UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

LUCIMAR BONFÁ COELHO DE OLIVEIRA

DESDOBRAMENTO ESTRATÉGICO DO GET PRODUÇÃO DA UFJF BASEADO EM OKRS

LUCIMAR BONFÁ COELHO DE OLIVEIRA

DESDOBRAMENTO ESTRATÉGICO DO GET PRODUÇÃO DA UFJF BASEADO EM OKRS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: Sc., Roberta Cavalcanti Pereira Nunes

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Bonfá Coelho de Oliveira, Lucimar. DESDOBRAMENTO ESTRATÉGICO DO GET PRODUÇÃO DA UFJF BASEADO EM OKRs / Lucimar Bonfá Coelho de Oliveira. --2023.

59 f.

Orientadora: Roberta Cavalcanti Pereira Nunes Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2023.

- 1. Desdobramento Estratégico. 2. BSC. 3. OKRs. 4. PET. 5. GET.
- I. Cavalcanti Pereira Nunes, Roberta, orient. II. Título.

LUCIMAR BONFÁ COELHO DE OLIVEIRA

DESDOBRAMENTO ESTRATÉGICO DO GET PRODUÇÃO DA UFJF BASEADO EM OKRS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovada em 11 de dezembro de 2023.

BANCA EXAMINADORA

D.Sc. Roberta Cavalcanti Pereira Nunes

Universidade Federal de Juiz de Fora

Dr. Eng. Luiz Henrique Dias Alves

Universidade Federal de Juiz de Fora

D. Sc. Clarice Breviglieri Porto

Universidade Federal de Juiz de Fora

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus por ter guiado e iluminado todos os meus caminhos nessa trajetória no curso de Engenharia de Produção na UFJF. Agradeço também à minha avó, Maria Madalena, pelo seu amor incondicional, por sempre me apoiar, por ser meu colo em todos os momentos que precisei e por nunca medir esforços para me ajudar, sem ela eu não chegaria até aqui. Ao meu namorado, Fabricio, por ter sido meu alicerce em todos os momentos, por toda paciência, companheirismo, amor e por nunca ter me deixado desacreditar dos meus sonhos.

Aos meus pais, Gilmar e Maria Lúcia, por todo carinho e amor, por sempre acreditarem em mim, incentivarem meus estudos e por me proporcionarem todo o suporte necessário. Aos meus padrinhos, Gilson e Roseli, por sempre estarem ao meu lado e torcendo por mim. Aos meus primos e compadres, Cristina e Alessandro, por todo apoio e principalmente por terem me dado o meu maior presente, meu afilhado Luiz Miguel, que chegou para completar minha vida. À minha prima Vanessa, por todo carinho e apoio. Aos meus colegas de curso, em especial à Juliana Frango, sem dúvidas o processo foi mais leve por ter sua amizade incondicional.

À minha orientadora Roberta, meu agradecimento especial por toda paciência, carinho e dedicação, não apenas durante a elaboração do meu TCC, mas desde o tempo em que fiz parte do GET Produção. Meu agradecimento também à atual gestão do GET Produção por ter aceitado participar desse projeto junto comigo. Agradeço também ao Luíz e à Clarice por terem aceitado fazer parte da minha banca e por me dar todo suporte necessário.

RESUMO

O Balanced Scorecard (BSC) converte a missão e a visão da empresa em objetivos estratégicos

que representam os interesses e as expectativas de uma organização. Já o Objectives and Key

Results (OKRs) é um sistema colaborativo de definição de metas para empresas, equipes e

indivíduos, que assegura que a organização esteja direcionando seus esforços para os mesmos

objetivos cruciais em todos os níveis. O BSC permite levar os objetivos estratégicos até o nível

tático de colaboradores e as OKRs conseguem atingir os colaboradores da base, pois os

objetivos delineados possuem alinhamento com o BSC e são construídos dentro das equipes.

Diante disso, esse trabalho consiste na elaboração do desdobramento estratégico para o primeiro

semestre de 2024 do Grupo de Educação Tutorial do curso de Engenharia de Produção da UFJF

(GET Produção). A abordagem é qualitativa, com relação à natureza, trata-se de uma pesquisa

aplicada, quanto aos objetivos, caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, e no que tange

os procedimentos, define-se como uma pesquisa-ação. O passo inicial deste trabalho foi a

adequação da missão, visão e dos valores do grupo. Posteriormente foi realizada a análise dos

ambientes internos e externos através da Matriz SWOT e da SWOT Cruzada. Em seguida, foi

traçado o direcionamento estratégico, e com o apoio da ferramenta BSC, foram definidos os

objetivos estratégicos do grupo. Com base na estrutura sólida fornecida pelo BSC do GET

Produção, os OKRs foram desenvolvidos para orientar os esforços do grupo e dos seus

departamentos, para o primeiro semestre de 2024, a fim de trazer maior clareza e alinhamento

para o grupo. A implantação do modelo de gestão pelo BSC combinado ao modelo de gestão

por OKRs, com o intuito de impulsionar os resultados, trouxe maior clareza a todo o grupo

sobre aonde eles pretendiam chegar e de como cada departamento poderia contribuir para

alcançar a missão e a visão do grupo.

