



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO

PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO

DEPARTAMENTO DAS ENGENHARIAS

CURSO DE ENGENHARIA ELÉTRICA

MARIA TERESA DA COSTA MORAIS

**IMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA OBJECTIVES AND KEY RESULTS
(OKR) EM UMA EMPRESA JÚNIOR.**

CARAÚBAS/ RN

2021

MARIA TERESA DA COSTA MORAIS

**IMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA OBJECTIVES AND KEY RESULTS
(OKR) EM UMA EMPRESA JÚNIOR.**

Monografia apresentada a Universidade Federal Rural do Semi-Árido como requisito para obtenção do título de Bacharel em Engenharia Elétrica.

Orientador: Prof. Me. Antônio Alisson Alencar Freitas

CARAÚBAS/ RN

2021

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

M
827i Morais, Maria Teresa da Costa.
 Implementação da metodologia objectives and key
 results (OKR) em uma empresa júnior / Maria
 Teresa da Costa Morais. - 2021.
 56 f. : il.

 Orientador: Antônio Alisson Alencar Freitas.
 Monografia (graduação) - Universidade Federal
 Rural do Semi-árido, Curso de Engenharia
 Elétrica, 2021.

 1. Modelo de Gestão. 2. OKR. 3. Empresa
 Júnior. 4. Estratégia. I. Freitas, Antônio
 Alisson Alencar, orient. II. Título.

MARIA TERESA DA COSTA MORAIS

**IMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA OBJECTIVES AND KEY RESULTS
(OKR) EM UMA EMPRESA JÚNIOR.**

Monografia apresentada a Universidade
Federal Rural do Semi-Árido como
requisito para obtenção do título de
Bacharel em Engenharia Elétrica.

APROVADO EM: 01 / 06 / 2021

BANCA EXAMINADORA

ANTONIO ALISSON
ALENCAR FREITAS:
02228242390

Digitally signed by ANTONIO ALISSON ALENCAR FREITAS:02228242390
DN: CN=ANTONIO ALISSON ALENCAR FREITAS:02228242390,
OU=UFERSA - Universidade Federal Rural do Semi-Árido, O=ICPEdu,
C=BR
Reason: I am the author of this document
Location: your signing location here
Date: 2021.06.09 11:05:14
Foxit Reader Version: 9.5.0

Prof. Me. Antônio Alisson Alencar Freitas

Orientador

Francisco das Chagas Barbosa de Sena

Assinado de forma digital por
FRANCISCO DAS CHAGAS BARBOSA
DE SENA:00895009382
Dados: 2021.06.02 08:25:28 -03'00'

Prof Dr. Francisco das Chagas Barbosa de Sena

Membro

MARCIA YARA DE OLIVEIRA
SILVA:05163965441

Assinado digitalmente por MARCIA YARA
DE OLIVEIRA SILVA:05163965441
Data: 2021.06.01 16:23:08-03'00'
Foxit Reader Versão: 10.1.0

Profª Ma. Márcia Yara de Oliveira Silva

Membro

*Dedico esse trabalho em memória da
minha avó Dona Maria Teresa, dedico
também aos meus pais, minha irmã, e
meus amigos. Sem o apoio deles eu não
teria conseguido chegar ao fim.*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus por me abençoar e me sustentar quando as forças se esvaíam, e agradeço pelas pessoas maravilhosas que ele coloca em minha vida.

Aos meus pais, Edvane Bernardo da Costa Moraes e Silvegertison Araújo de Moraes por toda a educação que me deram, por me ensinarem a correr atrás dos meus sonhos, por sempre acreditarem em mim e no meu potencial quando eu já não acreditava mais, por me ensinarem o que é o amor e que só tal sentimento poderia mudar tudo. Eu amo muito vocês, e sem dúvidas vocês são as pessoas mais importantes da minha vida.

A minha irmã, Maria Eduarda da Costa Moraes por sempre me impulsionar e me apoiar nos momentos mais difíceis. Você, mainha e painho são o real motivo pelo qual eu me levanto diariamente, e eu não poderia ser presenteada com irmã melhor.

Aos meus cachorrinhos, Ketchup e Negão, por preencherem meus dias de carinho, felicidade e muito riso.

As minhas amigas da vida Élide Kaline Melo de Souza, e Benedita Caroline por sempre estarem juntas de mim, serem tão parceiras e me darem suporte e um ombro amigo sempre que preciso. Tenho fé que nós vamos alcançar todos os nossos objetivos, e realizar nossos sonhos, amo vocês.

Ao companheiro que me ajudou a enfrentar essa jornada árdua, Joe Vítor, por todos os conselhos, puxões de orelhas, orientações e carinho, para que eu não perdesse o foco sobre o que é importante e necessário para minha vida.

As amigas que mais parecem irmãs do Ap02, Mara Alice e Roberta Rafaela que fizeram por dois anos meus dias mais felizes, enxugaram minhas lágrimas, me corrigiram, me apoiaram e me fizeram perceber que quando temos as pessoas certas ao nosso lado nada e nem ninguém consegue nos derrubar.

Aos amigos que tive o prazer de conhecer e conviver durante o curso, Gesley Alves, Cícero Eduardo, Yuri Fernandes, Hortência Cibelle, José Ailton e Jackson Santos, que me ajudaram a enfrentar todas as dificuldades do dia-a-dia com muito carinho, cuidado e também com muitos choros e gargalhadas.

Aos amigos que conheci em Caraúbas e contribuíram para minha permanência na cidade, Alef, Diego, Jacobson, Érika, Letícia, Caroline, Otaciana e aos seus respectivos familiares que sempre me trataram com muito afeto e me fizeram sentir abraçada e acolhida em outra cidade.

Ao meu orientador Professor Me. Antônio Alisson Alencar Freitas, por me ajudar não somente com este trabalho, mas também com palavras que contribuíram com minha formação pessoal.

A banca examinadora composta por Professor Dr. Francisco das Chagas Barbosa de Sena e Professora Me. Márcia Yara de Oliveira Silva, por aceitarem o convite de colaborar com o meu trabalho.

Agradeço a UFERSA-Caraúbas por possibilitar a realização de um sonho que é o Bacharelado em Engenharia Elétrica.

Por fim, agradeço a Trifase Engenharia e todos os membros que já passaram por lá, por ajudarem na minha formação, me mostrarem a profissional que eu quero ser na vida, e me ajudarem a entender o propósito que me move que é Ajudar Pessoas!

“A Fé na vitória tem que ser inabalável”.

(O rappa)

RESUMO

A cada ano as empresas no geral vem sofrendo mudanças devido a competitividade presente no mercado, gerando dificuldades originadas das falhas e até ausências de modelos de gestão que direcionem os colaboradores de acordo com a estratégia definida com foco. Através de um estudo de caso com abordagens quantitativas e qualitativas, esta pesquisa tem por finalidade implementar e analisar o uso da metodologia OKR (*Objectives and Key Results*), diante das dificuldades mais latentes de uma Empresa Júnior. O método OKR vem se tornando bastante usual e popular no ambiente empresarial por possuir características que facilitam sua aplicação e disseminação entre a equipe que compõe a organização, possibilitando uma melhor comunicação setorial, clareza sobre os objetivos estratégicos da empresa, e evolução na performance dos membros. Na Trifase Engenharia, Empresa Júnior de Engenharia Elétrica da UFERSA-Caraúbas, a falta de um modelo de gestão coerente com a sua realidade ocasionou inúmeros problemas que possivelmente iriam contribuir com o encerramento das atividades da empresa. Após a aplicação, foi possível constatar um aumento de 600% no faturamento da empresa, e a venda de 16 projetos, como também uma atuação mais efetiva dos colaboradores, e um alinhamento da equipe com relação a estratégia norteadora. Portanto, pode-se afirmar que com a definição e aplicação das OKR's, a Trifase conseguiu resultados favoráveis para sobreviver durante o momento de crise.

Palavras-Chave: Modelo de Gestão; OKR; Empresa Júnior; Estratégia.

ABSTRACT

Every year, companies, in general, have been changing due to the competitiveness present in the market, generating difficulties originated from failures and even absences of management models that direct employees according to the strategy defined as focus. Through a case study, with quantitative and qualitative approaches, this research aims to implement and analyze the use of the OKR (Objectives and Key Results) methodology in the face of the most latent difficulties of a Junior Company. The OKR method has become quite usual and popular in the business environment because it has features that facilitate its application and dissemination among the team that make up the organization, enabling better sectorial communication, clarity about the company's strategic goals, and evolution in the performance of members. In Trifase Engenharia, the Junior Company of Electrical Engineering of UFRSA-Caraúbas, the lack of a management model consistent with its reality caused numerous problems that would possibly contribute to the closure of the company's activities. After the application, it was possible to verify a 600% increase in the company's revenues, the sale of 16 projects, just as a more effective performance of the employees and an alignment of the team about the orientation strategy. Therefore, we can state that with the definition and application of OKR's, Trifase has achieved favourable results to survive during the crisis.

Key-words: Management Model; OKR; Junior Company; Strategy.

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas de gerenciamento de estratégia.....	16
Figura 2 - Dados do MEJ no Brasil.....	19
Figura 3 - Principais serviços ofertados pela empresa.....	20
Figura 4 - Níveis do planejamento.....	21
Figura 5 - Classificação dos indicadores de desempenho.	23
Figura 6 - Guia para construção de indicadores de desempenho.	24
Figura 7 - Etapas do método PDCA.	27
Figura 8 - Perspectivas avaliadas no método BSC.	28
Figura 9 - Metodologia GPD.....	30
Figura 10 - Ciclo de implementação do método OKR.	33
Figura 11 - Passo a passo da metodologia adotada.	37
Figura 12 - Estrutura organizacional da Trifase Engenharia.	38
Figura 13 - Processo de implementação das OKR's na Trifase.	40
Figura 14 - Pilares estratégicos da Trifase Engenharia.....	45
Figura 15 - OKR's definidas da Trifase Engenharia.	45
Figura 16 - Planilha para acompanhamento das OKR's.....	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais diferenças da MBO para OKR.	31
Quadro 2 - Benefícios da OKR.....	34
Quadro 3 - Principais problemas listados pelos colaboradores.....	42

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Faturamento durante a implementação das OKR's.	47
Gráfico 2 - Crescente no número de projetos vendidos.	48

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EJ	<i>Empresa Júnior</i>
MEJ	<i>Movimento Empresa Júnior</i>
OKR	<i>Objectives and Key Results</i>
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
GPD	<i>Gestão Por Diretrizes</i>
SPDA	<i>Sistema de Aterramento contra Descargas Atmosféricas</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 OBJETIVOS.....	17
1.1.1 Objetivo Geral	17
1.1.2 Objetivos Específicos.....	17
1.2 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1 EMPRESA JÚNIOR	18
2.1.1 Trifase Engenharia.....	19
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	20
2.3 GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO	22
2.3.1 Aplicação dos Sistemas de gerenciamento de desempenho	23
2.3.2 Importância do gerenciamento de desempenho	24
2.3.3 KPI.....	24
2.4 METODOLOGIAS DE GESTÃO	25
2.4.1 Exemplos de metodologias	26
2.4.1.1 PDCA.....	26
2.4.1.2 BSC	27
2.4.1.3 GPD.....	29
2.5 METODOLOGIA OKR.....	30
2.5.1 Histórico	30
2.5.2 Definição de OKR	31
2.5.3 Aplicação da metodologia OKR	32
3 METODOLOGIA	36
3.1 METODOLOGIA ADOTADA	36
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO	37
3.3 IMPLEMENTAÇÃO DAS OKR'S.....	38
3.3.1 Levantamento das dificuldades	39
3.3.2 Análise da cartilha de serviços	39
3.3.3 Construção das OKR's.....	39
3.4 ACOMPANHAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO	40
3.4.1 Dados quantitativos.....	40
3.4.2 Dados qualitativos	40
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	42

4.1 ANÁLISE DAS DIFICULDADES	42
4.2 CARTILHA DE SERVIÇOS.....	43
4.3 IMPLEMENTAÇÃO DAS OKR'S.....	44
4.4 ACOMPANHAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO	46
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
5.1 TRABALHOS FUTUROS	51
REFERÊNCIAS.....	52

1 INTRODUÇÃO

Em meados de 1967 na França, mais especificamente em Paris, um grupo de alunos de graduação, que buscavam uma vivência na prática dos conhecimentos obtidos em sala de aula resolveram dar origem a uma empresa que oferecesse este complemento. Com isso, nasceu a primeira Empresa Júnior do mundo, uma associação vinculada a universidade que prestava serviços relacionados ao curso frequentado (LIMA, 2021).

