas por parte das escolas.

Cabe destacar, ainda, que, embora essa elevação promova um incremento no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), a própria formulação do indicador já considera o aumento não associado a uma elevação da proficiência média nas avaliações, podendo não assegurar uma efetiva melhora no desempenho do sistema educacional.

Chiavenato (2014) afirma que as organizações devem ser flexíveis e amortecer a operação por meio de um planejamento estratégico eficaz. Nessa linha de raciocínio, frente a um mercado cada vez mais competitivo e clientes exigentes, as escolas que não alcançarem a maturidade de elaborar um PE bem estruturado e, acima de tudo, executá-lo de forma eficiente, muito provavelmente, terão dificuldades em acompanhar o crescimento emergente de seus índices de educação. Em face da situação-problema descrita, surge o seguinte questionamento: De que maneira a adoção do OKR ao Planejamento Estratégico pode contribuir para a melhoria dos indicadores da educação básica em uma escola municipal?

1.2 - Objetivos

1.2.1 - Objetivo Geral

O trabalho de graduação em questão tem por Objetivo Geral elaborar o Planejamento Estratégico com a implementação dos Objectives and Key-results (OKR) em uma escola de ensino fundamental público localizada na cidade de Igarapé do Meio -MA.

1.2.2 - Objetivos Específicos

- Estruturar o Planejamento Estratégico junto às equipes, por meio da adoção da ferramenta OKR.
- Elaborar planos de execuções para o cumprimento dos resultados-chaves obtidos.
- Apresentar indicadores estratégicos para acompanhamento e revisão dos resultados que serão obtidos com a aplicação da ferramenta OKR.

1.3 Justificativa

Frente ao caráter legal da problemática e tendo a educação pública com o maior número de estudantes e professores atuantes, o desenvolvimento do projeto justifica-se pela sua importância social, pois entende-se, que para que um País se desenvolva fortemente, é necessário que se cobre uma estruturada educacional ainda mais eficiente no que tange ao Ensino Básico de qualidade e quando bem estruturadas internamente, atende às expectativas do Estado, e da sociedade civil como um todo.

Outro ponto importante que deve ser destacado é o empenho mínimo ou quase inexistente frente ao Planejamento Estratégico, marcando a trajetória das organizações até o fim do século 20, em concordância com o que é defendido por John Doerr (2019). Quando a Google trouxe a metodologia OKR para dentro de seus escritórios, com o intuito de alcançar a missão de organizar as informações do mundo, obtendo grande êxito, os resultados puderam ser sentidos em todo o Vale do Silício e, posteriormente, pelas organizações do mundo inteiro.

Nesse contexto, partindo do pressuposto que a visão da entidade a ser trabalhada no presente trabalho consiste em “Até o fim de 2025, ser uma escola internamente estruturada e externamente consolidada e reconhecida no Nordeste por meio da sua atuação” (2023), o projeto é justificado como um mecanismo para que ela consiga alcançar os objetivos descritos anteriormente de forma sistematizada.

Da mesma forma que pode contribuir no âmbito acadêmico, o projeto também se faz significativo para o autor, denotando um sentimento de encerramento do ciclo universitário por meio de uma aplicação prática dos conhecimentos adquiridos em sala de aula. Além disso, é importante ressaltar que a grande motivação para a escolha do tema é justamente a proximidade com a área da Gestão Organizacional e por ser um aluno formado através da educação pública, levando a missão de alertar os poderes responsáveis pela gestão das entidades de ensino público uma alternativa para elevar os índices básicos de educação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção tem por finalidade abordar os principais temas que norteiam essa pesquisa a partir da visão de alguns autores específicos. Primeiramente, haverá uma contextualização sobre a estrutura do ensino público brasileiro e, em seguida, serão evidenciadas as características e aplicações dos Objectives and Key-Results no Planejamento Estratégico.

2.1 Ensino Público

2.1.1 Contextualização

A escola, em todas as suas modalidades de ensino, tem como principal função fazer a mediação entre o indivíduo e a sociedade, transmitindo cultura, modelos sociais de comportamento e valores morais. Em resumo, sua função é preparar as crianças para viverem no mundo adulto. Segundo Freitag (1986), este sistema profissionalizante, além de produzir e reproduzir a força de trabalho para o processo produtivo, também garante a consolidação e a reprodução de uma sociedade de classes.

2.1.2 Histórico

A Constituição de 1988 trouxe para a educação algumas conquistas, como a consagração da educação como direito público subjetivo, o princípio da gestão democrática do ensino público, o dever do Estado de prover creche e pré-escola às crianças de 0 a 5 anos, a oferta de ensino noturno regular, o ensino fundamental e médio gratuito (inclusive para os que a ele não tiveram acesso em idade própria), o atendimento educacional especializado aos portadores de deficiências, entre outras.

É importante pontuar que alguns desses direitos também estão assegurados em outro documento, o Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei n.º 8.069, de 13 de julho de 1990), que coloca como direito de todo indivíduo até 18 anos de idade a igualdade de condições para o acesso e a permanência na escola.

Saviani (2013) afirma que, considerando a inerente historicidade do fenômeno educativo, o entendimento de como as ideias se encaixam na prática pedagógica, ajuda a tomar consciência da maneira como se articulam as ideias educacionais que circulam em nosso meio na prática pedagógica cotidiana.

A tradição de planejamento e de definição de políticas e orientações educativas persistiu, no nosso país, como uma prerrogativa dos serviços centrais do ministério da educação, limitando-se às escolas à fase operacional de elaboração de planos de atividades, entendidos sobretudo como de atividades propostas pelos grupos disciplinares e aprovados pelo conselho pedagógico, lidando com valores determinados por processos políticos como resposta a um meio cambiante (Stewart e Ranson, 1994).

De fato, nunca às nossas escolas públicas lhe foi reconhecido o direito de possuírem, por exemplo, um departamento de planejamento, com pessoas envolvidas em desenhar e implementar sistemas de gestão estratégica. Porém, apesar de a literatura da gestão estratégica no setor público ser limitada e inconclusiva (Vinzant e Vinzant, 1996: 204), é tecnicamente viável, embora com as cautelas devidas, transferir a gestão estratégica para as escolas, facilitando a capacidade de os seus atores lidarem com a complexidade organizacional e ambiental.

Apesar das dificuldades em pensar e atuar estrategicamente, em formular e executar estratégias, em saber o que constitui verdadeiramente a gestão estratégica nas, num contexto de autonomia, as organizações educativas podem aplicar mais facilmente este modelo, tornando-se eventualmente então um exercício altamente desafiante, capaz de disponibilizar, pelo menos, elementos e sugestões para uma gestão mais eficiente das dependências políticas (Estevão 1997).

Um dos documentos essenciais que na escola deve consubstanciar os aspectos estratégicos aqui referenciados é o projeto educativo ou o projeto de escola (Barroso, 1992), precisamente porque nele se definem as ambições, os fins e os objetivos, se pressupõe um diagnóstico e uma avaliação das estratégias, se exprime a decisão estratégica e as prioridades de desenvolvimento.

Tendo em conta apenas os aspectos relevantes da gestão estratégica quando aplicada às escolas e considerando que um dos seus grandes objetivos é assegurar que as organizações no seu conjunto se articulem bem com os seus meios, uma vez que elas são igualmente afetadas por um conjunto de fatores ambientais tão importantes como: a legislação, as mudanças de condições e políticas de trabalho, os

desafios que a própria autonomia pode espoletar em termos de uma certa competição entre escolas públicas e entre públicas e privadas, as limitações de ordem económica (Estevão 1997).

2.2 Planeamento Estratégico

As ações a serem tomadas pelas empresas descritas anteriormente fazem parte da elaboração de um Planeamento Estratégico. Segundo Andrade (2012), o ato de planejar está ligado às atividades humanas. Um grande exemplo disso é a verificação da previsão do tempo de uma determinada cidade antes de viajar para passar as férias. É feito tão sutilmente que muitas vezes passa despercebido. Dessa forma, o ato de planejar pode ser definido como um roteiro sugerido que previne falhas possíveis de acontecer, seja nas relações pessoais ou nas empresas (RODRIGUES, 2016).