Palavras-chave: Desdobramento Estratégico, BSC, OKRs, PET e GET.

ABSTRACT

The Balanced Scorecard (BSC) converts a company's mission and vision into strategic objectives that represent an organization's interests and expectations. Objectives and Key Results (OKRs) is a collaborative goal-setting system for companies, teams and individuals, which ensures that the organization is directing its efforts towards the same crucial objectives at all levels. The BSC allows strategic objectives to be taken to the tactical level of employees and OKRs can reach employees at the base, as the objectives outlined are aligned with the BSC and are built within the teams. Therefore, this project consists of preparing the strategic deployment for the first semester of 2024 of the Tutorial Education Group of the UFJF Production Engineering course (GET Production). The approach of this work is qualitative, in terms of nature it is applied research, in terms of objectives it is characterized as exploratory research and in terms of procedures, it is defined as action research. The initial step of this work was to adapt the mission, vision and values of the group. Subsequently, an analysis of the internal and external environments was carried out using the SWOT Matrix and SWOT Cross. Afterwards, the strategic direction was drawn up and with the support of the BSC tool, the group's strategic objectives were defined. Based on the solid structure provided by the GET Produção BSC, OKRs were developed to guide the efforts of the group and its departments, for the first half of 2024, in order to bring greater clarity and alignment to the group. The implementation of the BSC management model combined with the OKRs management model, in order to boost results, was a strategy that brought greater clarity to the entire group as to where they intended to go and how each department could contribute to achieving the mission. and the group's vision.

Keywords: Strategic Deployment, BSC, OKRs, PET and GET.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Níveis de decisão e tipos de planejamento.	17
Figura 2 - Diferenças entre planejamento estratégico e planejamento tático	18
Figura 3 - Diferenças entre planejamento tático e planejamento operacional	18
Figura 4 - Análise SWOT	20
Figura 5 - Análise do ambiente interno	21
Figura 6 - Análise do ambiente interno	22
Figura 7 - Análise SWOT Cruzada	23
Figura 8 - Mapa estratégico genérico	26
Figura 9 - O modelo do Balanced Scorecard.	27
Figura 10 - Ciclo do framework OKR	30
Figura 11 - Matriz SWOT GET Produção	43
Figura 12 - Matriz SWOT Cruzada GET Produção.	45
Figura 13 - Mapa Estratégico GET Produção.	47

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Quantidade de GETIANOS por ano	34
Gráfico 2 - Número de artigos publicados pelo GET Produção	37

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferenças entre BSC e OKR	41
Quadro 2 – Missão, Visão e Valores do GET Produção	41
Quadro 3 - Análise do Ambiente Interno do GET Produção	42
Quadro 4 - Análise do Ambiente Externo do GET Produção	42
Quadro 5 - OKR GET Produção	48
Quadro 6 - OKR departamento de relações públicas e finanças	50
Quadro 7 - OKR departamento de projetos	51
Quadro 8 - OKR departamento de gestão de pessoas	52
Quadro 9 - OKR departamento de qualidade	53

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

BSC - BALANCED SCORECARD

FOFA - FORÇAS, OPORTUNIDADES, FRAQUEZAS E AMEAÇAS

GET - GRUPO DE EDUCAÇÃO TUTORIAL

OKRS - OBJECTIVES AND KEY RESULTS

PE - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

PET - PROGRAMA DE EDUCAÇÃO TUTORIAL

SWOT - STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES AND THREAT

UFJF - UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

SUMÁRIO

<u>1.</u>	INTRODUÇÃO	13
1.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS	13
1.2	JUSTIFICATIVA	14
1.3	ESCOPO DO TRABALHO	14
1.4	ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS	15
1.5	DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA	15
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO	16
<u>2.</u>	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	17
2.1	TIDOG DE DI ANELAMENTO EGTO ATÉGICO	17
2.1	TIPOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	
	VISÃO, MISSÃO, VALORES	
	ANÁLISE SWOT	
	1 AMBIENTE INTERNO: FORÇAS E FRAQUEZAS	
	.2 AMBIENTE EXTERNO: OPORTUNIDADES E AMEAÇAS	
	MATRIZ SWOT CRUZADA BALANCED SCORECARD (BSC)	
	1 PERSPECTIVA FINANCEIRA	
2.5.		
2.5.		
2.5.		
	.5 Mapas estratégicos	
	OBJECTIVES AND KEY RESULTS (OKRS)	
2.6.		
2.6.		
2.6.		
	•	
<u>3.</u>	GRUPOS DE ESTUDANTES	32
3.1	PROGRAMAS DE EDUCAÇÃO TUTORIAL	32
3.2	GRUPOS DE EDUCAÇÃO TUTORIAL	33
3.3	GET PRODUÇÃO DA UFJF	34