Com o passar dos anos, o Movimento Empresa Júnior (MEJ) foi ganhando força por toda a França, até que vinte Empresas Juniores (EJ's) juntaram-se e resolveram criar a Confederação Francesa de Empresas Juniores, nomeada Enterprise. Após isso, estudantes de todo o mundo começaram a fundar Empresas Juniores dos mais diversos cursos, em vários países. No Brasil, o movimento chegou no ano de 1987, onde alunos do curso de Administração da Fundação Getúlio Vargas fundaram a primeira Empresa Júnior do país, a EJFGV (CONAC, 2017).

As EJ's, além de promover conhecimento através da execução de projetos, permitem que os estudantes, por meio da vivência empresarial, se desenvolvam em áreas voltadas para gestão de empresas e tenham o contato direto com o mercado, ampliando seus conhecimentos com relação ao Empreendedorismo (UFERSA, 2019).

Na UFERSA, campus Caraúbas, existem atualmente quatro EJ's vinculadas aos cursos de Engenharia Elétrica, Engenharia Civil, Engenharia Mecânica e Letras Inglês. Cada Empresa Júnior (EJ), possui uma estrutura organizacional em que os membros são alocados em setores distintos.

As empresas no geral necessitam de metodologias e ferramentas que as orientem acerca de modelos de gestão e que garantam resultados a partir de estratégias definidas de acordo com as suas realidades. No entanto, muitas organizações de pequeno e médio porte acabam encerrando suas atividades por não possuírem indicadores que meçam o desempenho organizacional dos seus membros.

De acordo com Brandão (2008), o processo de gestão de desempenho proporciona através do uso de ferramentas uma visão sistêmica sobre todos os setores da empresa, mostrando como os resultados individuais de cada membro

corroboram com o objetivo principal da empresa, através de indicadores quantitativos e qualitativos aplicados a estratégia trabalhada. A Figura 1 representa as etapas de gerenciamento que precisam ser seguidos ao aplicar uma metodologia de controle de desempenho (OUTWORK, 2012).

Figura 1 - Etapas de gerenciamento de estratégia.



Fonte: Adaptado de Outwork Consultores (2012).

O *framework Objectives And Key Results (OKR)*, é um método de gestão muito aplicado nas empresas em geral a partir da definição de resultados-chave, ou seja, metas que abordam as realidades das empresas e são reajustadas conforme necessidade.

Portanto, o presente trabalho tem por finalidade apresentar o estudo da implementação da metodologia *Objectives and Key Results (OKR)*, na Empresa Júnior do curso de Engenharia Elétrica, a Trifase Engenharia, sediada na Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), campus Caraúbas, mostrando todos os quesitos de melhorias e o funcionamento setorial, objetivando propor para a Trifase, um sistema organizacional que garanta resultados de forma mais eficiente através de metas estabelecidas entre gestor e colaborador, garantindo assim um gerenciamento de desempenho mensurável de acordo com cada ciclo estratégico.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

O presente trabalho tem o propósito de analisar a implantação de uma metodologia de gerenciamento de atividades aplicadas a uma Empresa Júnior do curso de Engenharia Elétrica do campus Caraúbas.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Estudar modelos de gestão empresarial que sejam aplicados em todos os setores presentes na Empresa Júnior, ou que no mínimo possa ser adaptado.
- Levantar quais os maiores problemas presentes na Empresa Júnior devido à falta de um método de gerenciamento de atividades.
- Implantar nos setores da empresa a metodologia de gestão escolhida, e que a mesma apresente resultados satisfatórios no contexto geral.
- Analisar o quão assertivo a estratégia de gestão estudada é para a realidade da empresa em questão.

1.2 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Dividiu-se a pesquisa em 5 capítulos, sendo estes:

1. Introdução: onde há contextualização sobre o tema, explicita a motivação para o desenvolvimento e os objetivos a serem alcançados.
2. Fundamentação teórica: contém o embasamento teórico de assuntos relacionados aos modelos de gestão e Empresas Juniores.
3. Metodologia: explicita o passo-a-passo da aplicação de OKR na Trifase e a forma de coleta dos resultados.
4. Resultados e Discussão: expõe os resultados obtidos.
5. Considerações finais: apresenta a conclusão obtida diante da pesquisa e sugestões para implementações futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção apresentará todo o embasamento teórico necessário para desenvolver a pesquisa. Mostrando a definição de empresa júnior e a perspectiva com relação ao crescimento no país, como também a importância de uma metodologia de gestão para as organizações e exemplos de métodos que podem ser aplicados com o objetivo de monitorar o desempenho dos colaboradores, direcionando-os para o alcance de resultados.

2.1 EMPRESA JÚNIOR

Como abordado, o conceito de Empresa Júnior surgiu lá na França na década de 60 com a criação da *Júnior Enterprise*, organização formada por estudantes parisienses que sentiram a necessidade de complementar os estudos teóricos vistos em sala de aula com a prática que uma empresa pode estar oferecendo diante do acesso prévio ao mercado de trabalho. A Empresa Júnior pode ser definida como toda organização sem fins lucrativos, associada a uma instituição de ensino superior, composta exclusivamente por alunos, que com o auxílio de professores, vendem e realizam projetos voltados para a sua área de formação (RN JÚNIOR, 2021).

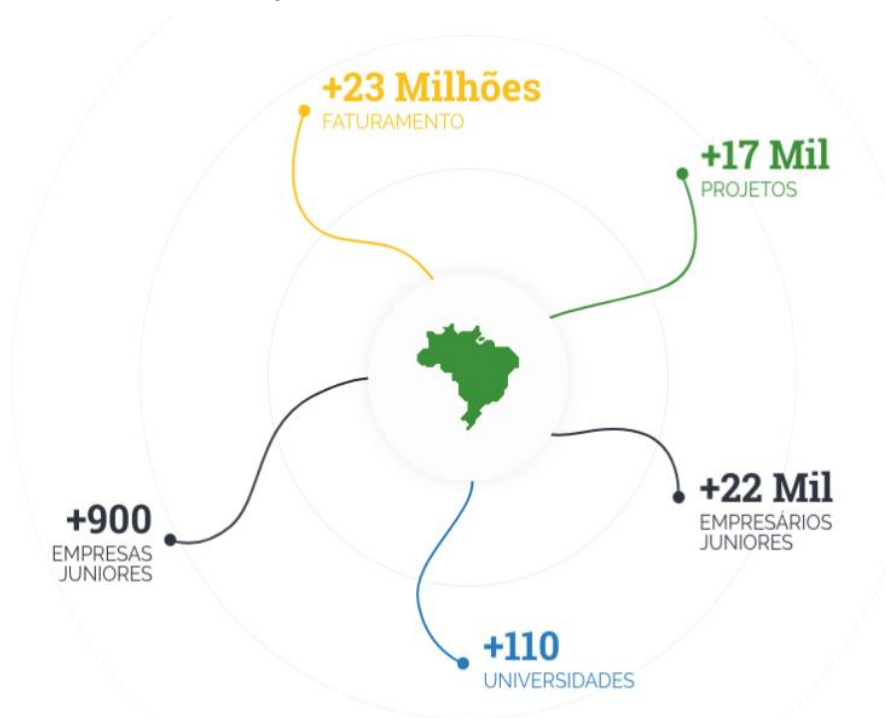
De acordo com Ziliotto e Berti (2012), uma Empresa Júnior deve ser vista como uma ferramenta institucional necessária para a formação dos estudantes, pois alinha-se nesse contexto, oferecendo aos alunos a possibilidade de ocuparem funções organizacionais análogas as que se dedicarão no futuro profissional, bem como a troca de conhecimentos com as empresas as quais prestarem serviços enquanto membros colaboradores.

As EJ's estão encaixadas no terceiro setor da economia por serem organizações privadas e que não focam em lucro, ou seja, esse tipo de empresa possui gastos operacionais e tributários reduzidos, o que facilita a venda de serviços de alta qualidade a um custo baixo. Tais empresas atendem principalmente o mercado das micro e pequenas empresas, que costumemente não tem acesso a consultoria sênior e enfrentam grandes dificuldades na gestão (CUNHA; CALAZANS, 2011).

O Movimento Empresa Júnior (MEJ) vem crescendo de forma exponencial no Brasil. Atualmente, se encontra presente em todos os estados brasileiros, com mais

de 1200 empresas espalhadas por todo o país. Além disso, as Empresas Juniores são tidas como principal mecanismo de fomento a educação empreendedora dentro das universidades, o que resulta em uma alta parcela de alunos interessados em fazerem parte das iniciativas (BRASIL JÚNIOR, 2021). A Figura 2 mostra o alcance do MEJ r como ele vem se expandindo e ganhando força no Brasil.

Figura 2 - Dados do MEJ no Brasil.



Fonte: BRASIL JÚNIOR (2021).

Atualmente já se somam mais de 900 Empresas Juniores que estão distribuídas pelos estados brasileiros, pertencentes aos mais diversos cursos de ensino superior. Com relação a quantidade de projetos executados e o valor faturado, pode-se perceber que as EJ's vêm impactando positivamente o mercado nacional.