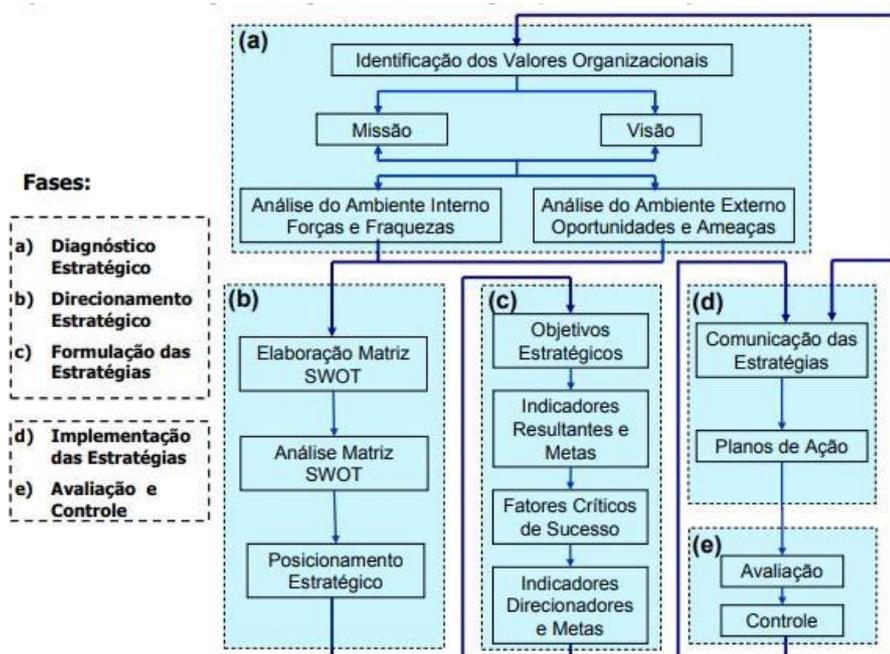
Organizar-se estrategicamente vem sendo objeto de estudo entre diversos autores, visto que “a vantagem competitiva da empresa depende das estratégias que ela adota e a manutenção dessa vantagem está baseada no seu processo de valor” (GOHR et al., 2011). A vantagem competitiva seria, portanto, o grande indicador de um PE bem feito.

Na perspectiva do escritor Peter Drucker (1997), considerado pai da gestão moderna, a melhor maneira de prever o futuro é cria-lo. Acontece que, na maioria dos casos, apenas empresas de grande porte possuem essa preocupação de forma latente, o que na verdade constitui um enorme equívoco das demais, partindo do pressuposto de que as incertezas do mercado afetam organizações de todos os tamanhos (FRISCHMANN; ALMEIDA, 2007).

Para Chiavenato (2003), o Planeamento Estratégico consiste nos objetivos em curto, médio e longo prazo que afetam a direção ou viabilidade da empresa. Ainda no mesmo sentido, Chiavenato descreve o PE como ponto de partida no gerenciamento das organizações, independente de seus portes ou tipos. É uma ferramenta primordial que, quando se torna um item secundário, faz com que a empresa corra risco de sobrevivência diante de um mercado competitivo.

Revelando as cinco fases necessárias para a conclusão do ciclo completo de um PE, Fernandes (p. 58, 2012), em seu estudo, adapta o modelo esquemático de Carvalho (2002) e Oliveira (2001) na Figura 1:

Figura 1 – Modelo esquemático para elaboração do PE.



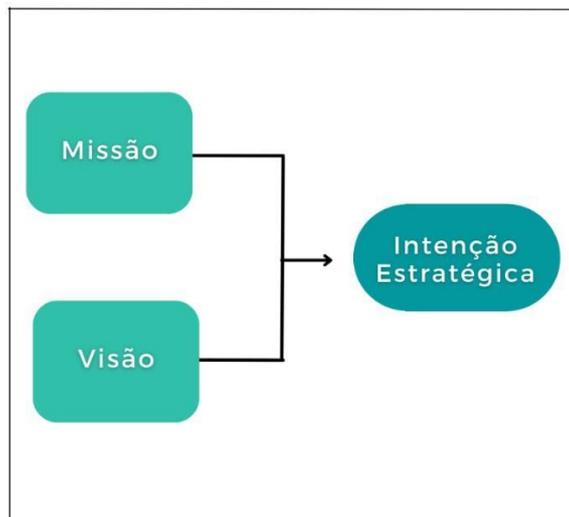
Fonte: Fernandes (p. 58, 2012).

Fernandes (2012) descreve as fases da seguinte maneira:

- a) Diagnóstico Estratégico: É a fase que identifica a organização abordando Missão, Visão e Valores;
- b) Direcionamento Estratégico: Procura estabelecer um posicionamento estratégico favorável por meio da elaboração da matriz SWOT;
- c) Formulação das Estratégias: Após análise da matriz elaborada na fase anterior, são criados os objetivos supremos e Fatores Críticos de Sucesso;
- d) Implementação das Estratégias: Essa fase trata de comunicar os objetivos firmados para todos da organização e a metodologia responsável por guiar os times no cumprimento das metas por meio dos planos de ação;
- e) Avaliação e Controle: Por fim, esse momento consiste no monitoramento da execução de tudo que foi planejado.

É importante ressaltar que todas as decisões tomadas durante as etapas do PE devem estar alinhadas com a Visão da empresa concebida na primeira fase, como se apresenta na Figura 2:

Figura 2 – Concepção da estratégia.



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003).

2.2.1 Macroprocesso

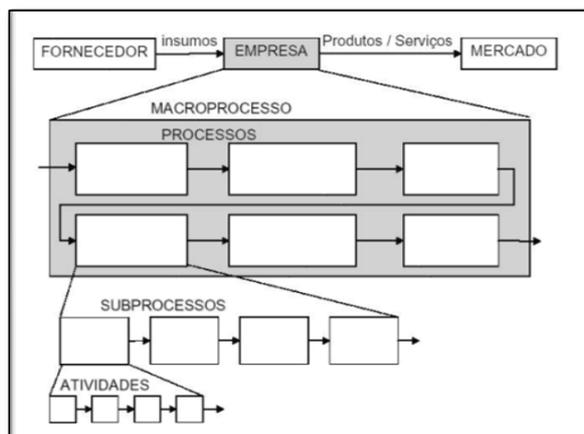
O macroprocesso é o mecanismo pelo qual uma organização engloba as grandes atividades geradoras de valor de modo a cumprir seu papel principal. É essencial que as funções da empresa estejam alinhadas aos objetivos organizacionais. A prática mostra que a padronização dos processos das atividades realizadas no dia a dia traz mais controle sobre as etapas e, conseqüentemente, melhora a performance e aumenta os resultados (Sardo *et al.*, 2018).

A visão do macroprocesso fornece três elementos para descrever um negócio: o cliente, o produto e o fluxo de trabalho. Permite também que os colaboradores enxerguem além das fronteiras funcionais, identificando como o seu trabalho se alinha com as demais atividades executadas pela organização (HARRINGTON, 1991).

Para Villarinho (1999), a escolha do macroprocesso deve seguir a régua de proximidade de relacionamento daquele com os fornecedores externos. Posteriormente, há um detalhamento dos processos envolvidos, verificando as entradas e saídas para unir aqueles em que entradas e saídas correspondem. Feito isso, os processos críticos, ou seja, com maior peso no cumprimento do serviço, são analisados e selecionados para finalmente realizar a montagem do esquema final.

Na Figura 3, Harrington (p.23,1993) traz um exemplo genérico de macroprocesso que pode ser entendido como uma hierarquia processual.

Figura 3 – Hierarquia de Processos

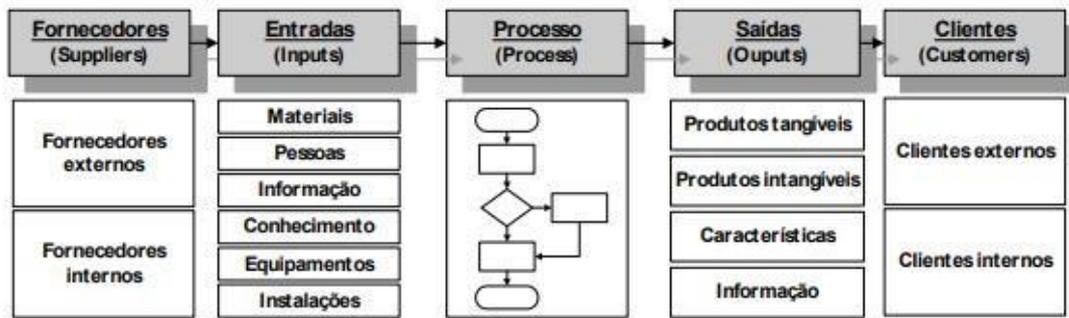


Fonte: Harrington (p. 23, 1993).

Com potencial de fornecer uma leitura complementar ao macroprocesso da empresa, a SIPOC é uma técnica utilizada em muitos ciclos de melhoria para o entendimento pleno da cadeia de valor. Trata-se de uma ferramenta de mapeamento poderosa, cujo nome corresponde aos cinco elementos: Fornecedor (*Supplier*), Entrada (*Input*), Processo (*Process*), Saída (*output*) e Cliente (*Costumer*), de acordo com a definição de Marques e Requeijo (2009).

Conforme dito por Pyzdek (2003), um diagrama SIPOC é geralmente criado para mapear um processo em um alto nível. Todavia, também pode ser usado para mapear um processo em níveis crescentes de detalhe, ou seja, aplica-se em macroprocessos, processos e subprocessos. A Figura 4, criada por Marques e Requeijo (p.1234, 2009), detalha de forma visual os componentes de cada etapa do modelo em questão.

Figura 4 – Layout e conteúdo genérico de um diagrama SIPOC.



Fonte: Marques e Requeijo (p. 1234, 2009).

2.2.2 SWOT

A etapa inicial do planejamento é a concepção do Diagnóstico Estratégico que corresponde aos parâmetros de base, sendo a Missão, Visão e Valores da empresa. Uma vez estabelecidos, favorecem a concepção estratégica (CHIAVENATO, 2003). Daí em diante, diversas ferramentas podem ser incorporadas ao processo de formulação estratégica, Silva (2018) cita a análise dos cenários (SWOT) e até mesmo as 5 Forças de Porter como os principais.