3.4	OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO E APRENDIZADO	37
<u>4.</u>	RESULTADOS E DISCUSSÕES	39
4.1	ADEQUAÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES	39
4.2	ANÁLISE SWOT	42
4.3	ANÁLISE SWOT CRUZADA	44
4.4	IMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA BSC	46
4.5	IMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA OKR	48
<u>5.</u>	CONCLUSÕES	53
REF	FERÊNCIAS	55
AN	EXO A – TERMO DE AUTENTICIDADE	58

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O Programa Educação Tutorial (PET) foi criado pela Lei nº 11.180, de 23 de setembro de 2005, e regulamentado pela Portaria nº 976, de 27 de julho de 2010. O PET é um programa de educação tutorial voltado para alunos dos cursos de graduação das instituições de ensino superior do País, orientados pelo princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 2010).

O Grupo de Educação Tutorial (GET Institucional) foi criado pelo Conselho Setorial de Graduação da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) nos moldes do Programa Nacional PET. De acordo com a Resolução nº49/2016, o GET Institucional é constituído por grupos de estudantes dos cursos de graduação da UFJF, e assim como o PET, são orientados pela tríade ensino, pesquisa e extensão (UFJF, 2016).

O GET Produção ¹ faz parte do programa GET Institucional, sendo o grupo do curso de Engenharia de Produção da UFJF. Fundado em 2010, o GET Produção atua em diversos projetos voltados para a comunidade acadêmica e para a sociedade, criando, portanto, oportunidades para a aplicação dos conhecimentos adquiridos no curso de Engenharia de Produção. Uma das características desses grupos é a rotatividade semestral dos membros, fator que acaba dificultando o acúmulo e a transmissão de conhecimento.

Durante a pandemia, a UFJF passou a funcionar de maneira remota, o que impactou também o GET Produção, que teve a necessidade de adaptar suas atividades para que os membros pudessem trabalhar de forma *online*. Essa situação, aliada à transição do ensino remoto para o presencial, resultou em uma perda significativa de conhecimento, principalmente em relação à manutenção do Planejamento Estratégico.

Segundo Drucker (2011), o planejamento estratégico é um processo contínuo de tomada de decisões no presente com conhecimento da possibilidade de ocorrência no futuro, organizando de maneira sistemática os esforços necessários para implementar essas decisões na prática. Chiavenato e Sapiro (2023) definem o planejamento estratégico como um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais, planejando o foco e a direção para onde a organização pretende ir para garantir o alcance de seus objetivos globais.

-

¹ Instagram: @getpoducao. Site: https://www2.ufjf.br/getproducao/.

Um dos aliados do planejamento estratégico é o *Balanced Scorecad* (BSC), visto que, segundo Kaplan e Norton (1997), essa metodologia ajuda a viabilizar processos gerenciais críticos, como esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico. O modelo *Objectives and Key Results* (OKR) tem sido utilizado como um complemento ao BSC, visto que, segundo Doerr (2019), o método atua como um protocolo corporativo de definição de metas.

Diante disso, o objetivo desse trabalho é realizar o desdobramento estratégico do GET Produção da UFJF para o primeiro semestre de 2024, com a implementação do modelo *Objectives and Key Results* aliado ao *Balanced Scorecard*, a fim de promover um melhor alinhamento estratégico do grupo.

1.2 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema do trabalho se deu a partir dos desafios encontrados pelo GET Produção da UFJF na elaboração do direcional estratégico para 2023, além da dificuldade no acompanhamento das metas propostas, problemas esses já notados em gestões anteriores.

O Planejamento Estratégico é um instrumento de gestão importante para qualquer tipo de organização, visto que com a sua boa estruturação facilita o direcionamento das atividades e a tomada de decisão. De acordo com Chiavenato e Sapiro (2023), dentre os principais benefícios desse processo pode-se destacar a maior clareza da visão estratégica, compreensão do ambiente em que a instituição se encontra e foco no que é estrategicamente mais importante para o futuro da organização.

A partir dessa aplicação, além de realizar o desdobramento estratégico para o primeiro semestre de 2024, o grupo também aumentará seu conhecimento acerca do tema, contribuindo assim para o seu crescimento acadêmico. Ademais, a pesquisa servirá como insumo para outros grupos PET/GET que apresentam a mesma dificuldade.