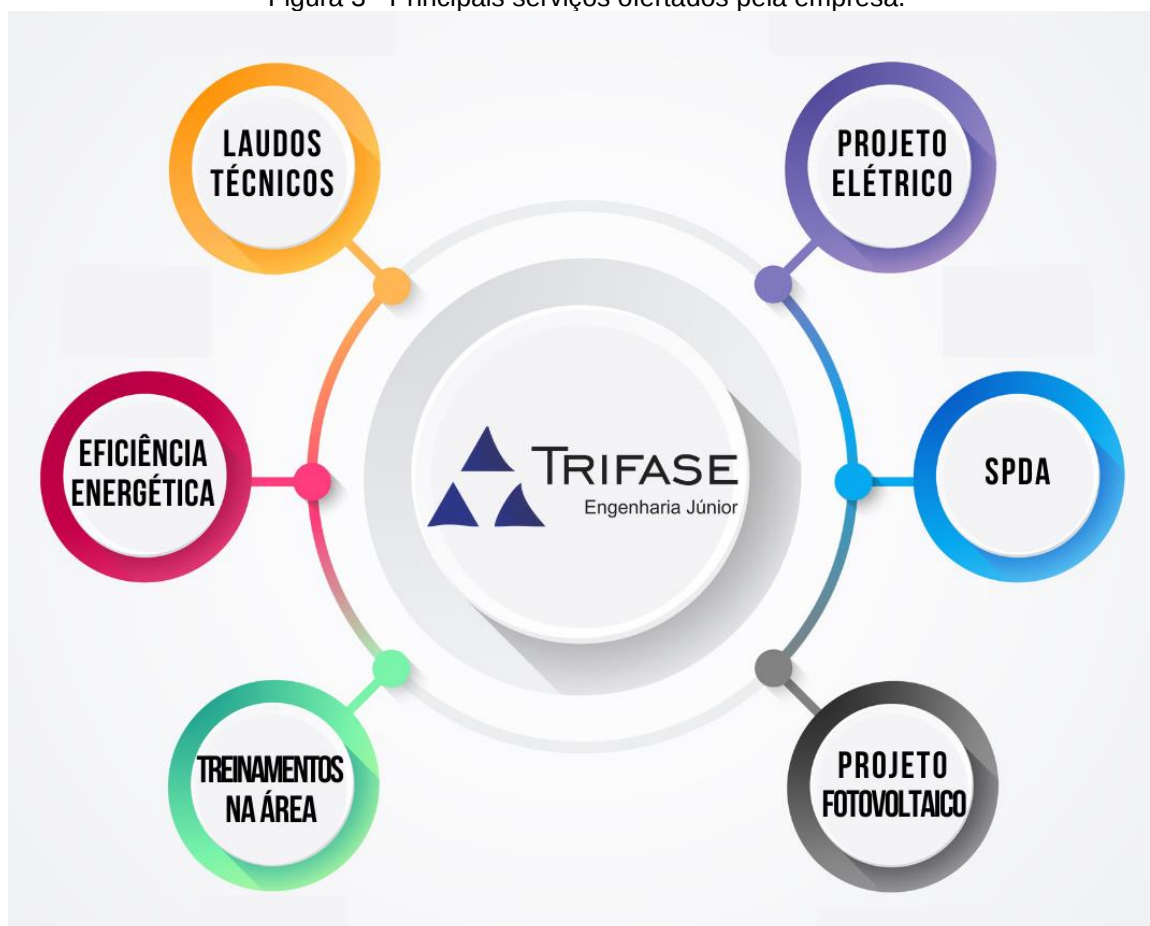
2.1.1 Trifase Engenharia

A Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), possui atualmente 20 Empresas Juniores presentes em todos os campi da instituição. A Trifase Engenharia é uma Empresa Júnior do curso de Engenharia Elétrica associada a UFERSA-Caraúbas. Foi fundada dia 15 de junho de 2018, e é constituída por alunos voluntários dos cursos de Engenharia Elétrica e Ciências e Tecnologia.

Diante disso, a Trifase desenvolve atividades para a sociedade com o auxílio de

professores e profissionais que atuam na área da engenharia, garantindo projetos de alta qualidade, com responsabilidade e segurança, e gerando aprendizados na prática para os estudantes em geral, contribuindo diretamente para a formação de profissionais mais capacitados para o mercado de trabalho. Os principais serviços presentes na carta de serviço da Trifase estão descritos na Figura 3.

Figura 3 - Principais serviços ofertados pela empresa.



Fonte: Autoria própria (2021).

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Nas empresas em geral, os gestores se utilizam de diversos meios para conseguir bons resultados e mantê-las em alta no mercado. Como ferramenta voltada para uma administração mais coerente com cada organização é realizado o chamado planejamento.

Com o objetivo de trazer para os gestores melhores percepções e uma reflexão sobre qual seria a pretensão de chegada da organização, levando em consideração possíveis problemas que gerariam interferência nesse processo, e garantindo

direcionamento e embasamento nas tomadas de decisões, é realizado o planejamento (MONTANA, 1998).

Segundo Stadler e Paixão (2012, p.61), de um modo geral o planejamento é dividido em três grupos: o estratégico, o tático e o operacional. Todos eles contribuem com resultados a curto, médio e longo prazo para a organização, como pode ser observado na Figura 4.

Figura 4 - Níveis do planejamento.



Fonte: Autoria própria (2021).

Toda organização independente do seu porte, necessita de estratégias que norteiem todas as ações e o caminho que deve ser seguido para alcançar os objetivos que são almejados. Para construir um planejamento estratégico é necessário avaliar todas as condições tanto internas como externas que envolvem a empresa. A partir daí pode-se definir objetivos que guiem a empresa para uma situação favorável e lucrativa e que haja um posicionamento do negócio no mercado.

Para Kotler (1992, p.63), pode-se definir planejamento estratégico como o processo gerencial que é realizado visando a adequação entre os objetivos e os recursos disponíveis na empresa, e as mudanças e oportunidades presentes no mercado. Tal planejamento tem como foco principal a orientação da empresa para o alcance de lucros e um crescimento sustentável.

Por fim, para que se execute o planejamento estratégico da melhor forma, é necessário efetuar a adoção de ferramentas que possibilitem um gerenciamento das atividades desenvolvidas pela empresa, e que haja um conhecimento aprofundado sobre a performance dos colaboradores. Através dessas análises, será possível buscar os resultados da organização.

2.3 GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO

De acordo com o IBGE (2018), a cada dez empresas que iniciam suas atividades, mais da metade fecham as portas antes dos cinco anos. E, uma das causas principais pelo encerramento das atividades brevemente está atrelado a falta de um sistema de gestão sólido que garanta que todos os setores funcionem no mesmo ritmo.

Desse modo, pode-se perceber que toda empresa, independente do seu tamanho e do ramo de atuação, quando não há um gerenciamento/administração assertivo(a), a mesma não progride com seus resultados. Diante disso, pode-se identificar problemas organizacionais como: descumprimento de prazos nas entregas dos serviços prestados, deficiência na execução das atividades rotineiras da empresa, e falha de comunicação interna entre líderes e liderados. Essas falhas podem ser solucionadas através da construção de indicadores de desempenho.

Segundo Otley (1999), os indicadores de desempenho formam um conjunto de informações que auxiliam os gestores na execução do seu trabalho, por meio da análise do comportamento organizacional dos colaboradores. Já Maisel (2001), afirma que o processo de medição de desempenho se caracteriza como um sistema que além de garantir esta análise, permite que todas as atividades desenvolvidas na empresa estejam diretamente ligadas com a estratégia, facilitando a conquista de resultados e a geração de valor para os *stakeholders*, isto é todos os envolvidos na organização, parceiros, diretores, colaboradores, entre outros.

Existem vários tipos de indicadores de desempenho que viabilizam o processo de tomada de decisões e o melhoramento da estratégia que guia a empresa, como pode ser visto na Figura 5.

Figura 5 - Classificação dos indicadores de desempenho.



Fonte: Adaptado de Portal Administração (2014).

Vale destacar que os indicadores podem ser classificados de forma ainda mais específica, levando em consideração a realidade e a necessidade de cada empresa.

2.3.1 Aplicação dos Sistemas de gerenciamento de desempenho

Em geral, a aplicação de metodologias que meçam o desempenho de uma organização não é tão simples como se imagina. Os indicadores apresentam problemas quando são embasados apenas em resultados financeiros, desprezando outros aspectos internos e externos da empresa que fariam total diferença no melhoramento dos resultados, como por exemplo os processos internos de cada setor, e as atividades que dependem dos parceiros da empresa.

De acordo com Globerson (1985) e Maskell (1989), existem diretrizes que podem facilitar a construção de indicadores de desempenho levando em consideração a estratégia adotada. Algumas delas são:

- Os indicadores de desempenho devem ser embasados nos objetivos que foram estabelecidos no planejamento estratégico da empresa.
- Deve haver alinhamento com toda a equipe sobre a importância de cada indicador;
- Os critérios para calcular o desempenho devem ser bem definidos;
- Os indicadores devem ser construídos com toda a equipe da empresa;
- Devem haver indicadores específicos para cada setor.

Para facilitar a implementação dos sistemas, existem inúmeros *frameworks* que auxiliam na construção dos indicadores. A Figura 6 representa um modelo de construção proposto por Wisner e Fawcett (1991).

Figura 6 - Guia para construção de indicadores de desempenho.



Fonte: Wisner, Fawcett (1991).

Hoje em dia, existem várias metodologias voltadas para o controle de desempenho que direcionam as empresas que buscam um alinhamento do seu planejamento com a execução de atividades de cada setor.

2.3.2 Importância do gerenciamento de desempenho

Para que uma organização melhore sua performance, é importante que os indicadores de desempenho sejam aplicados com o objetivo de garantir uma comunicação eficaz entre os setores, disseminar entre os colaboradores a missão, visão, e os valores que descrevem o propósito da empresa, identificar onde há necessidade de direcionar esforços como forma de sanar as dificuldades, e também levar transparência sobre o trabalho de cada colaborador presente na equipe.

2.3.3 Key Performance Indicator (KPI)

O KPI (*Key Performance Indicator*), ou Indicador Chave de Performance é uma ferramenta utilizada por gestores para metrificar o desempenho dos colaboradores. Em suma, é uma forma de analisar se uma ação está alinhada com os objetivos pré-definidos por uma organização. Para que os KPI's de uma organização sejam de fato

efetivos, devem ser elaborados prezando pela fácil compreensão dos seus membros, explicitando os parâmetros de desempenho aceitáveis.

Com o intuito de garantir que os indicadores estejam sempre coerentes com a realidade da empresa, é necessário que periodicamente eles sejam revisados. O KPI proporciona essa flexibilidade de adaptação com relação a possíveis mudanças que venham surgir.

Para que se possa realizar a construção de indicadores de desempenho que seja fiel a estratégia da empresa, é necessário haver um alinhamento entre essa mensuração do comportamento com o método de gestão estabelecido na organização.

2.4 METODOLOGIAS DE GESTÃO

Segundo FALCONI (2013), sistema de Gestão se trata de um conjunto de práticas interligadas de modo que os resultados da empresa sejam atingidos. Ou seja, as chamadas práticas interligadas se resumem ao alinhamento gerado entre as metas dos líderes e liderados. Essas metas são alcançadas a partir dos direcionamentos dados pela organização, seguindo o que foi pré-definido no planejamento estratégico da empresa, juntamente com os esforços destinados para conquistar os desafios.

Para que algo seja chamado de “Sistema de Gestão” é necessário que ocorra uma conexão de funções que produzam um resultado. Cada parte, de acordo com a sua função, deve seguir um método, e dependendo de seu nível hierárquico terá foco em resultados a longo, médio e curto prazo. Esse foco é o que diferencia o gerenciamento estratégico, tático e operacional, porém todos devem estar conectados a uma direção comum. Essa conexão é definida como desdobramento do planejamento estratégico (FALCONI, 2013).