Ainda sobre a perspectiva de Silva (2018), como forma de viabilizar a identificação dos pontos fortes (*Strengths*) e fracos (*Weaknesses*), bem como as oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) do negócio, a ferramenta SWOT é simples, mas primordial para o conhecimento dos concorrentes e autoconhecimento.

Tal pensamento também pode ser expresso na passagem do livro A Arte da Guerra, de SUN TZU:

Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece seu inimigo, para cada vitória ganha sofrerá uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo perderá todas as batalhas. (SUN TZU, p.)

Na Figura 5 é possível observar a configuração básica de uma matriz com o intuito em questão:

Figura 5 – Análise SWOT.



Fonte: Adaptado de Silva (2019).

Para viabilizar a construção do esquema acima é necessário um estudo aprofundado de cada uma das partes. A análise *SWOT* deve ser feita e refeita constantemente, tendo em vista que, com o passar do tempo, os cenários onde a empresa atua mudam (MARTINS, 2016). Algumas questões são potenciais a se considerar em uma análise desse tipo conforme disposto na Figura 7:

Figura 6 – Potenciais questões na análise *SWOT*.

FORÇAS INTERNAS POTENCIAIS	FRAQUEZAS INTERNAS POTENCIAIS	OPORTUNIDADES EXTERNAS OPTENCIAIS	AMEAÇAS EXTERNAS POTENCIAIS
Recursos financeiros abundantes;	Ausência de um Planejamento Estratégico;	Mercado em expansão;	Mudanças no gosto do consumidor;
Aliança com outras empresas;	Empregados mal treinados;	Novas tecnologias;	Entrada de concorrentes;
Produto ou serviço de qualidade superior.	Pouco investimento.	Boom econômico.	Mudanças políticas.

Fonte: Adaptado de FERRELL e HARTLINE (2009).

Visando trazer mais robustez à análise, o modelo Cruzado ou Sistêmico da *SWOT* permite ter uma visão mais assertiva da pesquisa realizada. Nesse formato, há o cruzamento das forças com oportunidades e ameaças, com a finalidade de saber como as forças podem acentuar as oportunidades e diminuir as ameaças.

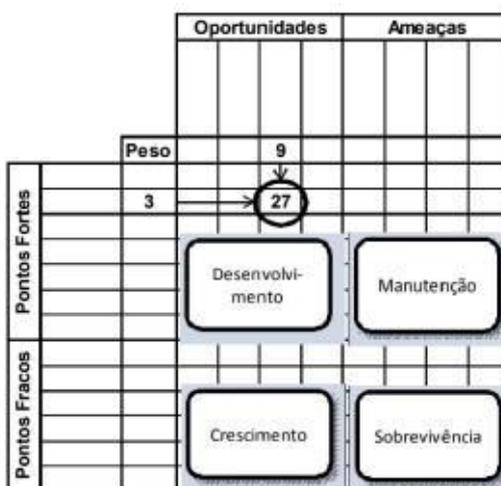
Assim como o cruzamento das fraquezas com as oportunidades e ameaças, a fim identificar como as fraquezas podem dificultar as oportunidades e fortalecer as ameaças (AFONSO *et al.*, 2013).

Henning, Danilevicz e Dutra (2012), sintetizam que esse cruzamento gera uma classificação nas interseções quanto a influência dos pesos no contexto em que a empresa está inserida, onde:

- 0 – Corresponde a Nenhuma influência;
- 1 – Corresponde a Influência parcial;
- 2 – Corresponde a grande influência.

Com base nos cruzamentos, a soma das multiplicações em cada quadrante revela o posicionamento estratégico que a empresa deve tomar frente ao maior resultado. Conforme apresentado na Figura 7, Henning, Danilevicz e Dutra (2012) apontam que os posicionamentos podem ser em quatro estágios: de Desenvolvimento, Manutenção, Crescimento ou de Sobrevivência.

Figura 7 – Modelo de análise SWOT - Cruzada ou Sistêmica



Fonte: Henning, Danilevicz e Dutra (2012)

Segundo os autores, um elevado índice de pontos fortes e oportunidades indica um estado de Desenvolvimento, possibilitando traçar estratégias mais agressivas. Isso significa utilizar-se das qualidades da empresa, investindo na geração de valor por meio de bons resultados.

A incidência de pontos fortes e ameaças representa a manutenção, sinalizando que a organização possui uma posição de liderança no mercado, mas precisa atentar-se aos concorrentes. No caso da forte existência de oportunidades, mas também de pontos fracos, deve-se buscar o Crescimento para fortalecer o que já foi conquistado. Por fim, o último cruzamento fica entre os pontos fracos e ameaças, onde a empresa está no estágio de Sobrevivência e deve buscar reduzir custos ou, quem sabe, até cogitar vender o negócio (MORAIS, 2018).

2.2.3 Matriz GUT

A década de 50 foi marcada pelos primeiros estudos publicados trazendo métodos de gerenciamento do tempo. Desde então, com o aumento da fluidez entre as relações humanas e a necessidade de informação rápida e precisa, observou-se que o planejamento sozinho não seria capaz de fazer com que as tarefas fossem concluídas a tempo (DRUCKER, 1997). O tempo em si não pode ser alterado, estando apenas ao alcance do ser humano o controle de como as pessoas são influenciadas por ele por meio do monitoramento de atividades e autogerenciamento (ZARPELAM; SILVA, 2020).

Nem todas as tarefas devem ser tratadas como urgentes, pois isso requer um direcionamento muito complexo de recursos. A melhor saída seria, portanto, a otimização do uso do tempo. Costumeiramente utilizada em empresas, com o intuito de elencar problemas e priorizá-los, a Matriz GUT sugere uma maneira quantitativa de avaliar situações e, como consequência disso, auxilia nas tomadas de decisão, funcionando como uma espécie de gerenciadora do tempo (Afonso *et al.*, 2013).

Kepner e Tregoe (1980), elencam os três elementos distintos – gravidade, urgência e tendência –, como a definição da sigla e podem ser avaliados de 1 a 5 a depender do grau de importância frente aos aspectos organizacionais de processos, pessoas, resultados, indicadores, considerando sempre os efeitos no curto, médio e longo prazo caso a problemática não seja resolvida.

Ainda sob a mesma ótica, para Batista e Bochner (2018), cada termo pode ser conceituado da seguinte forma:

- a) Gravidade: após um *Brainstorming* da equipe, representa a visão dos membros sobre o impacto dos problemas;

- b) Urgência: significa o tempo disponível para solucionar um determinado problema. Quanto maior o valor atribuído, menor será o intervalo disponível para solução deste;
- c) Tendência: representa a probabilidade de um problema tornar-se maior com o passar do tempo. Nesse caso, uma pergunta específica deve ser feita: Caso esse problema não seja solucionado agora, ao longo do tempo, ficará maior ou menor?

Com a disposição das notas, em que 1 remete a uma importância mínima e 5 a máxima, calcula-se o grau de prioridade de um determinado problema pelo produto das quantidades em $(G) \times (U) \times (T)$, em outras palavras, a multiplicação dos valores atribuídos a cada termo da sigla GUT (BATISTA; BOCHNER, 2018). A Tabela 1 reproduz o comportamento da Matriz GUT por meio de sua classificação.

Tabela 1 – Classificações GUT.

Informação			
Nota	Gravidade	Urgência	Tendência
5	Extremamente grave	Precisa de ação imediata	Irã piorar rapidamente
4	Muito grave	Muito urgente	Irã piorar a curto prazo
3	Grave	Urgente	Irã piorar a médio prazo
2	Pouco grave	Pouco urgente	Irã piorar a longo prazo
1	Sem gravidade	Pode esperar	Sem tendência a piorar

Fonte: Adaptado de Meireles (2001).

Segundo Meireles (2001), a ferramenta tem uma melhor eficiência quando aplicada semanalmente frente ao caráter mutável das prioridades em diferentes situações do dia a dia. Essa reavaliação, por sua vez, traz mais assertividade nas escolhas do grupo e reflete também numa maior performance da empresa.

2.3 Objectives and Key-Results (OKR)

2.3.1 Contextualização

Na década de 50, Peter Drucker concebeu a prática *Management by Objectives* (MBO) ou, em português, Gestão por Objetivos (GPO), cuja principal função era criar alinhamento interno nas organizações por meio de objetivos em comum. A alta liderança da empresa estipulava as metas num horizonte anual para os colaboradores, no entanto, não discorria de forma clara como esses objetivos seriam atingidos (VALERIM, 2020).

Esse caráter *top-down* de gerenciar objetivos teve uma adoção massiva pelas empresas, no entanto, percebeu-se que os processos internos ficavam muito estáticos e o modelo acabou sendo revisto futuramente. Alguns anos depois Andy Grove, o CEO da Intel, fez algumas alterações à metodologia com o intuito de otimizá-la. Nesse contexto, o método *Objectives and Key-Results* (OKR) surgiu como um mecanismo de orientação e execução da estratégia organizacional já estabelecida (MELLO, 2016).