1.3 ESCOPO DO TRABALHO

Esse projeto consiste na elaboração do desdobramento estratégico para o primeiro semestre de 2024 do Grupo de Educação Tutorial do curso de Engenharia de Produção da UFJF (GET Produção). Este processo foi conduzido de forma colaborativa, envolvendo todos os

membros do grupo, em reuniões semanais ao longo dos meses de setembro, outubro e novembro de 2023.

O trabalho aborda a importância do Planejamento Estratégico, analisando e detalhando as etapas necessárias para sua construção e implementação, a fim de proporcionar uma visão abrangente de como direcionar as atividades e recursos para atingir os objetivos estabelecidos pelo GET Produção.

1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

O objetivo geral desse trabalho é aplicar o modelo de gestão por OKRs para definir o direcionamento estratégico do GET Produção da UFJF para o primeiro semestre de 2024. Diante disso, os objetivos específicos são:

- Adequar a missão, visão e valores do grupo;
- Ajustar a análise SWOT para o atual cenário do GET Produção;
- Montar o Balanced Scorecard do GET Produção;
- Definir os OKRs estratégicos do GET Produção para o primeiro semestre de 2024.
- Definir os OKRs dos departamentos do GET Produção para o primeiro semestre de 2024.

1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

O passo inicial desse trabalho foi a adequação da missão, visão e dos valores do grupo. Posteriormente foi realizada a análise dos ambientes internos e externos através da Matriz SWOT. Após isso, o direcionamento estratégico foi traçado, e com o apoio da ferramenta BSC, foram definidos os objetivos estratégicos do grupo. Em seguida, foi utilizado o modelo OKR, com foco na priorização dos objetivos para o primeiro semestre de 2024, a fim de trazer maior clareza e alinhamento para o grupo.

Para conseguir os dados necessários para a elaboração desse trabalho foi necessário entender de perto o cenário atual do GET Produção. Diante disso, a abordagem deste trabalho é qualitativa, visto que segundo Marconi e Lakatos (2022), esse enfoque se volta para a descrição, previsão e explicação de dados mensuráveis ou observáveis, onde o problema é

resultado da imersão do pesquisador na vida e no contexto da população pesquisada, depois do reconhecimento das informações dos envolvidos.

Acerca da natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, visto que foram realizados aprofundamentos teóricos para ajudar na elaboração do Planejamento Estratégico do GET Produção. Segundo Gil (2022), esse tipo de pesquisa abrange estudos elaborados para resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem, podendo contribuir para a ampliação do conhecimento científico e sugerir novas questões a serem investigadas. Além disso, a respeito dos objetivos caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, porque segundo Matias-Pereira (2019), esta visa proporcionar maior familiaridade com o problema com intuito de torná-lo explícito ou de construir hipóteses.

Com relação aos procedimentos, esse trabalho define-se como uma pesquisa-ação, visto que foi realizado juntamente com a equipe do GET Produção. De acordo com Thiollent (2022) a pesquisa-ação:

É um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (THIOLLENT, 2022, p.20).

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho é dividido em cinco capítulos. O capítulo um, Introdução, traz as considerações iniciais, a justificativa, o escopo do trabalho, os objetivos, e a metodologia utilizada.

No capítulo dois, Planejamento Estratégico, é apresentada a revisão bibliográfica, na qual são abordados os seguintes temas: tipos de planejamento estratégico, análise SWOT, análise SWOT cruzada, *Balanced Scorecard* (BSC) e *Objectives and Key Results* (OKRs). O capítulo três, Grupos de Estudantes, apresenta o programa de educação tutorial, os grupos de educação tutorial e o GET Produção.

O quarto capítulo, Resultados e Discussões, traz os detalhes de como foi realizado o desdobramento estratégico do GET Produção e são analisados os resultados obtidos. Por fim, o capítulo cinco apresenta a conclusão do trabalho e a verificação se os objetivos propostos foram cumpridos.

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Nesse capítulo, através de uma revisão literária, são abordados os conceitos, métodos e modelos que justificam a importância de implementar o planejamento estratégico em uma organização. Primeiramente, é apresentado os tipos de planejamento estratégico e as definições da missão, visão e valores. Em seguida, a pesquisa foi aprofundada com a análise SWOT e a SWOT Cruzada. Após foi abordado o *Balanced Scorecard* (BSC) e o método *Objectives and Key Results* (OKRs) como ferramentas estratégicas para auxiliar na elaboração de metas.

2.1 TIPOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico evoluiu ao longo da história, uma vez que a humanidade sempre planejou estrategicamente sua existência empiricamente e com o passar dos anos passou a utilizar métodos científicos de planejamento (CRUZ, 2018).

Chiavenato e Sapiro (2023) afirmam que:

Planejamento estratégico é um esforço disciplinado para produzir decisões e ações fundamentais que moldam e orientam o que é uma organização, o que ela faz e por que ela faz isso, inserindo-a no ambiente onde atua, com foco no futuro (CHIAVENATO; SAPIRO, 2023, p. 42).