Em meados do século XX, houve um crescente no número de empresas por todo o mundo com problemas relacionados a desperdício, perdas, baixo rendimento dos funcionários, baixa produtividade. Em contrapartida, outras inúmeras empresas se aproveitaram dos problemas da concorrência e intensificaram suas atividades. Porém, o crescimento acelerado provocou uma desorganização, restringindo a eficiência dessas empresas, causando insatisfação de seus clientes. Com isso, percebeu-se que dia após dia a função de administrar uma organização estava cada vez mais

complexa, levando em consideração que era necessário prezar pelo maior rendimento financeiro e operacional (STADLER; PAIXÃO, 2012). Devido os diferentes cenários presentes nas organizações, foram desenvolvidos modelos que pudessem ser adaptados à realidade de cada uma.

2.4.1 Exemplos de metodologias

As ferramentas de gerenciamento de atividades ajudam na organização e na gestão dos projetos, orientando como se dará cada processo interno e monitorando a performance de cada membro. As metodologias também contribuem com o fortalecimento da cultura organizacional da empresa, pois quando há diretrizes bem definidas, os membros desenvolvem naturalmente um senso de pertencimento. E com um time satisfeito e engajado, a produtividade aumentará contribuindo diretamente para o alcance de bons resultados.

Atualmente existem vários tipos de metodologias e ferramentas que podem ser aplicados, como por exemplo:

- PDCA – voltada para gestão de processos, onde é seguido quatro etapas: Planejar, Executar, Verificar e Agir.
- *Balanced Scorecard* (BSC) – possibilita o acompanhamento das metas através da visão que os gestores não podem focar apenas na área de negócios.
- Gestão por Diretrizes (GPD) – permite que os gestores planejem os processos de forma prática.
- *Objectives and Key Results* (OKR) – ferramenta de análise crítica que auxilia no alcance de resultados-chave através da definição de objetivos.

2.4.1.1 PDCA

O método PDCA, também denominada ciclo de Deming, ficou popularmente conhecido nos anos 50. Esse método proporciona para as empresas a melhoria dos processos internos a partir do planejamento e da medição dos resultados obtidos. Segundo Werkema (1995, p. 17), o ciclo PDCA pode ser definido como uma metodologia de gerenciamento de tomada de decisões que garante o alcance de metas necessárias para a sobrevivência de uma empresa. Ou seja, para que uma

organização atinja seus objetivos é imprescindível que adotem uma postura estratégica, definindo metas que irão garantir a sua evolução perante o mercado.

O PDCA é dividido em 4 etapas, as quais formam uma técnica de gestão cíclica. A Figura 7 representa as etapas que compõe o ciclo e a utilidade de cada uma.

Figura 7 - Etapas do método PDCA.



Fonte: Adaptado de Campos (1992).

A primeira etapa (*Plan*) consiste no planejamento das atividades que devem ser desenvolvidas e na elaboração de processos que beneficiem a empresa no geral. A etapa “*Do*”, resume-se a execução do que foi definido como objetivos a serem alcançados. É importante frisar que nessa etapa todos os membros devem estar alinhados sobre qual o foco da empresa e como conquistá-lo. A penúltima etapa, “*Check*”, seria o momento destinado ao acompanhamento dos setores e a análise dos resultados que foram obtidos, para compreender se eles conferem com o que se era esperado. Por fim, a etapa “*Act*”, seria para a criação de novos planos de ação levando em consideração o que ainda precisa ser atingido e a implementação de mudanças com base nas lições aprendidas (ENDEAVOR, 2015).

2.4.1.2 *Balanced Scorecard* (BSC)

O *Balanced Scorecard*, consiste em uma ferramenta de gestão que tem como objetivo esclarecer os problemas de performance existente dentro das empresas. Foi originada em 1992 por Robert Kaplan e David Norton, professores de Harvard (Epstein e Manzoni, 1998). Este modelo de gestão se baseia em perspectivas que não

analisam apenas o faturamento da empresa, proporcionando ao gestor uma visão mais ampla sobre o funcionamento da organização. O BSC busca traduzir a estratégia em objetivos operacionais (RAMOS, 2018).

De acordo com Kaplan e Norton (1997), as principais perspectivas que devem ser observadas em uma empresa são: financeiro, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. A Figura 8 exibe os panoramas do método BSC.

Figura 8 - Perspectivas avaliadas no método BSC.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

A perspectiva “Financeira” tem como foco a lucratividade que a estratégia adotada renderá para empresa, avaliando o fluxo de caixa, e o retorno dos investimentos realizados, ou seja, analisa de um modo geral a saúde financeira da empresa. Com relação a “Processos Internos”, é necessário que se identifique quais geram mais impacto na organização e como podem ser otimizados. A etapa “Aprendizado e crescimento”, busca colher lições que torne a organização mais

competente na resolução de problemas, e que siga uma estratégia que almeje a expansão da mesma. Por fim, a perspectiva Clientes visa o aumento do número de clientes e a fidelização deles, através dos *feedbacks* dados pelos serviços prestados, tornando o relacionamento entre gestor e cliente mais amigável (PAIVA, 2015).

No entanto, a implementação do método BSC não é uma iniciativa simples. Pode ocasionar problemas relacionados a falta de clareza com relação a estratégia a ser seguida e a falta de priorização dos colaboradores em relação as atividades.

2.4.1.3 Gestão por Diretrizes (GPD)

Este método é fundamentado no desdobramento das diretrizes internas de uma empresa, tornando as metas alcançáveis. Este modelo de gestão tem por finalidade a elaboração de planejamentos de forma mais prática, otimizando o processo de formulação dos objetivos que devem ser alcançados pela empresa. Para isso, é necessário que seja executado um passo-a-passo durante o processo de implementação da metodologia, focando na obtenção de melhoria em todos os setores da empresa (SITEWARE, 2018).

Essa gestão possui três pilares, o primeiro consiste na afirmação de que o alcance de resultados está diretamente ligado com o desempenho da equipe. Já o segundo pilar é baseado no incentivo dos colaboradores a exercitarem diariamente o senso de inovação. Por último, o terceiro pilar informa que todos os planejamentos definidos devem ser colocados em prática, para que assim a organização seja aprimorada. A Figura 9 representa os focos estratégicos do método GPD (SITEWARE, 2017).

Figura 9 - Metodologia GPD.



Fonte: Autoria própria (2021).

É importante frisar que todas as opções de metodologias de gestão citadas anteriormente são possíveis de serem aplicadas nas Empresas Juniores. Entretanto, para a Trifase, foi escolhido o método OKR para se aprofundar e ser executado, por tratar-se de um modelo de fácil compreensão, bastante flexível, e adaptável a realidades distintas.

2.5 METODOLOGIA OKR

2.5.1 Histórico

As primeiras referências de OKR partiram do surgimento da chamada “Gestão por objetivos” (MBO). Peter Drucker, mais conhecido com o pai da administração, propôs a metodologia MBO com o propósito de sugerir que as organizações criassem objetivos para cada área da empresa, visando a melhoria contínua da produtividade. Várias empresas que almejavam resultados mais desafiadores adotaram a metodologia, porém o sistema apresentou alguns pontos de atenção com relação a baixa adaptabilidade e falta de clareza na execução.

Em meados de 1990, Andy Grove, o então Diretor Executivo da Intel, resolveu adotar a metodologia realizando algumas alterações em seu *framework*, como mostra o Quadro 1 (DOERR, 2018).

Quadro 1 - Principais diferenças da MBO para OKR.

MBO – Peter Drucker	I'MBO (OKR) – Andy Grove
“O que?”	“O que?” e “Como?”
Anual	Mensal/Trimestral
Privado e pouco claro	Público e transparente
<i>Top-down</i>	<i>Bottom-up</i>
Aversão ao risco	Agressivo e inspirador

Fonte: Adaptado de Doerr (2018).

O processo de adaptação da metodologia se iniciou pela proposta de se responder duas perguntas: Onde queremos chegar? (A resposta fornece o *Objective*); como posso saber se estou chegando lá? (A resposta fornece o *Key-Result*) (GROVE, 1985). Além disso, Grove também afirmava que os *Key-results* (resultados-chave) tinham que ser dividido em ciclos trimestrais ou mensais, onde cada fim de ciclo representaria um marco cronológico no alcance dos objetivos.

Outra alteração proposta por Grove foi com relação a criação das KR's, onde o mesmo sugeria que o sistema fosse definido de forma bidirecional, onde os gestores definiriam os objetivos estratégicos, os quais seriam destrinchados pelos setores e suas respectivas equipes através das KR's, fazendo com que os membros se sentissem parte de todo o processo.

Com base nesses fatores, é possível afirmar que a metodologia OKR é aplicada para que os colaboradores sejam alinhados entre si, se sintam pertencentes e donos da organização. Dessa forma, os objetivos desejados para o futuro da organização serão alcançados, através de um gerenciamento assíduo de atividades.

2.5.2 Definição de OKR

O método OKR é uma metodologia de gestão focada em simplificar a definição e rastreamento dos objetivos e resultados-chave de uma empresa. Esse *Objectives and Key Results* dão uma direção clara e parâmetros mensuráveis para a conquista dos números ideais (MATOS, 2019).

Os *objectives* se resumem as metas que a organização almeja alcançar, onde a equipe é direcionada para a ação e que de alguma forma possuem um caráter inspirador. Já os *key-results*, é a forma como os objetivos serão atingidos, caracterizado por ser algo mais específico, mensurável e calendarizado (CARDOSO, 2020). Portanto, os objetivos são determinados a partir de frases que representam metas qualitativas e desafiadoras para a organização, e os resultados-chave são frases de cunho quantitativo que metrificam a realização dos objetivos.

De acordo com Doerr (2018), as OKR's possuem as seguintes características:

- Foco e compromisso;
- Alinhamento e trabalho em equipe;
- Monitorização e responsabilização;
- Superação.

2.5.3 Aplicação da metodologia OKR

De acordo com Lamorte (2015), a OKR se popularizou em meados de 2013 através de Rick Klau, quando publicou um vídeo explicando como o Google gerenciava seus resultados e crescimento.

Pelo fato de a metodologia ser facilmente aplicada e adaptada a qualquer organização, várias empresas aderiram ao framework. No entanto, é necessário que se analise qual é a real situação organizacional da empresa, para que dessa forma o método seja readequado. A Figura 10, representa um ciclo tradicional do método OKR, que guia as empresas na implementação.

Figura 10 - Ciclo de implementação do método OKR.



Fonte: Adaptado de Souza (2018).

O ciclo é dividido em sete etapas, as quais ditam em que ordem as ações devem ser realizadas com relação a execução do método. A primeira etapa cita a definição de OKR's estratégicas de alto nível, ou seja, elas devem estar alinhadas com a missão da organização, e devem ser validadas com os gestores garantindo que de fato a estratégia esteja sendo seguida. A partir da definição das OKR's com base na estratégia, cada setor com sua respectiva equipe irá construir suas OKR's táticas, deixando claro como o trabalho de cada área se interliga e são dependentes umas das outras.

Para verificar se todos os setores estão andando em uma mesma direção, é necessário que se realize monitoramentos sobre as atividades desenvolvidas e sobre o desenrolar de cada OKR. A partir disso, de acordo com o período de tempo pré-definido para a realização do ciclo, vão sendo feitas revisões e alterações no processo. Por fim, ao final do período, é importante analisar todas as ações praticadas para que se possa exaltar as lições aprendidas com aquela aplicação e se preparar para o início de um novo ciclo.