Métodos mais tradicionais de planejamento são substituídos com muita frequência por outros que trabalham com ciclos reduzidos, modelos incrementais e participativos, sendo assim, estão mais preparados para as mudanças do ambiente (CASTRO, 2015). As diferenciações entre a metodologia de origem MBO e sua derivada OKR se dão principalmente pelo planejamento dinâmico, agilidade e flexibilidade, podendo ser expressas pela Tabela 2:

Tabela 2 – Diferenças entre o método MBO e o OKR.

MBOs	Intel OKRs
"O quê"	"O quê" e "Como"
Anual	Trimestral ou Mensal
Privado e Pouco Claro	Público e Transparente
<i>Top-down</i>	<i>Bottom-Up</i> ou Lateralmente
Ligado à Compensação	Quase sempre separado da Compensação
Aversão ao Risco	Agressivo e Inspiracional

Fonte: Doeer (p. 29, 2018).

2.3.2 Definição e Aplicação do OKR

Niven e Lamorte (2016) defendem a significância da ferramenta a partir da seguinte conceituação:

OKR é um framework de pensamento crítico e disciplina contínua que objetiva garantir que os empregados trabalhem em equipe, concentrando seus esforços para fazer contribuições mensuráveis que conduzam a empresa ao desenvolvimento (NIVEN; LAMORTE, 2016, p. 115, tradução do autor).

A sigla OKR, quando desmembrada, corresponde a um termo qualitativo e outro quantitativo, respectivamente. O primeiro é o objetivo e o segundo são os resultados chaves, ambos definidos numa mistura das perspectivas top-down e bottom-up, ou seja, tanto de baixo pra cima, como de cima para baixo, no tocante aos níveis hierárquicos da empresa (VALERIM, 2020).

Os objetivos, por sua vez, devem ser inspiracionais, ambiciosos e motivadores para os colaboradores, com o intuito de impulsionar a organização na direção de sua visão, enquanto os resultados-chave devem ser mensuráveis e mais palpáveis. Em outras palavras, os objetivos assumem uma postura mais fantasiosa que enfatize a importância deste para todos e os resultados-chave funcionam como um indicador de desempenho (NIVEN; LAMORTE, 2016).

Por mais simples que seja a aplicação da ferramenta, a mesma não isenta a necessidade de plano de implantação e um planejamento prévio. Niven e Lamorte (2016), afirmam que há uma certa ansiedade pelo início imediato do processo frente a característica citada anteriormente, sendo assim, antes de passar para a fase de desenvolvimento, deve-se capacitar a equipe, informando aos colaboradores os fundamentos básicos da metodologia e os motivos que levaram à sua escolha, bem como reafirmar a visão pré-estabelecida.

Além disso, sua implantação também implica numa mudança ou adaptação da mentalidade corporativa, visto que, não são todas as empresas que estão adaptadas ao trabalho baseado em metas e objetivos por equipes. As empresas que desconhecem o perfil dos seus times podem não obter êxito almejado pois a cultura predominante pode não favorecer a execução ideal do OKR (SOUZA, 2018).

Reuniões de alinhamento entre os times e a alta gestão são responsáveis por definir mais corretamente os objetivos a serem alcançados durante os ciclos trimestrais. Vale salientar que, para se obter uma maior eficiência, devem ser

definidos no máximo 5 objetivos e entre 3 e 4 resultados-chave por objetivo para cada time. O mesmo também é válido para os objetivos globais da organização e, dessa forma, foca-se apenas no que realmente importa (SULL *et. al*, 2015).

O processo para desenvolver um sistema de medição de desempenho proposto por Wisner e Fawcett, em 1991, serviu como base para a estruturação das fases do OKR, onde uma de suas etapas consiste na comunicação das medidas acertadas. Diante disso, é de suma importância que os objetivos fiquem claros para todos da empresa, evitando, assim, uma falha na comunicação que possa impactar nos indicadores ao fim do ciclo.

Souza (2018) propõe um ciclo de boas práticas na implementação do OKR conforme representado pela Figura 8:

Figura 8 – Ciclo de implementação do OKR.



Fonte: Souza (p. 2018)

O ciclo proposto acima mostra como premissa inicial que os OKRs voltados a missão e visão corporativa, ou seja, os globais devem ser escolhidos primeiro e, em seguida, validados. Em seguida, os OKRs táticos são elaborados pelos times e também devem passar pelo processo de validação para garantir o alinhamento de ideias.

O mapeamento das dependências é de suma importância para que todos saibam seu papel e impacto na execução do plano maior, tal como para evitar que surjam problemas futuros. Semanalmente, os times devem reunir-se para discutir o andamento das metas sendo os resultados divulgados trimestralmente em uma reunião geral. Esse momento é importante também para o amadurecimento da

ferramenta a cada ciclo, pois é permitido o compartilhamento de lições e aprendizados entre os times.

Dentre os diversos benefícios da ferramenta, MAGALHÃES *et al.*, (2019) citam alguns listados a seguir:

- a) Estabelecer indicadores e mensurar progresso;
- b) Concentrar esforços e garantir alinhamento;
- c) Gerar comunicação mais efetiva;
- d) Informar a todos o que é importante;
- e) Direcionar o pensamento disciplinado para que os objetivos sejam alcançados.

Diante dos conceitos apresentados nesta seção, desde ensino público até às especificidades da metodologia OKR, é possível dar prosseguimento a pesquisa com a definição dos procedimentos metodológicos.

3 METODOLOGIA

Serão apresentados, neste capítulo, a descrição dos procedimentos metodológicos da pesquisa. Está segmentado em três partes, em que a primeira irá apresentar a classificação da pesquisa em relação à sua natureza, objetivos, abordagem e método. As etapas de pesquisa e os procedimentos metodológicos serão apresentados na segunda seção e uma análise documental finaliza esta parte.

3.1 Classificação da pesquisa

Para Silveira (2010), um projeto de pesquisa consiste na busca por respostas para problemas que necessitam de solução no curto ou a longo prazo. Isto é, a missão principal do pesquisador é, por meio da pesquisa, transformar conhecimentos existentes em novos que possuam valor acadêmico. O estado de conhecimento, por sua vez, possibilita uma visão ampla dos movimentos da pesquisa ligados ao objeto de investigação que se pretende desenvolver (MOROSINI; FERNANDES, 2014).

Seguindo os critérios de classificação da pesquisa de Turrioni e Mello (2012), o presente trabalho buscou segmentar-se, considerando sua natureza, seus objetivos, a abordagem e os procedimentos.

A natureza, ainda na visão dos autores, pode ser básica ou aplicada. A pesquisa aplicada está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de

soluções. Além disso, concentra-se em torno dos problemas presentes em instituições e organizações (THIOLLENT, 2009, p.36). Frente ao que foi exposto, a pesquisa em questão classifica-se como aplicada, visto que objetiva gerar impacto em uma organização por meio da retomada do Planejamento Estratégico numa empresa de consultoria ambiental.

Na classificação dos objetivos, a pesquisa pode ser descritiva, exploratória, explicativa e normativa. Por conter um levantamento bibliográfico dos principais temas que antecedem o estudo em si, essa pesquisa tem caráter exploratório. Segundo Piovesan e Temporini (1995), a pesquisa exploratória tem como objetivo conhecer a variável de estudo previamente tal como se apresenta, seu significado e o contexto em que se insere.

Quanto à abordagem, o enquadramento pode ser em quantitativo, qualitativo ou combinado. O método quantitativo consiste na tradução de informações em números por meio de técnicas estatísticas, traduzindo assim os objetivos gerais da pesquisa (PEREIRA et al., 2018). A qualitativa tem como preocupação interpretar o campo de estudo e obter informações sobre a perspectiva dos indivíduos ali envolvidos (MIGUEL et al., 2010). O método misto seria então a combinação entre ambos descritos.

O presente estudo, portanto, encaixa-se nos conceitos de pesquisa qualitativa e quantitativa, pois leva em consideração diversas ferramentas em suas variações que, ao fim do processo de aplicação, levantaram indicadores estatísticos e soluções as quais suas interpretações fogem do universo da objetividade, necessitando de um olhar mais sutil frente as subjetividades humanas (TURRONI; MELLO, 2012).

Segundo Engel (2000), a pesquisa-ação surgiu para superar a lacuna entre teoria e prática. Dessa forma, como o próprio nome sugere, a ação seria o mecanismo capaz de desenvolver a compreensão do objeto de estudo da pesquisa na prática. Sendo assim, no tocante ao método, o presente trabalho utiliza da pesquisa-ação como resolução para a problemática.

3.2 Etapas da pesquisa e procedimentos metodológicos de coleta e análise

Segundo Patrício (1996), o processo de entrada no campo de pesquisa se vale da aproximação com os sujeitos. Isto é, o reconhecimento do ambiente de trabalho, escolher as pessoas certas para obter as informações para o estudo e apresentar a proposta de trabalho para estes, apoiando-se nos princípios éticos de uma pesquisa.