De acordo com Oliveira (2023) existem três tipos de planejamento estratégico: o estratégico, o tático e o operacional. De forma genérica, é possível correlacionar os tipos de planejamento aos níveis de decisão numa pirâmide organizacional, conforme mostrado na Figura 1.

Decisões Planejamento NÍVEL estratégicas estratégico **ESTRATÉGICO** Planejamento | Decisões NÍVEL táticas tático TÁTICO Planejamento Decisões NÍVEL operacionais operacional OPERACIONAL

Figura 1 - Níveis de decisão e tipos de planejamento

Fonte: Oliveira (2023).

O planejamento estratégico, conforme descrito por Oliveira (2023), representa um procedimento administrativo que oferece suporte metodológico para definir a melhor direção a ser seguida pela empresa, otimizando o grau de interação dos fatores externos e atuando de forma inovadora e diferenciada. Segundo Chiavenato e Sapiro (2023), trata-se do planejamento que abrange toda a organização, é projetado para o longo prazo, compreende todas as áreas de atividade e preocupa-se com os objetivos organizacionais.

O planejamento tático, segundo Oliveira (2023), consiste em uma abordagem administrativa destinada a área específica, não abrangendo a empresa como um todo. Nesse sentido, envolve o desdobramento dos objetivos, estratégias e políticas delineados no planejamento estratégico. De acordo com Chiavenato e Sapiro (2023), o planejamento tático é projetado para o médio prazo e preocupa-se com os objetivos departamentais.

O planejamento operacional, conforme definido por Oliveira (2023), consiste na formalização das abordagens para o desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem atingidos pelas diversas áreas funcionais da empresa. De acordo com Chiavenato e Sapiro (2023), o planejamento operacional abrange cada atividade específica, sendo projetado para o curto prazo, e preocupa-se com metas específicas.

As Figuras 2 e 3 apresentam as principais diferenças entre os três tipos de planejamento estratégico.

Figura 2 - Diferenças entre planejamento estratégico e planejamento tático

Discriminação	Planejamento estratégico	Planejamento tático
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Fins e meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

Fonte: Oliveira (2023).

Figura 3 - Diferenças entre planejamento tático e planejamento operacional

Discriminação	Planejamento tático	Planejamento operacional
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

Fonte: Oliveira (2023).

2.2 VISÃO, MISSÃO, VALORES

Uma das atividades mais importantes do planejamento estratégico é a definição da missão, visão e valores da organização. Dessa forma, é essencial iniciar o planejamento estratégico com a discussão sobre onde a organização quer chegar e com base em quais crenças nortearão sua trajetória em direção ao futuro (CRUZ, 2017).

De acordo com Oliveira (2023), a visão de uma empresa proporciona o delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado, representando o que a empresa quer ser num futuro próximo ou distante.

Já a missão de uma organização está ligada à necessidade de atender o mercado, delineando também onde planeja alocar seus recursos e direcionar seus esforços. Ela define o público-alvo que uma empresa almeja alcançar, transmitindo a razão de sua existência e influenciando diretamente na concepção de seus produtos, serviços e estratégias operacionais (KUAZAQUI, 2016).

Segundo Kauzaqui (2016), com base na formulação da missão e da visão, torna-se possível estabelecer os objetivos e metas que tornarão mais consistentes os passos a serem seguidos no planejamento estratégico. Os objetivos estão relacionados aos desafios que uma empresa pretende superar em sua trajetória futura. Geralmente, possuem um caráter mais abrangente e direcionado, sem se restringirem a um destino específico, proporcionando à empresa um norte a ser seguido.

Os valores constituem o conjunto de princípios, crenças e questões éticas essenciais para uma empresa, servindo como alicerce para todas as suas decisões cruciais. Na prática, eles solidificam a identidade da empresa e oferecem suporte para suas diretrizes e políticas (OLIVEIRA, 2023).

Conforme o *site* da empresa *Siteware* (2023) destaca, após determinar o posicionamento estratégico da empresa através da definição da missão, visão e valores, é necessário definir a sua posição no mercado. Nesse sentido, a análise SWOT é a ferramenta ideal para colocar em prática essa etapa de validar o posicionamento da organização, visto que a partir dela será possível levantar as suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

2.3 ANÁLISE SWOT

De acordo com Kuazaqui (2016), a análise SWOT (*strenght*, *weakness*, *opportunity* e *threat*), ou análise FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças), é uma ferramenta que analisa o ambiente interno e externo da empresa, a fim de estabelecer um diagnóstico e uma análise de cenários que servem como base para o planejamento estratégico gestão organizacional.