Algumas práticas necessárias para a construção e validação das OKR's são:

- Acompanhamentos rotineiros, onde a partir da implementação de ciclos estratégicos com um curto período de tempo, as OKR's definidas para o ciclo devem ter coletas de feedbacks, para que a partir daí sejam reformuladas e adaptadas a realidade do mercado externo.
- Para que haja uma priorização nas atividades que devem ser desenvolvidas mais rapidamente, é ideal que se estime um limite de OKR's.
- É importante que a criação das OKR's seja feita em conjunto com os colaboradores da empresa. A partir de um desdobramento *top down* onde alguns objetivos serão criados pelo nível estratégico da empresa, juntamente com outros objetivos originados a partir do nível operacional e tático da organização, definido como desdobramento *bottom-up*.

A aplicação da metodologia OKR garante diversos benefícios para a empresa, o Quadro 2 os descreve de acordo com Betteworks (2015).

Quadro 2 - Benefícios da OKR.

Benefícios do método OKR
Direcionar o pensamento disciplinado para que os objetivos principais sejam alcançados
Levar clareza para o time sobre o que é inegociável para empresa
Gerar uma comunicação interna mais efetiva
Possível mensuração sobre o desempenho de cada membro
Garantir alinhamento da equipe e tracionar os resultados

Fonte: Adaptado de Betteworks (2015).

Diante disso, várias empresas adotaram a metodologia como ferramenta de gestão organizacional, como: a Google, Amazon, LinkedIn, Twitter, Microsoft, entre outras. E a semelhança entre elas é que todas possuem colaboradores altamente engajados e alinhados com a cultura organizacional da empresa.

Frente a crise encarada pela Trifase devido a COVID-19, foi necessário construir novas estratégias a curto prazo. E, devido a esse cenário de incertezas e os problemas organizacionais presentes, foi proposto o uso do modelo de gestão OKR. Com base nas coletas de dados feita sobre o método, e os *benchmarkings* com Empresas Juniores do estado do Rio Grande do Norte, foi possível adaptá-lo a realidade da EJ.

No próximo capítulo será mostrado o passo-a-passo da implementação da metodologia OKR na Trifase Engenharia, partindo das referências que foram usadas no estudo, abordando as etapas que foram executadas na empresa.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa foi desenvolvida seguindo as linhas de um estudo exploratório, utilizando a técnica de estudo de caso, com abordagens quantitativas e qualitativas. E para que esse estudo fosse realizado foi necessário realizar um levantamento bibliográfico sobre métodos de gestão aplicáveis nas empresas em geral, levando em consideração a realidade em que a organização se encontra para que a partir disso possa ser avaliada a assertividade da implementação do método escolhido.

3.1 METODOLOGIA ADOTADA

De acordo com Santos (1991), um estudo exploratório permite o contato inicial com o tema a ser analisado, com os sujeitos a serem investigados e com as fontes secundárias disponíveis.

Segundo Yin (2001), uma pesquisa caracterizada como estudo de caso apresenta abordagens qualitativas e quantitativas, retratando uma investigação empírica, juntamente com um método abrangente, seguindo uma ordem pré-definida partindo da coleta até a análise dos dados.

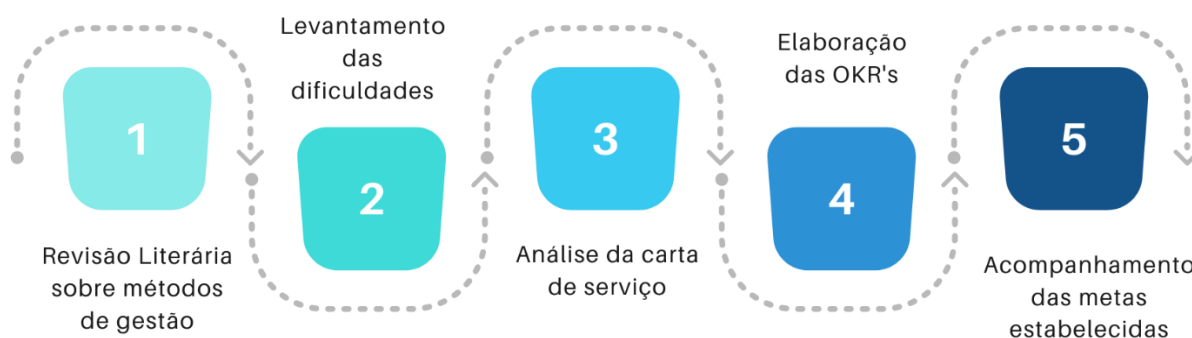
As principais características do estudo de caso são: 1) é flexível, pois trata características complexas e dinâmicas dos fenômenos do mundo real; 2) suas conclusões são baseadas em uma cadeia de evidências, seja qualitativa ou quantitativa, coletada de múltiplas fontes de dados de uma maneira planejada e consistente; e 3) acrescenta ao conhecimento existente, baseando-se na teoria previamente estabelecida, se tal existir, ou pela construção de teoria (Runeson e Host, 2009).

De acordo com Prodanov e De Freitas (2013), na abordagem quantitativa tudo pode ser metrificado. Para que se obtenha análises e interpretações de informações por meio de números, é necessário a utilização de técnicas estatísticas que demonstrem várias percepções sobre os dados coletados. Esse procedimento pode ser aplicado em diversos tipos de trabalhos científicos.

Já a abordagem qualitativa pode ser expressa por um conjunto de técnicas voltadas para interpretação de dados que tem por objetivo detalhar um problema complexo. Além disso, busca esclarecer fenômenos do mundo social, aproximando o indicador do indicado, e o contexto da ação (MAANEN, 1979a, p.520).

Embora a aplicação de abordagens quantitativas e qualitativas apresente diferentes formas de visualizar a realidade, não é válido afirmar que os dois métodos se opõem ou se excluem, pois os pesquisadores sentem a necessidade de demonstrar um fenômeno e interpretá-lo, mas também buscam descrever os determinantes daquele problema, ou seja, para garantir um estudo completo eles unem as duas perspectivas. A Figura 11 mostra o passo-a-passo da metodologia do trabalho.

Figura 11 - Passo a passo da metodologia adotada.



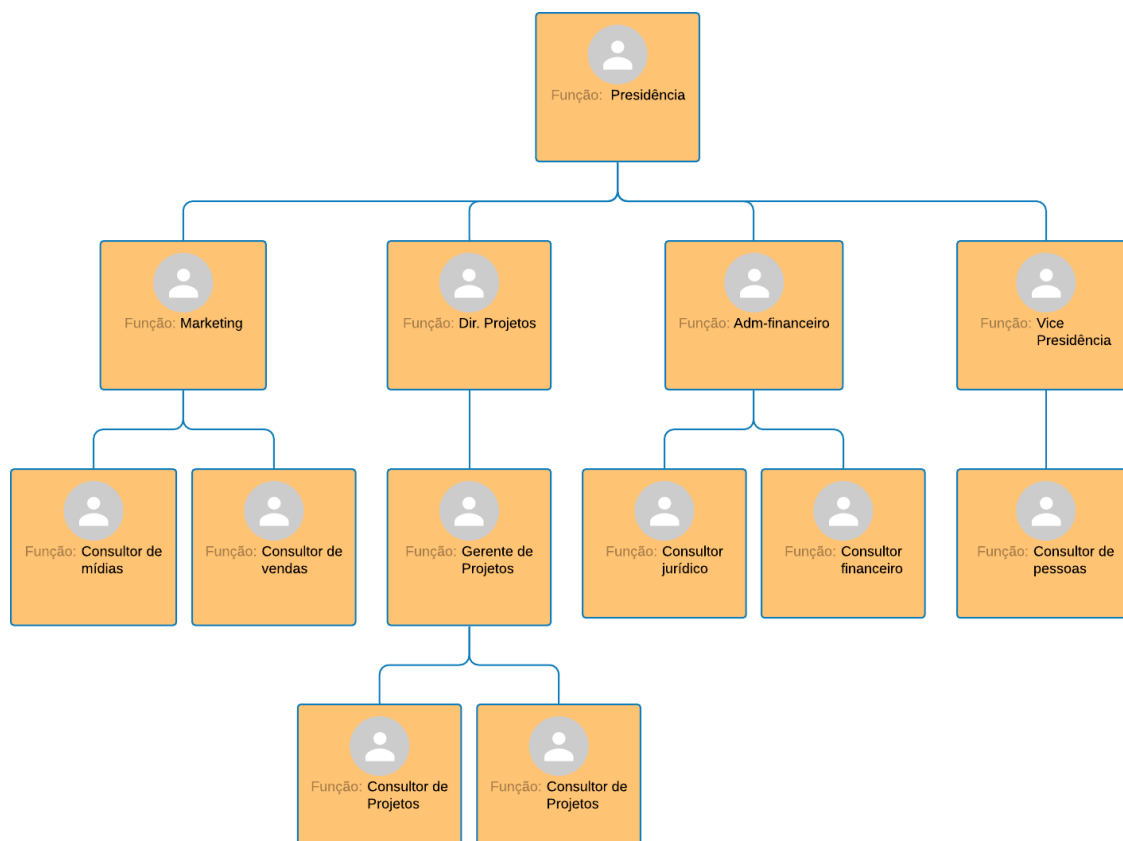
Fonte: Autoria própria (2021).

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO

A Trifase Engenharia Júnior é especializada em serviços de Engenharia Elétrica, e está localizada na Universidade Federal Rural do Semi-Árido, campus Caraúbas. A EJ é dividida em cinco setores: a presidência, a vice-presidência, marketing, administrativo-financeiro e projetos, as quais possuem especificidades com relação aos processos executados internamente.

A Figura 12 mostra a estrutura organizacional presente na Trifase. Além dos cargos de diretorias que ficam responsáveis por direcionar a equipe de forma estratégica, pode-se observar cargos referentes a gerência, onde os processos são planejados e controlados, e os assessores que ficam com a parte operacional, ou seja, quem de fato realiza os processos.

Figura 12 - Estrutura organizacional da Trifase Engenharia.



Fonte: Autoria própria (2021).

Por ser uma empresa relativamente jovem, não foi implementado nenhum modelo de gestão que trouxesse resultados e contribuições concretas para a sua efetivação no mercado de trabalho, e um dos motivos seria atrelado a falta de um sistema que se encaixasse a realidade da empresa, e que pudesse guiar os membros em sua totalidade a alta performance.

3.3 IMPLEMENTAÇÃO DAS OKR'S

A implementação das OKR's teve início a partir da investigação de quais eram os principais problemas presentes na Empresa Júnior, visto que esses influenciavam diretamente na conquista dos resultados. Após o diagnóstico dos obstáculos existentes na empresa através de reuniões com os membros, foi necessário entender sobre a metodologia e passar para a EJ como se daria a aplicação, readequando a realidade da empresa. Para isso foi disponibilizado materiais que garantissem esse embasamento teórico para todos os membros. Em seguida, foi realizada uma imersão

com toda a equipe, que teve como foco a construção dos objetivos e a definição dos resultados-chave, e assim levar transparência para todos sobre as metas da Trifase para os meses de julho e agosto.