O fato de o pesquisador estar inserido dentro da empresa no contexto do presente estudo, favoreceu a continuidade do trabalho, seguindo os fundamentos da pesquisa-ação propostos por Engel (2000). As fases propostas abrangem:

1. Definição de um problema;
2. Pesquisa preliminar;
3. Hipótese;
4. Desenvolvimento de um Plano de Ação;

5. Implementação do Plano;
6. Coleta de dados;
7. Avaliação do Plano de Intervenção;
8. Comunicação dos resultados.

Segundo Patrício (1996), o processo de entrada no campo de pesquisa se vale da aproximação com os sujeitos. Isto é, o reconhecimento do ambiente de trabalho, escolher as pessoas certas para obter as informações para o estudo e apresentar a proposta de trabalho para estes, apoiando-se nos princípios éticos de uma pesquisa.

Num primeiro momento, em uma entrevista não-estruturada com o Diretor e Gerente Administrativo da Escola, buscou-se entender melhor a situação atual e as principais aflições traduzidas em incertezas da organização com seu futuro. Os demais colaboradores do administrativo foram então convocados, onde o objetivo da reunião era definir o problema principal a ser sanado, e conceber de forma unânime e consensual a autorização para realização do estudo.

Com o problema definido, uma pesquisa preliminar foi realizada a fim de levantar fontes teóricas que pudessem trazer embasamento científico ao trabalho que estava por ser feito. A revisão da literatura está contemplada no segundo capítulo desta monografia e fornece informações para contextualizar a extensão e significância do problema que se maneja. Aponta e discute possíveis soluções para problemas similares e oferece alternativas de metodologias que têm sido utilizadas para a solução do problema (JANUS; LORENA, 2004).

Vale salientar que a Escola havia contratado uma consultoria empresarial alguns anos antes da realização do presente projeto, onde seu trabalho restringiu-se à análise SWOT e a definição da identidade organizacional. Com base nas informações coletadas na pesquisa bibliográfica e na análise documental do material desenvolvido por esta consultoria em específico, passou-se a formular, junto aos líderes, hipóteses que pudessem explicar a existência da problemática em questão. Em seguida, com um olhar mais voltado para a tentativa de solucioná-la, foi sugerida pelo pesquisador a adoção da ferramenta Objectives and Key-Results como carrochefe na retomada do Planejamento Estratégico.

Durante o presente projeto, todos os setores e seus colaboradores deveriam estar envolvidos na ideia de retomada do PE e sua posterior execução, ou seja,

serem sujeitos atuantes de forma direta. Diante disso, realizou-se uma pesquisa informal nos grupos de WhatsApp da empresa e constatou-se que a grande maioria desconhecia a ferramenta. Notou-se, então, a necessidade de nivelamento de conceitos e sensibilização de todos por meio de uma reunião geral cujo conteúdo foi voltado para explanação do OKR, desde sua origem, passando por cases de sucesso e benefícios.

Uma última entrevista foi realizada novamente com os sócios para verificar se os objetivos escolhidos setorialmente são, de fato, um desmembramento da visão da empresa. Uma vez passados adiante, restou estabelecer os planos de ação e uma rotina de execução para estes. (GIL, 2008, p.176) salienta que: “a análise não é a última fase do processo de pesquisa; ela é cíclica ou concomitante à coleta de dados”. Ao longo do processo de execução das metas estabelecidas, pode-se colher evidências de engajamento dos times por meio da observação latente. Medidas como o número de entregas dentro do prazo, permitiram enxergar o grau de receptividade da metodologia.

Na avaliação do plano de intervenção, segundo o autor, interpreta-se o efeito da implementação, pois ela não é estática e pode ser aperfeiçoada para que o ciclo seguinte inicie de forma otimizada, evitando erros cometidos anteriormente (ENGEL, 2000). Neste estudo, o pesquisador, por sua vez, realizou uma análise crítica dos dados coletados e, junto aos gestores, discutiram a viabilidade de continuação PE nesse formato específico.

Por fim, a última etapa, denominada de Comunicação dos resultados. Nesse instante, uma nova reunião geral foi convocada e um mediador, nesse caso, o próprio pesquisador, foi encarregado de divulgar os resultados alcançados, bem como lições aprendidas que pudessem inferir em ciclos futuros.

É válido ressaltar que o controle e acompanhamento do desenvolvimento do projeto foi todo construído por meio de ferramentas gratuitas e online. As anotações feitas durante as entrevistas foram transferidas para o formato digital utilizando o Google Documents com o intuito de organizar as ideias e propiciar um ambiente mais favorável para o surgimento de insights.

3.3 Análise documental

Para iniciar as atividades dentro da Escola, em janeiro de 2023, buscou-se, a pedidos dos próprios gestores, reaproveitar o material desenvolvido previamente, que serviria como norteador das ações futuras ligadas à implementação do OKR. A releitura só foi possível, uma vez que, o conteúdo era recente, elaborado há pouco menos de um ano de horizonte do presente projeto e englobava as análises já citadas no de Descrição Situacional.

3.3.1 Análise SWOT

O reconhecimento da SWOT se tornou imprescindível para entender, de forma sistemática, o contexto no qual a escola estava inserida. Considerando suas limitações e potencialidades internas e externas, é possível direcionar os esforços para o que realmente importa e sustentar a escolha dos objetivos e resultados-chave.

A matriz está disposta na Figura 9 e foi construída a partir de uma pesquisa de mercado.

Figura 9 - Análise Swot da Escola

<p>FORÇAS</p> <p>Acesso gratuito Corpo docente qualificado Infraestrutura física Localização</p>	<p>FRAQUEZAS</p> <p>Recursos limitados Processo de ensino sem uso da tecnologia Alta taxa de desistência Baixa aprovação em vestibulares</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Parcerias com faculdade e univervidade Uso de tecnologia no ensino Ótimo espaço para eventos extracurriculares (curso vestibular)</p>	<p>AMEAÇAS</p> <p>Mudança constante de Gestão Chegada de uma escola particular Diminuição de respases Diminuição de grau de ensino</p>

Fonte: Acervo documental da Escola (2022)

É característico da SWOT ser um mecanismo limitado, visto que, aborda os quatro elementos – forças, fraquezas, oportunidades e ameaças – de forma segregada, deixando de lado aqueles que possam se comportar de forma dual. Para trazer mais robustez à análise e enxergar, de fato, como as informações podem ser

úteis, a escola encarregou-se de agregar a perspectiva sistêmica ou cruzada para a ferramenta.

A escola sempre atendeu os maiores players do mercado com enfoque em projetos de grande porte, em sua grande maioria. A partir da análise cruzada entre forças e oportunidades, o Mercado Local sobressaiu-se com a maior pontuação ao somar 19 pontos. Diante disso, o investimento em projetos ações locais torna-se essencial para que a escola continue a se desenvolver, por mais que estes sejam mais simples em comparação ao que os colaboradores estão habituados.

No cruzamento entre forças e ameaças, foi evidenciada a importância de uma Equipe Multidisciplinar. Ao definir os profissionais que executarão cada planejamento, é sempre priorizada a maior variedade de formações, a fim de realizar entregas de maior qualidade por meio da visão de diferentes pontos de vista.

Finalmente, ao unir fraquezas com oportunidades e ameaças, a Resistência à Mudança caracteriza-se como um comportamento a ser reavaliado. Ser uma escola com forte tendência ao tradicionalismo pode, eventualmente, causar uma estagnação indesejada. À vista disso, os riscos devem ser tomados de forma responsável e bem fundamentada.

3.3.2 Caracterização da Escola

O campo da pesquisa está localizado na cidade de Igarapé do Meio, no estado do Maranhão, sendo uma escola de ensino público, fundada em 2001, e que atua nas áreas de ensino infantil ao ensino fundamental.

É considerada uma escola de médio porte ao possuir 370 funcionários, levando em consideração a classificação do Serviço de Apoio Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que tem como justificativa para tal, a existência de 50 a 99 pessoas no quadro de ocupação para o ramo de comércio e serviços.

A escola conta com os seguintes departamentos:

- **Administração:** O setor de administração é responsável pela gestão geral da escola, incluindo a supervisão de atividades acadêmicas e administrativas.

Esse setor é liderado pelo diretor da escola e inclui cargos como secretaria escolar, direção administrativa, direção financeira e recursos humanos.

- Acadêmico: O setor acadêmico é encarregado de supervisionar os aspectos pedagógicos da escola. Ele engloba cargos como coordenadores pedagógicos, orientadores educacionais e supervisores de disciplina. Esse setor é responsável pelo desenvolvimento e implementação de políticas educacionais, currículo, planejamento de aulas, avaliações e monitoramento do desempenho dos alunos.
- Recursos Humanos: O setor de recursos humanos é responsável pela gestão do pessoal da escola. Isso inclui a contratação de professores e funcionários, administração de salários e benefícios, manutenção dos registros de funcionários, gerenciamento de conflitos e questões disciplinares.
- Secretária: A secretária escolar é responsável pela organização e manutenção de registros acadêmicos e administrativos. Isso inclui a matrícula de alunos, registros de presença, emissão de documentos, arquivamento de documentos e atendimento aos pais ou responsáveis.
- Serviços de apoio: Este setor abrange serviços essenciais para a escola, como limpeza e manutenção das instalações, serviços de alimentação e cantina, transporte escolar, segurança e serviços médicos ou de enfermagem.
- Tecnologia da Informação (TI): O setor de TI é responsável por garantir o funcionamento adequado dos sistemas de tecnologia da escola. Isso inclui a gestão de redes e servidores, manutenção de computadores e equipamentos audiovisuais, suporte técnico aos professores e alunos, desenvolvimento de software educacional e segurança cibernética.
- Departamento Financeiro: O departamento financeiro lida com a gestão financeira da escola, incluindo o orçamento, controle de despesas, gestão de contas e pagamentos, captação de recursos e prestação de contas.
- Biblioteca: O setor da biblioteca é responsável pela organização e gestão do acervo de livros, periódicos e recursos educacionais da escola. Os bibliotecários auxiliam os alunos na busca por informações, oferecem suporte na pesquisa acadêmica e promovem o gosto pela leitura.