Através da análise SWOT, Figura 4, as organizações têm a possibilidade de controlar o seu ambiente interno, promovendo pontos fortes e minimizando pontos fracos. Já em relação ao ambiente externo, a empresa não dispõe de controle sobre ele, logo, deverá monitorá-lo com uma frequência para aproveitar oportunidades e evitar ameaças (GUAZZELLI; XARÃO, 2018).

Análise Interna **FORCAS FRAQUEZAS** Falta de m\u00e3o de obra aualificada Preços competitivos Conhecimento do mercado Lucros reduzidos Qualidade do produto Comunicação **AMEACAS OPORTUNIDADES** Diferencial da marca Concorrênica Crescimento de novos empresários Novas tecnologias Formação de novas parcerias Aumento da regulamentação Crise econômica Análise Externa

Figura 4 - Análise SWOT

Fonte: Guazzelli e Xarão (2018).

O planejamento estratégico de uma organização deve sempre levar em consideração a análise SWOT como uma forma de direcionar o seu comportamento interno e externo. A matriz SWOT proporciona vários benefícios à organização, como identificação e resolução antecipada de circunstâncias negativas, visualização de oportunidades que poderiam passar despercebidas, reflexão sobre os pontos da organização, que muitas vezes não possuem tempo de realizar, previsão de possíveis ameaças e auxílio na elaboração de planos de contingência (GUAZZELLI; XARÃO, 2018).

2.3.1 Ambiente interno: forças e fraquezas

O ambiente interno é o cenário onde os líderes podem compreender, controlar e gerenciar as forças e fraquezas da organização. Neste cenário, encontram-se elementos pertencentes à própria organização, logo, são controláveis. As forças e fraquezas deverão ser analisadas constantemente, visto que o cenário pode mudar rapidamente. (GUAZZELLI; XARÃO, 2018).

Durante a análise do ambiente interno, Figura 5, são avaliados os pontos fortes e fracos, bem como os pontos neutros da empresa. Os elementos neutros devem ser incluídos na análise interna, visto que muitas vezes não é possível determinar se uma determinada atividade ou aspecto está contribuindo positivamente, ou prejudicando a empresa (OLIVEIRA, 2023).

De acordo com Andrade (2016), os pontos fortes se referem aos fatores internos positivos da empresa que facilitam sua habilidade em cumprir seus objetivos. Esses aspectos geralmente conferem à empresa uma posição privilegiada em relação à concorrência, pois podem ser explorados como fontes de diferenciação e vantagem competitiva.

Já os pontos fracos, segundo Andrade (2016), referem-se aos fatores internos negativos da empresa que que prejudicam a capacidade da empresa em alcançar seus objetivos, logo colocam a empresa em uma posição desfavorável quando comparada à concorrência.

Figura 5 - Análise do ambiente interno

Forças	São elementos que concebem à organização destaque diante das demais. Trazem beneficios para a empresa e estão sob controle dos empreendedores e líderes. Exemplos de forças: marca consolidada no mercado, instituição de ensino com professores altamente qualificados, clínica médica com os equipamentos mais modernos do mercado, empresa de tecnologia com uma equipe muito unida, escola de inglês com uma boa quantidade de ativos, supermercado com um modelo de cobrança eficaz, agropecuária com um bom relacionamento estratégico.
Fraquezas	Trata-se dos pontos fracos de uma empresa, ou seja, tudo o que atrapalha seu crescimento, necessitando ser amenizado. Apesar de a empresa conseguir controlar tais aspectos, as fraquezas dificultam a realização da missão da organização. Exemplos de fraquezas: falta de insumos, itens perecíveis, dificuldade no processo de entrega, equipe pouco qualificada, tecnologia ultrapassada. Uma empresa que realiza a venda de produtos perecíveis e está longe dos indivíduos que compram esse item possui uma fraqueza, assim como as organizações que trabalham com construção civil e têm máquinas desgastadas. Existem soluções para essas questões, mas muitas vezes estas são adiadas, seja por falta de dinheiro ou planejamento.

Fonte: Guazzelli e Xarão (2018).

2.3.2 Ambiente externo: oportunidades e ameaças

O ambiente externo, Figura 6, é constituído por elementos que existem fora dos limites da empresa, mas que, de alguma maneira, exercem influência sobre ela. Esse ambiente é incontrolável; entretanto, deve ser monitorado continuamente, pois constitui um pilar indispensável para a elaboração do planejamento estratégico (BARNEY; HESTERLY, 2009 apud GUAZZELLI; XARÃO, 2018).

De acordo com Andrade (2016), a análise dos fatores externos consiste na identificação de oportunidades e ameaças que possibilitem o desenvolvimento de estratégias de ação com a finalidade de precaver-se contra as ameaças antes que elas se tornem problemas, e tirar o máximo possível de proveito das oportunidades oferecidas pelo meio externo.