3.3.1 Levantamento das dificuldades

Para entender as causas raízes dos problemas acerca da empresa, foi necessária a práticas de alguns ritos específicos para levantamento das dificuldades mais latentes e que necessitavam de urgência na solução.

Foram realizadas reuniões *one-on-one*, ou seja, momentos entre presidente e membro colaborador, de forma individual, a fim de colher percepções sobre como estava a empresa sobre a óptica de tais, e entender quais eram as dificuldades que talvez os impedissem ou prejudicassem de alguma forma na entrega de resultados. A partir disso, coletou-se dados que serviram de embasamento para a construção de planos de ação que tornasse o ambiente da empresa mais ético, produtivo e confiável. É importante frisar que no período de implementação da metodologia a autora deste trabalho estava como Diretora Presidente da Trifase Engenharia, o que facilitou na coleta e análise de todas as informações.

3.3.2 Análise da cartilha de serviços

Foi necessária a adaptação da modalidade dos serviços, devido ao período pandêmico iniciado em março de 2020, da forma presencial para remota. Para isso, foi feito um estudo observacional de como os serviços oferecidos pela empresa poderiam ser executados a distância.

Através de informações colhidas pelas Empresas Juniores de todo o Brasil por meio de benchmarkings realizados pela presidente da Trifase, pôde-se notar que EJ's do ramo de engenharia elétrica estavam investindo na oferta de cursos que atraíssem um público externo a Universidade.

3.3.3 Construção das OKR's

Para que houvesse a construção dos objetivos da empresa com base na metodologia OKR, foi necessário apresentar para a equipe um material detalhando sobre o que se tratava e as aplicabilidades do método. Para isso, foi realizada a

apresentação para todo o time, em uma reunião geral, mostrando a definição de OKR, quais eram as vantagens de adotar o método de gestão, e como se aplicava a realidade da Trifase. Além disso, foi enviado aos colaboradores materiais que abordavam o assunto, para que eles se familiarizassem e se aprofundassem, compreendendo com se daria a construção dos objetivos da empresa. A Figura 13 mostra o processo de definição das OKR's até a análise final da experiência.

Figura 13 - Processo de implementação das OKR's na Trifase.



Fonte: Autoria própria (2021).

3.4 ACOMPANHAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO

Após a implementação do método em julho de 2020, foi realizado um acompanhamento utilizando dados quantitativos e qualitativos dos meses julho e agosto. A partir desses dados foi possível entender se a aplicação da metodologia gerou resultados satisfatórios para a empresa.

3.4.1 Dados quantitativos

Para a análise da realidade da Trifase, foram utilizados dados referentes ao faturamento, e o número de projetos vendidos no primeiro semestre de 2020, a fim de entender como se encontrava a saúde financeira da empresa e quais eram as perspectivas futuras que gerassem melhorias. Após a implementação da metodologia fez-se a comparação entre os dados anteriores e posteriores a execução das OKR's.

3.4.2 Dados qualitativos

Com relação a dados qualitativos, foi analisado a performance da equipe, o engajamento e entrosamento dos membros com relação as atividades da empresa,

como também a forma como os processos setoriais estavam sendo desenvolvidos. Esses dados foram observados por meio de reuniões entre gestores, e através das reuniões gerais realizadas semanalmente pela plataforma *google meet*. Vale salientar que a empresa estava passando por inúmeras dificuldades devido ao período de pandemia, pois todas as atividades eram realizadas de forma presencial, e para se adaptar ao trabalho remoto todos os membros sofreram por não possuírem meios que facilitassem a realização de suas respectivas funções, como por exemplo: acesso à internet, dispositivos como celular ou notebook que contribuísse com uma presença mais assídua dos membros e horários disponíveis para o cumprimento das tarefas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção serão apresentados os resultados adquiridos com o presente trabalho. Serão descritas todas as análises feitas ao longo da execução do método OKR na Empresa Júnior Trifase Engenharia, buscando compreender quais foram os principais pontos de melhorias que ocorreram com a adesão da empresa a um modelo de gestão. Além disso, serão levantadas discussões trazendo visões de outros trabalhos como referência para esta pesquisa.

4.1 ANÁLISE DAS DIFICULDADES

Foram realizadas reuniões entre a Diretora Presidente da Trifase e cada colaborador seguindo um roteiro pré-definido, onde as perguntas feitas visavam coletar as percepções de cada colaborador sobre a estratégia da empresa, e de como eles se sentiam com as atividades que lhe eram designadas, como por exemplo:

- Como você está se sentindo no cargo que está ocupando?
- Como os seus valores se correlacionam com os valores da Trifase?
- Na sua perspectiva, quais os maiores problemas da empresa atualmente?
- Como podemos alcançar os objetivos da Trifase?

A partir disso, foram listados os problemas que de fato eram reflexo da falta de um modelo de gestão que fosse aderido por toda a empresa, como também dificuldades relacionadas a adaptabilidade ao período pandêmico. O Quadro 3 explicita as principais adversidades elencadas pelos colaboradores.

Quadro 3 - Principais problemas listados pelos colaboradores.

Problemas	Descrição
Comunicação	A comunicação se tornou complicada com o início da pandemia e com a mudança do formato de trabalho.
Foco	Falta de priorização no que era de fato importante para empresa.
Transparência	Mostrar quais as atividades estavam sendo desenvolvidas por cada membros.

Engajamento de time	Entender como os pilares estratégicos da Trifase deveriam nortear os membros.
---------------------	---

Fonte: Autoria própria (2021).

Como pode ser observado o Quadro 3, foram citados problemas que envolvem todo o time da empresa. Estes problemas são reflexos de uma cultura interna enfraquecida e pouco disseminada entre os membros, ocasionando a falta de entendimento sobre as políticas internas e o propósito que norteia a empresa. Além disso, a carência desses esclarecimentos provoca incertezas sobre o futuro da empresa e quais os objetivos eram almejados a longo prazo.

Com relação a comunicação interna e a transparência, com a mudança no formato do trabalho presencial para o remoto devido o decreto mundial de pandemia de COVID-19, os colaboradores tiveram que se adaptar a ferramentas que possibilitassem a comunicação, a empresa sofreu com a dificuldade de propagar informações importantes entre os membros e seus gestores de forma online, gerando uma falta de transparência sobre o que estava sendo desenvolvido internamente entre os setores, e assim fazendo com que o incentivo a busca por conhecimentos que trouxessem resultados para EJ fossem estagnados. Esses problemas se relacionam com a pesquisa de Brant e Mourão (2020), que ao analisar o trabalho em meio a pandemia constatou que os trabalhadores tiveram inúmeros desafios até se adaptarem ao *home office*, desde a adequação a novas tecnologias, até a busca por maneiras que promovessem a interação e comunicação entre equipes.

4.2 CARTILHA DE SERVIÇOS

Como mencionado anteriormente, devido a pandemia que se estabeleceu em março de 2020, foi necessário rever quais os serviços dariam para serem executados de forma remota, e como a estratégia da empresa seria guiada, levando em consideração que a Trifase não tinha capital disponível para investimentos. Para isso, se reavaliou o modelo de negócio com o intuito de entender quais eram as lacunas existentes, e de que modo poderia ser adaptado para que a empresa sobrevivesse diante da crise.

Assim como para Vasconcelos e Vasconcelos (2020), no período pandêmico é necessário que as organizações desenvolvam ou adaptem seus modelos de negócio,

levando em consideração a realidade durante o período de crise. Dessa forma, os empresários que não possuem recursos para manter a empresa operando, conseguem se reinventar.

Ademais, objetivando-se garantir saúde a todos os colaboradores da empresa e respectivamente aos possíveis clientes, o serviço voltado para treinamentos na área de engenharia elétrica foi estruturado para ser ofertado durante a pandemia, buscando manter a qualidade dos projetos, gerando valor para os contratantes na modalidade virtual.

Como exemplo de um serviço ofertado pela Trifase Engenharia que fôra adaptado, destaca-se o curso de Dimensionamento de Sistemas de Energia Solar Fotovoltaica, que anteriormente, quando realizado de maneira presencial possuía uma carga horária de 16 horas, passando a ser realizado em 20 horas na modalidade virtual, havendo neste uma maior variedade de materiais auxiliares que complementaram o aprendizado dos usuários. Segundo Portal Cuponomia (2020), a venda de cursos online apresentou um aumento de aproximadamente 224% desde o decreto de pandemia no Brasil, o que mostra que as pessoas estão aproveitando a oportunidade de estarem em casa para se especializarem em áreas que antes eram sonhos distantes. E para Rocha (2021), através dos cursos online as pessoas podem elaborar novas formas de se relacionar com o tempo e o espaço, buscando maneiras diferentes de socialização em rede.

4.3 IMPLEMENTAÇÃO DAS OKR'S

Após o levantamento dos problemas mais relevantes da Trifase, e o estudo de como poderia estar adaptando o modelo de negócio, e inovando nos serviços ofertados pela empresa para a realidade vivenciada, foi discutido entre gestores e colaboradores quais seriam os anseios a curto, médio e longo prazo para a EJ. Com isso, foi analisado os pilares estratégicos que norteavam a empresa. A Figura 14 mostra a missão, visão e valores que embasaram a definição dos objetivos e resultados-chave da Trifase.

Figura 14 - Pilares estratégicos da Trifase Engenharia.



Fonte: Autoria própria (2021).

Diante dos elementos estratégicos que definem a identidade e o propósito da organização e orientam o comportamento dos colaboradores, definiu-se o objetivo global da EJ para os meses de julho e agosto, levando em consideração o estado que a mesma se encontrava diante do mercado. Sendo assim, a Figura 15 apresenta os firmamentos acordados entre diretores, gerentes e assessores da empresa.

Figura 15 - OKR's definidas da Trifase Engenharia.



Fonte: Autoria própria (2021).

Como poder ser observado, o objetivo global da Trifase, definido a partir do direcionamento dado pelo método OKR, enfatizou a importância do faturamento para

a empresa. Em geral, toda organização necessita de saúde financeira para se manter competitiva diante do mercado, o faturamento é considerado um dos principais indicadores de sucesso para controle e funcionamento, como também permite ao gestor identificar a evolução da sua empresa.

Trazendo para a realidade das Empresas Juniores, por serem instituições sem fins lucrativos, o faturamento é reinvestido na própria EJ, tornando possível uma educação empreendedora plena e completa para os membros, através de cursos voltados para gestão, presença em eventos de empreendedorismo, contato com organizações que são consideradas referências no Brasil, e na execução de melhores projetos.

Foram definidos três resultados-chave mensuráveis, que contribuiriam para o alcance do objetivo global. Considerando os resultados dos primeiros seis meses de 2020, se constatou a venda de apenas um serviço, evidenciando uma baixa taxa de conversão de clientes, venda de projetos e, conseqüentemente, um faturamento pouco expressivo. Sendo assim, esses parâmetros foram o foco para definição dos *key-results*.