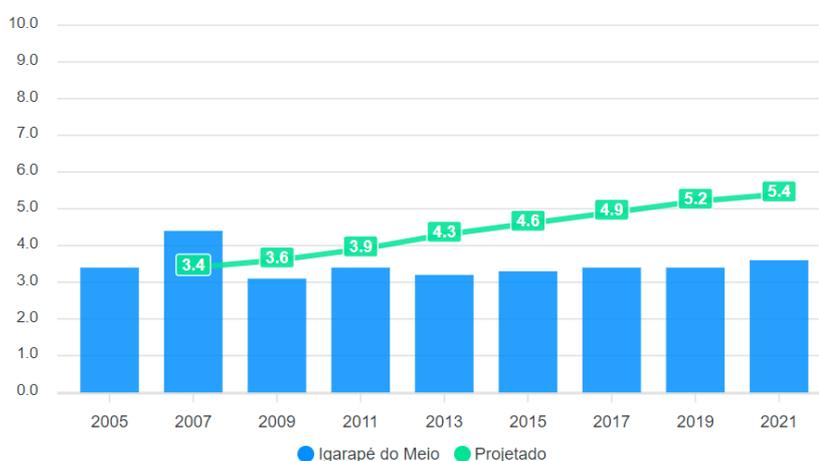
4.2 Números do IDEB 2021

A escola embora apresente uma estrutura significativa grande se comparado a outras instituições de ensino básico, obteve um resultado do Ideb 2021, relativamente baixo, o que preocupou o time de gestão da escola e os demais setores envolvidos.

O Ideb é calculado com base no aprendizado dos alunos em português e matemática (Prova Brasil) e no fluxo escolar (taxa de aprovação).

A Escola Municipal Leonilde de Sousa Brito, objeto de pesquisa nesse trabalho, alcançou um índice de Aprendizagem de 4,01, Fluxo de 0,81, com um total de 3,2 do Ideb, o que caracteriza um resultado muito abaixo da projeção de crescimento municipal em que a Escola está inserida. A figura 10 abaixo apresenta o gráfico de projeção do IDEB para o município de Igarapé do Meio.

Figura 10 - Gráfico de Projeção do IDEB Municipal de Igarapé do Meio



Fonte: IDEB 2021, INEP.

Isto significa dizer que as escolas municipais infelizmente não estão conseguindo alcançar os índices de desenvolvimento escolar projetado, muito embora, entre os anos de 2009 a 2011, houve uma certa estabilidade nos números, não significa dizer que as tomadas de decisão e as práticas pedagógicas estão sendo suficientes para elevar esses dados.

Necessário descartar também, que com o surgimento do novo coronavírus (SARS-CoV-2), em dezembro de 2019, e o estabelecimento de um cenário

pandêmico ao longo de 2020 e 2021, enormes desafios em escala global foram postos.

No Brasil, o primeiro caso de COVID-19 foi registrado no dia 26 de fevereiro de 2020 (HOUVÈSSOU et al., 2021). Em decorrência da dinâmica epidemiológica da doença com o crescimento acentuado no número de casos confirmados no mês de março de 2020, as diferentes Unidades da Federação iniciaram a implementação de medidas de distanciamento social e restrição de atividades presenciais (SILVA et al., 2020).

Dentre as medidas de enfrentamento do novo coronavírus foram suspensos os eventos públicos presenciais com grande circulação de pessoas, parte da atividade econômica, além das aulas presenciais.

No entanto, apesar da suspensão das atividades presenciais nas escolas, as diferentes redes de ensino se organizaram para dar continuidade às atividades pedagógicas durante a pandemia. Apesar da diversidade de medidas pedagógicas e sanitárias adotadas, é reconhecido que a pandemia impactou diretamente o pleno desenvolvimento das atividades pedagógicas e da participação e aprendizagem dos alunos.

5 RESULTADOS

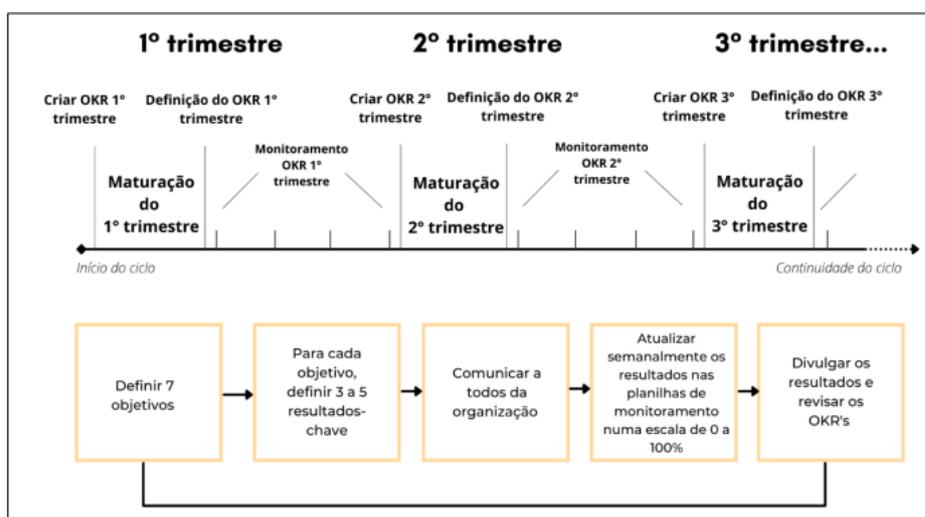
Neste capítulo, serão apresentados os resultados oriundos do trabalho desenvolvido na escola, com o intuito de, posteriormente, responder à pergunta de pesquisa e alcançar os objetivos geral e específicos. Em um primeiro momento, foi definido o modelo de OKR escolhido e adaptado à realidade da organização.

5.1 Ciclo OKR adotado

A partir da análise documental, análise estratégica dos fluxos e identificação da situação da escola, deu-se início a etapa de familiarização de todos com a ferramenta por meio de uma reunião geral tendo como base o referencial teórico adquirido. Redigida com auxílio de uma apresentação com slides, foi evidenciada a simplicidade do OKR e sua capacidade de melhorar o desempenho dos setores. Dessa forma, uma eventual rejeição ao planejamento estratégico foi contornada.

A frequência de revisão da metodologia OKR é livre e deve ser definida de acordo com o contexto organizacional. Para o presente estudo, o horizonte de realização e acompanhamento é de 3 meses, onde as metas devem ser definidas ao longo do ano, com temporadas de maturação entre os períodos. O esquema da figura 11 representa a proposta de cronograma.

Figura 11 - Modelo de OKR adotado



Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

O acompanhamento dos resultados-chave deverá ser feito semanalmente durante o ciclo e duas semanas antes desse finalizar, é interessante, paralelo ao monitoramento, começar a idealizar as metas do próximo trimestre. Durante o período de um mês entre trimestres será realizada a maturação do OKR, onde, após o encerramento do ciclo anterior, será possível maior poder de decisão com a experiência adquirida para definir as metas para o próximo trimestre.

Um objetivo pode ser considerado atingido quando alcançar 60-70% dos resultados estabelecidos. Caso não chegue a essa marca, este pode ainda ser repassado para próxima fase de aplicação se o objetivo ainda for relevante pra organização ao fim do ciclo anterior.

5.2 Definição do OKR Global

Na sequência, iniciou-se a definição dos objetivos centrais da escola com o time de gestão. Essa etapa é vital, pois, uma vez estabelecidos, servem de espelho para os objetivos setoriais que virão em seguida. O primeiro objetivo definido na empresa foi o global e consistia em **Conquistar uma comunicação fluída para que houvesse maior integração entre os setores.**

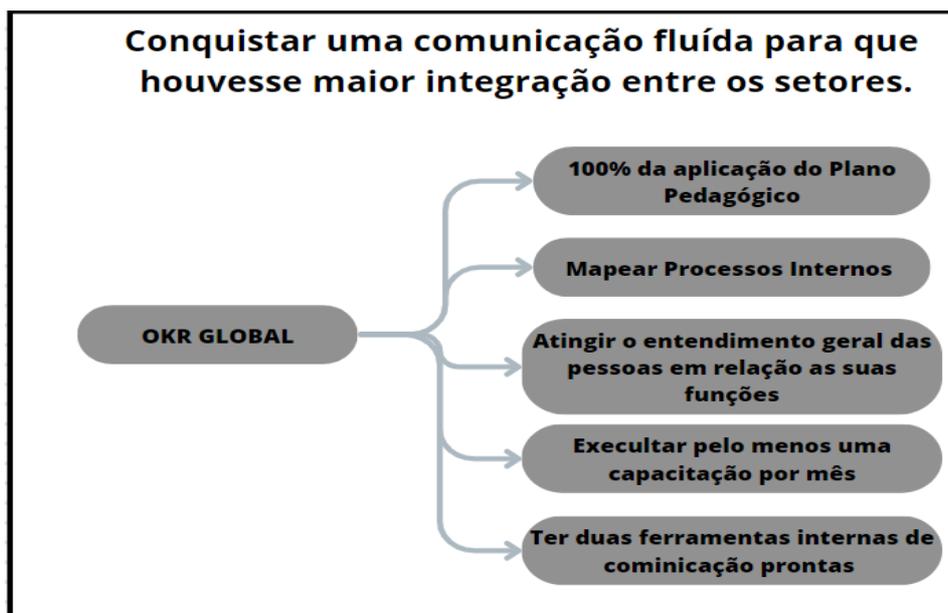
A comunicação interna, como o próprio nome indica, é um conjunto de ações de divulgação de conteúdos corporativos aos colaboradores de uma empresa. Feita de forma on e offline, ela promove a interação entre contratado e contratante e gera, além de outros benefícios, motivação na equipe, melhora no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, aumenta a chance de retenção de talentos.