Nessa fase, ocorre a análise das ameaças em potencial e oportunidades apresentadas no ambiente empresarial, juntamente com a busca das estratégias mais eficazes para mitigar riscos ou aproveitar vantagens. A organização deve direcionar seu olhar o para o ambiente externo, onde essas oportunidades e ameaças estão situadas (OLIVEIRA, 2023).

Figura 6 - Análise do ambiente interno

Oportunidades	Referem-se a um cenário positivo para a organização. Por exemplo, uma rede de hotéis é beneficiada com um grande evento (olimpíadas, copa do mundo, convenções, etc.) no país, estado ou cidade em que desempenha as suas atividades. Outro exemplo é uma organização que presta serviços de exportação ser é favorecida pelas taxas de câmbio elevadas. As leis que favorecem a organização, o lançamento de bens e/ou serviços complementares e, o acesso a novas tecnologias também poderão gerar vantagens para a empresa. Apesar de não ser possível controlar esses elementos, a organização poderá planejar-se e preparar-se para usufruir das oportunidades.
Ameaças	Esse cenário não é benéfico para a organização, ocasionando diversos problemas caso não seja contornado. Por exemplo, uma rede de hotéis na praia no decorrer de uma temporada de mau tempo (chuvas, temporais), ou uma organização que tem o valor de seu principal insumo elevado por forças incontroláveis. A escassez de mão de obra qualificada, a entrada de novas empresas concorrentes no mercado e as mudanças na lei são outros exemplos possíveis de ameaças. Acima de tudo, os líderes ou empreendedores não deverão ter medo dessas ameaças, e sim prevé-las e contorná-las da melhor maneira possível, conforme aponta Egestor (2018)

Fonte: Guazzelli e Xarão (2018).

2.4 MATRIZ SWOT CRUZADA

De acordo com Chiavenato (2020), após listar as oportunidades e as ameaças no ambiente externo e as forças e as fragilidades no ambiente interno da organização, pode-se interpretar a inter-relação de forças e fragilidades internas e de oportunidades e ameaças externas. Na Figura 7 é possível ver que esse cruzamento forma as quatro células da Matriz SWOT e para cada célula haverá uma indicação de que rumo tomar.

Diagnóstico Diagnóstico organizacional ambiental Forças Fragilidades Abordagem de Abordagem agressiva: manutenção ou Oportunidades segmentação: Aproveitamento da área de domínio da empresa Área de aproveitamento 1 2 potencial 3 Abordagem defensiva: Abordagem de desinvestimento, Enfrentamento: desativação ou Ameaças blindagem: Área de risco a ser enfrentado Área de risco acentuado

Figura 7 - Análise SWOT Cruzada

Fonte: Chiavenato (2020).

- O quadrante 1 sugere o uso de forças e competências da organização para aproveitar as oportunidades identificadas;
- O quadrante 2 sugere que as fragilidades da organização impedem ou dificultam o aproveitamento das oportunidades ambientais e indica uma política de manutenção do estado atual;
- O quadrante 3 indica que as forças da organização devem criar barreiras às ameaças do ambiente externo;
- O quadrante 4 revela a fraqueza da organização para lidar com as ameaças, podendo sugerir uma fase de crise ou declínio nos negócios.

2.5 BALANCED SCORECARD (BSC)

A partir da missão, visão e valores em conjunto com a análise do ambiente interno e externo, é possível incorporar o *Balanced Scorecard* (BSC) como um instrumento crucial para a administração estratégica, visto que ele proporciona uma perspectiva dos objetivos, definindo metas, indicadores e ações para o avanço da organização.

De acordo com Herrero Filho (2017), o *Balanced Scorecard* é considerado um sistema balanceado de gestão por promover um equilíbrio entre as principais variáveis estratégicas, sendo elas:

- Equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazos;
- Equilíbrio entre o foco interno e o ambiente externo da organização;
- Equilíbrio entre medidas financeiras e medidas do capital intelectual;
- Equilíbrio entre os indicadores de ocorrência e os indicadores de tendências.

De acordo com a metodologia do *Balanced Scorecard*, é necessário converter a missão e a visão da empresa em metas e indicadores que representem os interesses e as expectativas dos principais envolvidos (*stakeholders*) e que possam ser categorizadas em quatro perspectivas: Financeira, do Cliente, dos Processos Internos e de Aprendizado e Crescimento (HERRERO FILHO, 2017).

2.5.1 Perspectiva financeira

De acordo com Herrero Filho (2017), a perspectiva financeira avalia se a implementação da estratégia está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros, em especial o lucro líquido, o retorno sobre o investimento, a criação de valor econômico e a geração de caixa (HERRERO FILHO, 2017).