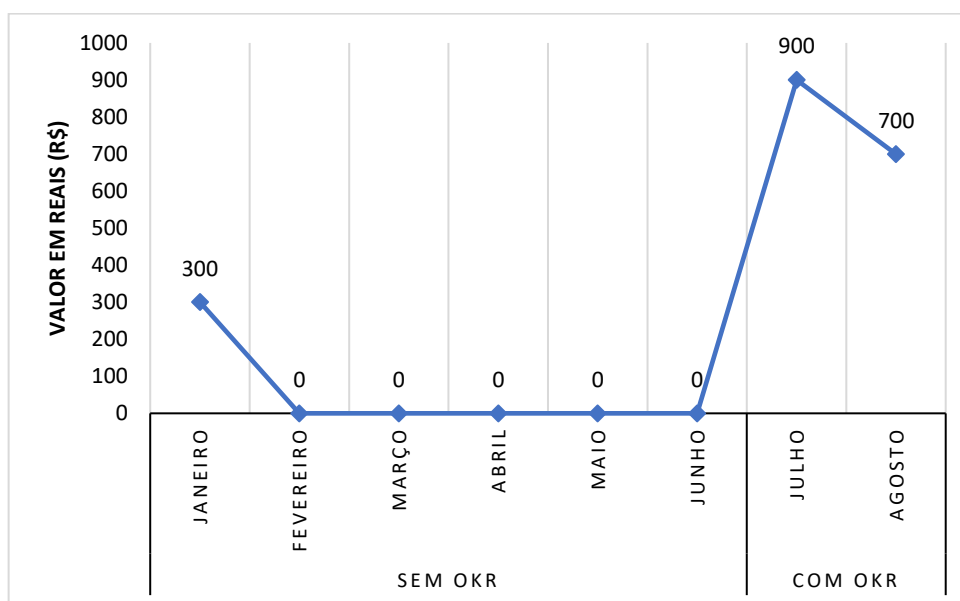
4.4 ACOMPANHAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO

Para entender como estava se dando o desenrolar da metodologia, foi necessário potencializar alguns ritos que eram praticados na Trifase. Através das reuniões gerais, momentos entre gestores, e ações específicas com os colaboradores eram coletadas informações de como estava o andamento das atividades, e como os membros estavam lidando com a rotina de trabalho.

Com a execução das OKR's, foi possível perceber um crescimento significativo com relação ao faturamento da empresa, número de projetos vendidos e conseqüentemente a evolução na taxa de conversão dos clientes. Notou-se também melhorias com relação a engajamento de time, comunicação interna entre os setores, transparência sobre o que estava sendo desenvolvido na Trifase, e clareza sobre o papel de cada pessoa dentro da organização.

O Gráfico 1 explicita o crescimento com relação a faturamento da Trifase, mostrando o antes e depois da adaptação do método de gestão OKR.

Gráfico 1 - Faturamento durante a implementação das OKR's.



Fonte: Autoria própria (2021).

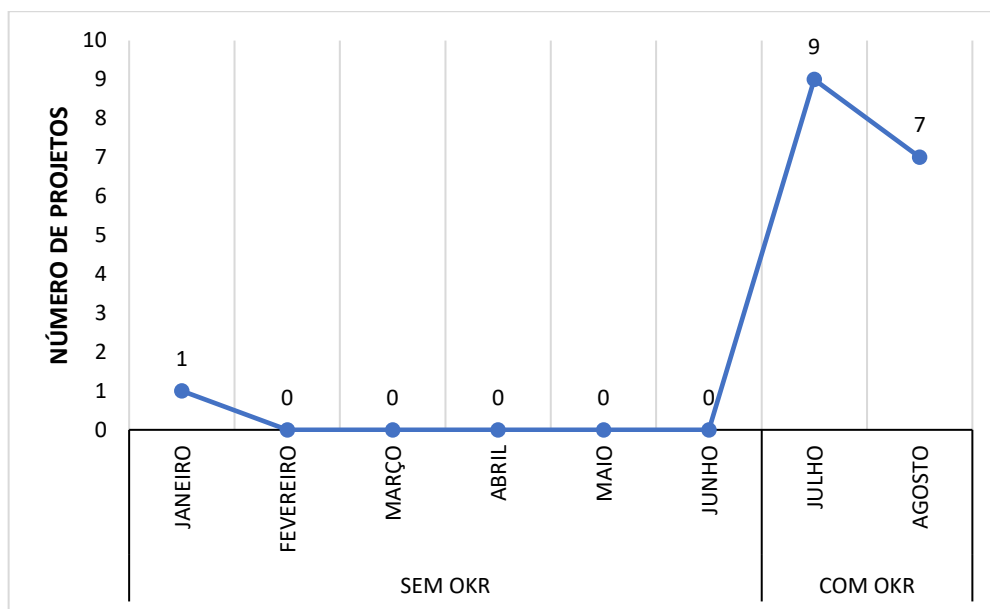
Ao analisar quais eram as reais situações da Trifase Engenharia antes da aplicação das OKR's, identificou-se que a tal se encontrava com o caixa negativado, estando a ponto de declarar falência e encerrar suas atividades. Essas consequências eram frutos da inexperiência dos membros com rotinas de trabalho, e de todos os problemas já citados no decorrer desta pesquisa.

Pode-se analisar que o único faturamento registrado no primeiro semestre, se totalizava em 300,00, os quais foram captados logo no início do ano de 2020 com a venda de um projeto. Após isso, a Trifase enfrentou 5 meses sem a entrada de nenhuma receita, ocasionando o acúmulo de dívidas relacionadas a regulamentação, trâmites jurídicos, e custos fixos que são necessários para manter uma organização ativa.

A partir da implementação da metodologia OKR, conseguiu-se um faturamento de 1600,00 no período de execução da metodologia, ocasionando um acréscimo efetivo de 433%. De acordo com Magalhães, Saldanha, Sarquis, Cunha e Santos (2019), afirmou que após o término dos ciclos estratégicos foi possível identificar uma crescente considerável com relação a receita bruta, ou seja, pode-se afirmar que a definição de metas claras e objetivas contribuem para a evolução de toda empresa.

Com relação ao número de projetos vendidos, o Gráfico 2 mostra o avanço promovido diante das práticas realizadas pelos membros a partir da definição dos objetivos e resultados-chave.

Gráfico 2 - Crescente no número de projetos vendidos.



Fonte: Autoria própria (2021).

Sobre o número de projetos, foi registrada uma única venda em janeiro, de 2020. Após isso, a EJ passou longos cinco meses sem conseguir fechar nenhum serviço, consequentemente sem converter nenhum cliente. Com a construção das OKR's que teve como foco o aumento do faturamento da empresa, no gráfico é possível observar que houve uma crescente no número de projetos fechados, automaticamente pode-se constatar que a taxa de conversão de clientes cresceu exponencialmente.

Outros resultados de caráter qualitativo que podem ser mencionados, foram:

- Engajamento de time – onde todos os colaboradores passaram a ser mais presentes nos momentos destinados a elaboração de planos de ação para a empresa, nas reuniões gerais do time, e nos momentos de interação. Um melhor engajamento contribui para um ambiente de trabalho saudável, confiável, e estimulante, ajudando diretamente no alcance do sucesso da empresa;
- Performance dos membros – percebeu-se que o desempenho da equipe melhorou consideravelmente, muito pelo fato da metodologia

servir como norte para a empresa sobre o que de fato é prioridade e deve ser feito com urgência, gerando foco e disciplina;

- Comunicação interna mais clara e eficaz – a OKR facilitou a comunicação entre os setores da Trifase. de forma que nas reuniões gerais tinham momentos destinados aos repasses das diretorias, com o propósito de promover transparência para os colaboradores sobre o que estava sendo desenvolvido em cada setor, e como aquelas atividades contribuíam para os objetivos definidos.

É importante frisar que esses resultados foram observados gradativamente, através dos pontos de contato realizados semanalmente com os gestores, e com toda a equipe. A cada reunião geral da empresa, eram colhidos *feedbacks* sobre a ferramenta de gestão, e quais adaptações eram necessárias para que o método fosse se enquadrando da melhor forma a realidade da EJ e dos membros.

A execução do método OKR vai muito além da criação de objetivos e resultados-chave, uma das características positivas de tal modelo é a sua flexibilidade e adaptabilidade a diferentes realidades como já foi mencionado, e a sua abrangência com relação a diferentes nichos de mercado.

Para a Trifase, foi desenhado um escopo de aplicação que a princípio necessitaria da adesão e empenho de todos os colaboradores. Com isso, também foi ajustado um modelo de planilha, com base nos materiais de outras empresas juniores, para realizar o acompanhamento dos objetivos estratégicos da EJ e os resultados-chave de cada setor de forma individual. A planilha de acompanhamento adaptada para a Trifase Engenharia pode ser observada na Figura 16.

Figura 16 - Planilha para acompanhamento das OKR's.

PAINEL DE OKR's DA TRIFASE									
									ALCANCE GERAL 0,00%
TRIFASE									
OBJETIVO 1									
Nossos principais avanços da semana Escreva aqui a principal entrega da semana que terminar (pode ser aquela que não é um OKR mas é essencial para alcançá-lo)									
Como me sinto em relação aos OKRs?									
☒ Vou bater! ☒ Não sei ☐ Não vou bater									
	Nãoção de sucesso	Alcançado	%	OKs Concluídos		Porcentagem			
1		10	100%	#OKR/01	#OKR/01	#DEV/01			
2		80%	80%	#OKR/01	#OKR/01	#DEV/01			0/0
	Nãoção de sucesso	Alcançado	%	OKs Concluídos		Porcentagem			
1		10	100%	0	0%	0%			
2		0	0%	0	0%	0%			0/2 0,0%

Fonte: Adaptada da Brasil Júnior (2020).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentre as diversas metodologias de gestão existentes, a aplicação dos *Objectives and Keys Results*, ou popularmente conhecida como OKR's, é um modelo de gestão que vêm ganhando espaço em grandes empresas em todo o mundo. Esta prática possibilita a construção de objetivos e resultados-chave que facilitem o alcance das metas que foram definidas no planejamento estratégico da empresa.

A Trifase Engenharia é uma empresa jovem que se encontra em constante desenvolvimento. Por não possuir histórico de aplicações de metodologias que buscassem os resultados da EJ, a metodologia OKR foi escolhida como o modelo de gestão a ser executado, levando em consideração os estudos feitos e *benchmarkings* realizados com outras empresas juniores que aplicavam esse modelo.

Mediante o levantamento com relação aos problemas mais latentes e que deveriam ser sanados com urgência, constatou-se falhas presentes no engajamento do time, transparência sobre as atividades desenvolvidas, foco dos colaboradores em geral, e uma comunicação interna pouco eficaz.

Após a identificação dos pontos de atenção da Trifase, a metodologia foi apresentada para o time com o objetivo de educar sobre quais eram os principais fundamentos e benefícios com o uso da ferramenta, e a motivação para ser colocada em prática. Posteriormente, formulou-se com todos os colaboradores o objetivo global norteador, que seria o aumento do faturamento da empresa, e os seus respectivos resultados-chave que iriam mensurar a evolução das metas entre os meses de julho e agosto seriam: o aumento em pelo menos 30% do faturamento; crescimento de 100% na taxa de conversão de clientes; e fechamento de no mínimo um projeto.

Acompanhando o rendimento e adesão da equipe aos objetivos e resultados propostos, pôde-se constatar que no faturamento se obteve um aumento de aproximadamente 433% com relação ao que se tinha registrado, diante do fechamento de 16 projetos e uma maior taxa de conversão de clientes. Além disso, houveram no engajamento de time, a comunicação interna entre os setores da empresa, na performance dos colaboradores, e clareza das prioridades para a Trifase.