Além disso, para que a comunicação seja realmente efetiva, ela deve ser de mão dupla, ou seja, o receptor deve sentir-se livre para interpretar as informações e contestá-las de forma construtiva. Somente assim, qualquer forma de troca de informações é realmente democrática e tem o poder de transformação esperado em qualquer empreendimento.

Os critérios de sucesso que o acompanham são as entregas de qualidade, o aumento no número de solicitações de propostas e alinhamento interno constante com o Planejamento Pedagógico. O percentual de projetos fechados, de instruções técnicas, a nota de entendimento dos colaboradores, o número de capacitações e

de ferramentas comunicativas prontas para uso foram as métricas escolhidas para sustentar o objetivo em questão. Pode-se observar a construção do OKR Global no esquema da Figura 12.

Figura - 12 OKR Global



Fonte:Elaborado pelo Autor (2023)

No que diz respeito ao resultado-chave das reuniões de abertura – Ter 100% dos Planejamentos Pedagógicos – também conhecidos como kick-off, funcionam como um divisor de águas entre as atividades do administrativo e acadêmico.

É nesse momento que ocorre a passagem de bastão, ou seja, o alinhamento do que foi vendido com o que será executado. Todos os envolvidos no projeto devem participar e atentar aos detalhes relevantes, como por exemplo, alocação da equipe, entregáveis, atividades pertinentes ao Plano Pedagógico ou até mesmo realizar a revisão do cronograma proposto.

Corriqueiramente, os projetos iniciavam sem passar por esse alinhamento preliminar, ocasionando um desnivelamento de informações entre os envolvidos e refletindo na qualidade das entregas. Com esse indicador, pretende-se cumprir integralmente a realização das reuniões de abertura, evitando a ocorrência de situações indesejadas no andamento do Plano Pedagógico.

O resultado-chave, intitulado de mapear processos internos, reflete a necessidade de padronização de processos executados pelas equipes das escolas. A melhoria dos processos permite compreender as responsabilidades de cada um por todos os colaboradores. Dessa forma, há uma visão global do negócio, que promove a cultura de resolução de problemas, diminuindo os erros em processos internos. Esses fatores também são potencializados pela clareza na execução das tarefas, que reduz a necessidade de retrabalho, de horas extras e, conseqüentemente, de custos.

O terceiro indicador – Atingir um entendimento geral de 8,5 das pessoas com relação às suas funções, as funções dos colaboradores e de suas possibilidades - procurou assegurar que a grande maioria dos colaboradores tenham um bom conhecimento de suas atribuições dentro do setor, dos demais colegas de trabalho e convicção das suas possibilidades de ascensão na empresa.

Dessa forma, é possível criar um ambiente de transparência entre gestores e colaboradores, bem como instaurar um senso de coletividade pela compreensão de atividades diferentes daquelas que estão habituados a fazer.

O quarto resultado-chave – Executar pelo menos uma capacitação por mês – é considerado como um dos mais importantes durante sua elaboração. Foi relatado que algumas capacitações já haviam sido realizadas, no entanto, bastante espaçadas uma da outra. Ainda segundo os gestores, após a realização de um treinamento, os colaboradores ficam bastante motivados, até mesmo na realização de atividades triviais. O intervalo de um mês na ocorrência ficou definido frente ao impacto de eventos como esses na dinâmica organizacional, sendo importante também que estes gerem certificado de participação, visto que, reforça a preocupação da empresa em qualificar constantemente seus funcionários.

O resultado-chave, intitulado Ter uma ferramenta que facilitará a comunicação da empresa, pronta para uso, buscou sanar ruídos na comunicação interna.

Além disso, a comunicação interna se dá pelo aplicativo WhatsApp que, para a grande maioria, também se configura como um instrumento de bate-papo com indivíduos fora do ciclo organizacional, como por exemplo, familiares e amigos. Para evitar a dispersão coletiva e diminuir impactos na produtividade, o gestor considerou importante a existência de uma ferramenta que contemple o gerenciamento e, ao mesmo tempo, consiga sanar a questão comunicativa.

5.3 Definição do Planejamento Estratégico da Escola e OKR setoriais

Nessa etapa, foram realizadas reuniões com os times para ouvir e identificar dos próprios colaboradores, os anseios, problemas e possibilidades de seu setor. Além disso, foi possível constatar, na prática, os problemas listados pelos gestores, assim como outras dificuldades antes desconhecidas pela ausência de reporte. o Planejamento Estratégico foi organizado como mostra a tabela 3.

Tabela 3 - Planejamento Estratégico da Escola

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES	FÓRMULA DE CÁLCULO
FINANCEIRA	Manter as finanças equilibradas	Índice de recebimento de repasse de verbas	Recebimentos efetivados-Pagamentos efetuados/Recebimentos efetivados *
	Reduzir os gastos totais	Índice de Redução de Gastos Totais	Gasto ano atual (despesas) / Gasto ano anterior (despesas) *100
FAMÍLIA E ESTUDANTE	Atrair novos alunos	Número de novas matrículas (Ensino Fundamental)	Número de matrículas novas (FEV)
		Número de novas matrículas (Ensino Médio)	Número de matrículas novas (FEV)
		Índice de evolução do número de alunos (Ensino Fundamental)	Nº de alunos matriculados ano atual/Nº de alunos matriculados ano anterior (FEV)
		Índice de evolução do número de alunos (Ensino Médio)	Nº de alunos matriculados ano atual/Nº de alunos matriculados ano anterior (FEV)
		Número de pessoas interessadas (Ensino fundamental)	Nº de visitantes (Presencial e Online)
		Número de pessoas interessadas (Ensino Médio)	Nº de visitantes (Presencial e Online)
		Índice de conversão	Nº de matrículas oriundas de visitas / (Nº de visitantes - Reprovados em Sondagem) *100
	Aumentar a satisfação do cliente das famílias	Índice geral de satisfação da Família e Estudantes	Percentual geral de resposta ótima do período atual / Percentual geral de resposta ótima do período anterior *
		Número de Reclamações registradas	Número de ocorrências registradas
		Índice de reclamações solucionadas	Número de ocorrências solucionadas / Número de ocorrências registradas *100
	Fortalecer vínculo com a família	Número de atendimentos sobre desempenho do aluno ao ano por família - Ensino Fundamental	Nº de atendimentos de desempenho do aluno / Nº de famílias
		Número de atendimentos ao ano aos alunos proativos para apresentação do desempenho. - Ensino Médio	Nº Atendimentos de alunos / Total de alunos - alunos com baixo desempenho
		Percentual de pais participantes, exceto apresentação de alunos	Nº de pais participantes/Nº de pais convidados * 100
		Índice de evasão pedagógica - Ensino Fundamental	Total de alunos evadidos - evadidos motivos não pedagógico / Total de alunos evadidos * 100 (FEV)
		Índice de evasão pedagógica - Ensino Médio	Total de alunos evadidos - evadidos motivos não pedagógico / Total de alunos evadidos * 100 (FEV)
	Número de cancelamento de matrículas - Ensino Fundamental	Nº de Cancelamento de matrículas	

	Ampliar a fidelização de alunos	Número de cancelamento de matrículas -Ensino Médio	Nº de Cancelamento de matrículas
		Índice de reversão de Cancelamento - Ensino Fundamental	(Nº de Reversão / Nº de Solicitações de Cancelamento) *100
		Índice de reversão de Cancelamento -Ensino Médio	(Nº de Reversão / Nº de Solicitações de Cancelamento) *100
		Índice de matrícula geral	Total de alunos rematriculados + transferidos sem intervenção da escola / Total de alunos do ano
	Ampliar os resultados acadêmicos	Índice de Evolução da nota do Evolucionar	Nota do Evolucionar ano atual/ Nota do Evolucionar ano anterior
		Índice de medalhistas em competições nacionais	(Nº de medalhistas e menções honrosas /Nº competidores da escola * 100) - índice do ano anterior
		Média Geral do ENEM	Média geral do ano atual / Média geral do ano anterior
PROCESSOS INTERNOS	Melhorar gestão Institucional	Número de parcerias firmadas	Nº de parcerias firmadas
	Ampliar a visibilidade da escola	Índice de Engajamento	Taxa média de engajamento por postagem (Iconosquare)
		Índice de Alcance	Engajamento médio no alcance por postagem (Iconosquare)
	Desenvolver o Planejamento Pedagógico	Índice de aproveitamento	Nº de aulas e atividades ministradas
	Simplificar os processos integrando-os	Índice de mapeamento de processos	Nº de mapeamento de processos/Nº de processos existentes * 100
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Desenvolver competências em docentes e colaboradores	Índice de cumprimento do plano de desenvolvimento	(Total de treinamentos realizados / total de treinamentos planejados) x 100
		Índice de treinamentos de adaptação	Nº de treinamentos de adaptação realizados /Nº de treinamentos previstos * 100
	Modernizar e adequar a infraestrutura	Índice de investimento aplicado	Recursos próprios aplicados em investimento/Receita Líquida * 100
		Índice de atualização da base tecnológica	nº de ativos atualizados/Nº total de ativos x 100
	Atrair e reter corpo docente e colaboradores de qualidade	Clima Organizacional	Nº total de colaboradores satisfatórios/Nº total de colaboradores da Escola * 100
		Índice de Plano de Ação - Treinamentos não efetivos	Nº de Planos / Nº de Treinamentos não efetivos * 100

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

Uma vez estabelecidos os objetivos e resultados-chave, é assegurado o alinhamento dos setores com as metas globais da organização, ambos atuando em conjunto para alcançar a visão no período determinado. A etapa subsequente consistiu em elaborar planos de execução e monitorá-los semanalmente para que estes pudessem ser alcançados.

Por se tratar de um processo trimestral, foi decidido que o OKR começaria no dia 1º de fevereiro de 2024, logo após sua construção e maturação durante todo o mês de janeiro do mesmo ano. É importante salientar que o monitoramento se dá de forma paralela a execução dos planos citados a seguir, assim como sugere o modelo adotado de pesquisa-ação em sua antepenúltima fase. Por questões de segurança de dados da escola, os responsáveis serão sempre elencados pelo cargo que assumem dentro da escola ou pelo setor.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente capítulo tem por objetivo abordar as principais considerações acerca do trabalho desenvolvido na escola. Neste capítulo, a pergunta de pesquisa será solucionada e serão evidenciados os resultados alcançados, bem como os objetivos gerais e específicos elencados inicialmente. Ainda nesta seção, serão apontadas as principais dificuldades encontradas e proposições futuras para novos ciclos.

Esta pesquisa-ação procurou entender na prática de que forma a metodologia OKR, inicialmente empregada em empresas de tecnologia como a Google e Intel, poderia ser agregada ao planejamento estratégico em uma escola de ensino fundamental pública. Subdividiu-se num modelo de oito etapas, as quais buscaram assegurar a importância do planejamento estratégico em manter a empresa como um organismo vivo.

A escalabilidade da escola, proposta em sua visão, esteve sempre intrinsecamente ligada à estratégia organizacional que adotaria. Buscar mecanismos que garantam uma boa estruturação interna, para então, expandir horizontes, é o que faz as organizações crescerem de forma consistente e manterem-se competitivas.

O primeiro objetivo específico de estruturar o planejamento estratégico, junto às equipes, por meio da adoção da ferramenta OKR foi atingido através do encadeamento das ideias ao longo do projeto, mais especificamente nas seções 5.1 voltadas para a construção dos objetivos e resultados-chave globais e setoriais.

Também é possível afirmar que o segundo objetivo específico voltado para a elaboração e implantação de planos de execução para o cumprimento dos resultados chave foi atingido, conforme o conteúdo da seção 5.1 desta monografia. Esse objetivo foi responsável por expressar, de forma clara e objetiva, o caminho que a organização pretende seguir.

O terceiro e último objetivo específico, por sua vez, consistia em apresentar e revisar indicadores de desempenho para um Planejamento Estratégico, que está detalhado ainda na seção 5.

O objetivo geral da criação do planejamento estratégico, o qual estava paralisado, com a implementação do OKR em uma escola de ensino público no

interior do estado do Maranhão, também foi alcançado com êxito, e está em implantação desde a aprovação do time de gestão.

Dado o alcance dos objetivos gerais e específicos, a pergunta de pesquisa “De que maneira a adoção do OKR ao Planejamento Estratégico pode contribuir para a melhoria dos indicadores da educação básica em uma escola municipal?” é integralmente respondida.

Para trabalhos futuros, ações simples servem de sugestão para aplicação da metodologia OKR, seja no mesmo campo de pesquisa ou em outro nicho organizacional, como a criação de um documento que seja assinado pelos envolvidos contendo os objetivos e resultados definidos, gerando um senso de comprometimento coletivo com as entregas.

Outra alternativa seria diminuir a quantidade de setores envolvidos por trimestre de aplicação, a depender do tamanho da organização, favorecendo um acompanhamento mais eficiente.

Além disso, nesta pesquisa, pelo fato de os colaboradores ainda estarem se familiarizando com a metodologia, os resultados-chave estabelecidos formaram um mix entre melhoria de processos e estratégia de posicionamento. Como recomendação para aplicações futuras, caso a empresa em questão já tenha um entendimento estratégico considerável, se faz importante focar em metas mais estratégicas.

7 REFERÊNCIAS

A. STREST B. Fanzeres, D. Lima, J. Garcia, L. Freire e R. Rajagopal, **Mecanismo de Realocação de Energia Renovável: Uma Nova Proposta para Fontes Alternativas**. XXII SNTPEE Seminário Nacional de Produção e Transmissão de Energia Elétrica (SNTPEE 2013), 2013, Brasília.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2012.

ANDRADE, Darly Fernando. **Gestão de Serviços**. Volume 2. Poisson, 2017. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.5935/978-85-93729-01-0.2017B001>. **Pesquisa-ação**. Educar em Revista, Dec. 2000, pp. 181–91. SciELO, <https://doi.org/10.1590/0104-4060.214>.

FABIANO, Arthur. **Rotatividade** **custa** **caro**. <https://www.rhportal.com.br/artigosrh/planejamento-estrategico-conceito-e-aplicaes/>. Accessed 4 fev. 2023.

ZANOTTO, C.; CAMPOS, M. F. V. de; TORCATTO ZANELLA, L. F. **Evolução do pensamento estratégico: uma abordagem histórica**. Anuário Pesquisa e Extensão Unoesc Videira, [S. l.], v. 2, p. e16109, 2017. Disponível em: <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/apeuv/article/view/16109>. Acesso em: 7 jan. 2023.

FERNANDES, B. H. R. **Competências & desempenho organizacional**: o que há além do Balanced Scorecard. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERNANDES, Djair Roberto. **Uma Visão Sobre a Análise da Matriz SWOT como Ferramenta para Elaboração da Estratégia**. 2012. 12 f. UNOPAR, Londrina, 2012.

FISHMANN, Adalberto, DE ALMEIDA, Martinho I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

FILHO, Emilio Herrero. **Os OKRs E As Métricas Exponenciais: E as Métricas Exponenciais a Gestão Ágil da Estratégia na Era Digital**. Alta Books, 2021.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial**. 4ª edição. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2007

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. - 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando Processo Empresariais**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1993. *Business process improvement*. New York: McGraw Hill, 1991.

HENNING, E. T.; DANILEVICZ, A. M. F.; DUTRA, C. C. **Modelo adaptado de planejamento estratégico à microempresas: um estudo de caso na área de**

fitness. Revista produção online, vol. 12, n. 2, p. 270-296, 2012. Disponível em: Acesso em 14 dez. 2022.

HUMMES, Vinícius Seibel. **Avaliação de Valor Para Uma Empresa de Consultoria Ambiental**. 2010. 42 f. Monografia (Especialização) - Curso de Finanças Corporativas e Valor das Organizações, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2010.

SANTOS, L. C., Gohr, C. F., & Varvakis, G. (2011). **Um método para identificação e análise de competências e recursos estratégicos das operações de serviços**. Revista Gestão e Produção, 18(44), 791-808.

MEIRELES, M. **Ferramentas Administrativas para identificar, observar e analisar problemas: organizações com foco no cliente**. São Paulo: Editora Arte & Ciência, 2001.

MAURYA, A. (2010). **Why Lean Canvas vs Business Model Canvas? Practice Trumps Theory**. Retrieved October 9, 2013, from <http://practicetrumpstheory.com/2012/02/why-leancanvas/>.

MOREIRA, Walter. **Revisão de literatura e desenvolvimento científico: conceitos e estratégias para confecção**. 2017. 1 v. Centro Universitário Teresa D'ávilaUnifatea, São Paulo, 2017. Disponível em: <http://unifatea.com.br/seer3/index.php/Janus/article/view/102>. Acesso em: 2 jan. 2023.

MOROLISI, Marília Costa, and Cleoni Maria Barboza Fernandes. **Estado Do Conhecimento: Conceitos, Finalidades e Interlocações**. *Educação Por Escrito*, vol. 5, no. 2, Oct. 2014, p. 154. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.15448/2179-8435.2014.2.18875>.