Dessa forma pode-se considerar que a utilização da OKR gerou resultados majoritariamente favoráveis. Entretanto, assim como todas versões iniciais de metodologias, é necessário que haja um aprimoramento com relação a definição e acompanhamento dos indicadores de desempenho.

5.1 TRABALHOS FUTUROS

Como sugestão para desenvolvimentos de trabalhos futuros, pode-se avaliar o uso de *softwares* que auxiliem na gestão do trabalho, uso de planilhas que sirvam como banco de dados nas análises evolutivas, implantação de reuniões direcionadas para a coleta de feedbacks e atualização dos objetivos e resultados-chave conforme a necessidade da empresa, e também a definição de KR's individuais, proporcionando uma maior transparência sobre o comprometimento de cada membro.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Valter. **Ciclo PDCA**. 2016. Disponível em: <https://valteralvespereira.wordpress.com/2016/11/15/ciclo-pdca/>. Acesso em: 18 abr. 2021.
- BETTERWORKS. Getting started with objectives & key results (OKRs): best practices for implementing OKRs in your business. California: [s.n.], 2015.
- BRANDÃO, Hugo Pena. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 875-898, out. 2008.
- BRANT, Raquel; MOURÃO, Helena Cardoso. Desafios do teletrabalho na pandemia COVID-19: quando o home vira office. **Caderno de Administração**, v. 28, n. Edição E, p. 71-75, 2020.
- BONER, Cristina. **Metodologia de gestão: conheça as 5 mais usadas nas empresas**. 2020. Disponível em: <https://www.guiaempreendedor.com/guia/metodologia-de-gestao>. Acesso em: 08 abr. 2021.
- CAMARGO, Robson. **Ferramentas de gestão e metodologias: 10 opções para melhorar sua vida**. 2019. Disponível em: <https://robsoncamargo.com.br/blog/Mais-de-10-ferramentas-de-gestao-e-metodologias-para-melhorar-a-sua-vida>. Acesso em: 08 abr. 2021.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- CARDOSO, Rodrigo Pinheiro. **OBJECTIVES AND KEY RESULTS (OKR) APLICADO A UMA EMPRESA INDUSTRIAL: UM ESTUDO DE CASO**. 2020. 72 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Contabilidade e, Universidade do Porto, Porto, 2020.
- CASTRO, Felipe. **OKR, KPI e metas: transformando objetivos em resultados**. 2016. Disponível em: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/como-transformar-objetivo-okr-meta/>. Acesso em: 12 mar. 2021.
- CASTRO, Felipe. **Benefícios de OKR**. Disponível em: <https://felipecastro.com/pt-br/okr/beneficios-okr/#top>. Acesso em: 22 abr. 2021.
- Cinco problemas causados pela falta de planejamento estratégico**. 2017. Disponível em: <https://www.consultoriaiso.org/cinco-problemas-causados-pela-falta-de-planejamento-estrategico/>. Acesso em: 12 mar. 2021.
- CONAC. **Histórico do Movimento Empresa Júnior**. 2017. Disponível em: https://ufpi.br/arquivos_download/arquivos/Parnaiba/Conac_-_Empresa_Jr_de_Contabilidade.pdf. Acesso em: 05 abr. 2021.

CUNHA, Filipe Apolo Gomes da; CALAZANS, Danilo. **GUIA DE EMPRESAS JÚNIOR**. 2011. Disponível em: <file:///C:/Users/Usuário/Downloads/Guia%20de%20empresas%20juniors.pdf>. Acesso em: 06 maio 2021.

Doerr, J. (2018). *Measure What Matters*. Nova Iorque, Estados Unidos da América: Portfolio/Penguin.

ENDEAVOR. **PDCA: a prática levando sua gestão à perfeição**. 2015. Disponível em: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/pdca/>. Acesso em: 17 abr. 2021.

FALCONI, Vicente. **O Verdeiro Poder**. 2. ed. Nova Lima: Falconi, 2013. 159 p.

Globerson, S., **Issues in developing a performance criteria system for an organisation**, International Journal of Production Research, Vol. 23 No. 4, pp. 639-46, 1985.

Grove, A. S. **High Output Management**. New York: Random House, 1983.

HISTÓRICO do Movimento Empresa Júnior. Disponível em: https://ufpi.br/arquivos_download/arquivos/Parnaiba/Conac__Empresa_Jr_de_Contabilidade.pdf. Acesso em: 02 abr. 2021.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Tradução Luiz Euclydes Trindade Frazão Filho, Rio de Janeiro. Elsevier 1997.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LAMORTE, Ben. **Objectives and Key Results: Tips from an OKR coach**. Ebook. 2015. Disponível em: <http://www.okrs.com/>. Acesso em: 14 mar. 2021.

LIMA, Caio. **EMPRESA JÚNIOR: TUDO QUE VOCÊ PRECISA SABER**. 2021. Disponível em: <https://www.rnjunior.com.br/blog/posts/12>. Acesso em: 05 abr. 2021.

Maisel, L. **Performance measurement practices survey results**. New York: American Institute of Certified Public Accountants, 2001.

MAANEN, John, Van. **Reclaiming Qualitative Methods for organizational research: a preface**, In Administrative Science Quarterly, vol. 24, no. 4, December 1979a, pp 520-526.

MAGALHÃES, Luccas de Moraes; SALDANHA, Izabel; SARQUIS, Antônio; CUNHA, Rafael; SANTOS, Daiane. **IMPLANTAÇÃO DA METODOLOGIA DOS OKRs COMO FERRAMENTA DE MELHORIA ESTRATÉGICA. ESTUDO DE CASO: GRUPO DE CLÍNICAS ODONTOLÓGICAS**. 2019. Disponível em: <http://pdf.blucher.com.br/engineeringproceedings/viisimep/315813.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2021.

Maskell, B. **Performance measures of world class manufacturing**, Management Accounting, pp. 32-3, 1989.

MATOS, Augusto. **OKR: o que é e como implementar a metodologia de objectives and key results**. 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/okr/#:~:text=OKR%20é%20uma%20metodologia%20de,a%20conquista%20dos%20números%20ideais..> Acesso em: 10 mar. 2021.

MENA, Isabela. **VERBETE DRAFT: O QUE É OKR**. 2016. Disponível em: <https://www.projtodraft.com/verbete-draft-o-que-e-okr/>. Acesso em: 13 mar. 2021.

O QUE é GPD – gerenciamento pelas diretrizes? Como aplicar em seu negócio? 2017. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/blog/gestao-estrategica/gerenciamento-pelas-diretrizes/>. Acesso em: 19 abr. 2021.

Otley, D. T. **Performance management: a framework for management control systems research**. Manage. Acc. Res. 10(4): 363-382, 1999.

OUTWORK CONSULTORES. **Gestão do Desempenho**. 2012. Disponível em: http://www.outwork.com.br/?page_id=173. Acesso em: 02 abr. 2021.

PAIVA, Artur Figueiredo de. **Balances Scorecard (BSC) ferramenta de medição do desempenho organizacional**. 2015. 49 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2015.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. **Indicadores de Desempenho Organizacional**. 2014. Disponível em: <https://www.portal-administracao.com/2014/07/indicadores-de-desempenho-organizacional.html>. Acesso em: 09 abr. 2021.

PORTAL CUPONOMIA. **Compras no e-commerce aumentam 60% perto do Dia das Mães**. 2020. Disponível em: <https://www.cuponomia.com.br/pesquisas/compras-no-e-commerce-aumentam-60-perto-do-dia-das-maes/>. Acesso em: 27 abr. 2021.

RAMOS, Davidson. **O que é BSC (Balanced Scorecard)**. 2018. Disponível em: <https://blogdaqualidade.com.br/o-que-e-bsc-balanced-scorecard/>. Acesso em: 18 abr. 2021.

ROCHA, Telma Brito. O Plano de Aula para Educação On-line na Pandemia de Covid-19. **EaD em Foco**, v. 11, n. 2, 2021.

SANTOS, J. V. T. A construção da viagem inversa. Cadernos de Sociologia, ensaio sobre a investigação nas ciências sociais, Porto Alegre, v. 3, n. 3, p. 55-88, jan./jul. 1991.

SITEWARE. **Método Falconi: O que é Gerenciamento pelas Diretrizes?** 2018. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/blog/metodologias/metodo-falconi/>. Acesso em: 21 abr. 2021.

SITEWARE. **O que é GPD – gerenciamento pelas diretrizes? Como aplicar em seu negócio?** 2017. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/blog/gestao-estrategica/gerenciamento-pelas-diretrizes/>. Acesso em: 20 abr. 2021.

SOUZA, Maria H.A. **Um estudo de caso para avaliar a eficiência de OKR (Objectives and Key Results) em uma empresa júnior**. 2018. 63 f. Monografia

(Graduação em Engenharia da Computação) Centro de Informática, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2018.

STADLER, Adriano; PAIXÃO, Marcia Valéria. Instituto Federal do Paraná. **Modelos de Gestão**. Curitiba: E-Tec/Mec, 2012. Disponível em: http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/proeja/modelos_gestao.pdf. Acesso em: 08 maio 2021.

UFERSA. **Sobre as EJ**. 2019. Disponível em: <https://proec.ufersa.edu.br/sobre-as-ej/>. Acesso em: 06 abr. 2021.

URTADO, Luis. **A importância do Faturamento**. 2012. Disponível em: <https://www.contabeis.com.br/noticias/4651/a-importancia-do-faturamento/>. Acesso em: 21 abr. 2021.

VASCONCELOS, Paulo Sérgio; VASCONCELOS, Priscila Elise Alves. Desafios da Estratégia Empresarial: antes, durante e após a pandemia de 2020. **Revista Interdisciplinar de Direito**, Valença, v. 18, n. 1, p. 163-182, jun. 2020.

WERKEMA, M.C.C. As Ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de Processos. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995, Criando a Cultura Seis Sigma. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002. (Série Seis Sigma; V. 1).

Wisner, J. D., Fawcett, S. E., **Link firm strategy to operating decisions through performance measurement**, Production and Inventory Management Journal, Third Quarter, pp. 5-11, 1991.

Yin R. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2a ed. Porto Alegre: Bookman; 2001.

ZILIOOTTO, Denise Macedo; BERTI, Ariete Regina. A aprendizagem do aluno inserido em uma empresa júnior. **Revista Conexão Uepg**, Ponta Grossa, v. 8, n. 2, p. 210-217, 2 jul. 2012. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=514151728007>. Acesso em: 06 abr. 2021.

GLOSSÁRIO

- Benchmarking:* Processo de busca das melhores práticas de gestão a partir do contato com outras empresas que possuem desempenho superior.
- Feedback:* Informação que uma pessoa recebe de outra por uma tarefa realizada e que serve para avaliar e opinar sobre os resultados daquela ação.
- Framework:* Padrão que agrega um conjunto de códigos para implementar funcionalidades específicas em um sistema.
- Home Office:* Modalidade de trabalho que permite que pessoas e empresas se conectem à distância.
- One-on-one:* Reuniões de cotidiano entre o líder e um colaborador da empresa, onde a discussão gira em torno do que está indo bem e do que precisa mudar.
- Stakeholders:* Público estratégico que são impactados pelas ações de um empreendimento, projeto, empresa ou negócio.