De acordo com Kaplan e Norton (1997), para iniciar a construção da perspectiva financeira do *Balanced Scorecard* é necessário identificar as medidas financeiras que estejam alinhadas com a estratégia da organização. Além disso, os objetivos e medidas financeiras devem cumprir um papel duplo: não só estabelecer o desempenho financeiro esperado da estratégia, mas também servir como referência principal para os objetivos e medidas em todas as outras perspectivas do *scorecard*.

2.5.2 Perspectiva do cliente

Segundo Herrero Filho (2017), a perspectiva do cliente analisa se a oferta de valor da empresa para os clientes-alvo está gerando os resultados desejados em relação à satisfação dos clientes, conquista de novos clientes, retenção dos clientes, lucratividade gerada pelos clientes e participação de mercado.

Para Kaplan e Norton (1997), as empresas precisam identificar entre os segmentos de mercado dentro de suas atuais e potenciais bases de clientes que desejam concentrar seus esforços. A identificação das propostas de valor direcionadas a esses segmentos específicos é a chave para a formulação de objetivos e indicadores na perspectiva dos clientes. Assim, a perspectiva dos clientes no *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos direcionados a segmentos específicos de clientes e mercados.

2.5.3 Perspectiva interna

Segundo a abordagem de Herrero Filho (2017), a perspectiva interna verifica se os processos de negócio estabelecidos para suas atividades estão efetivamente agregando valor percebido pelos clientes e colaborando para o alcance dos objetivos financeiros da organização.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), para a perspectiva dos processos internos da empresa, é fundamental identificar os processos mais críticos para atingir os objetivos dos clientes e acionistas. Normalmente as empresas costumam desenvolver objetivos e medidas para essa perspectiva depois de formuladas as perspectivas financeiras e do cliente. Essa sequência permite que as empresas concentrem suas métricas nos processos internos que conduzirão aos objetivos dos clientes e acionistas.

2.5.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

De acordo com Herrero Filho (2017), a perspectiva de aprendizado e crescimento analisa se a obtenção de novos conhecimentos e o domínio das competências, tanto em nível individual, de grupo e nas áreas de negócio, estão desempenhando o papel de viabilizadores das três perspectivas precedentes.

Segundo Kaplan e Norton (1997), essa última perspectiva:

Desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeira, do

cliente e dos processos internos revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 131).

2.5.5 Mapas estratégicos

De acordo com Kapan e Norton (2004), o mapa estratégico é uma representação visual das relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia de uma organização, sendo tão importante quanto o próprio *Balanced Scorecard*. O mapa genérico, representado na Figura 8, é um produto da evolução do modelo simples das quatro perspectivas.

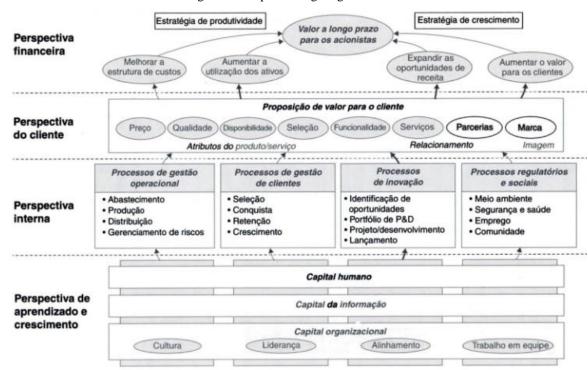


Figura 8 - Mapa estratégico genérico

Fonte: Kaplan e Norton (2004).

Segundo Kaplan e Norton (2004), as perspectivas financeira e do cliente delineiam os resultados esperados da execução da estratégia, enquanto a perspectiva dos processos internos destaca os processos críticos que terão o maior impacto na estratégia. Já a perspectiva de aprendizado e crescimento aponta os ativos intangíveis mais relevantes para a estratégia, os quais devem estar conectados e alinhados com os processos internos críticos.

O mapa estratégico do *Balanced Scorecard* da Figura 9 fornece um modelo que mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis aos processos que criam valor.

Perspectiva financeira Relações de causa e efeito Valor a longo Define a cadeia lógica pela qual os ativos prazo para os Crescimento acionistas intangíveis serão convertidos em valor tangível. Produtividade da receita Perspectiva do cliente Proposição de valor para o cliente Atributos dos produtos e serviços Relacionamentos Imagem Esclarece as condições que criarão valor para os clientes. Preço Qualidade Tempo Função Marca Parcerias Perspectiva dos processos internos Processos de criação de valor Identifica os processos que transformarão Gestão dos ativos intangíveis em resultados para os Gestão Gestão Gestão processos clientes e em resultados financeiros. da inovação operacional de clientes regulatórios e sociais Perspectiva de aprendizado e crescimento Grupamento de ativos e atividades Capital Capital Capital Determina os ativos intangíveis a serem organizacional da informação humano alinhados e integrados para criar valor.

Figura 9 - O modelo do Balanced Scorecard.

Fonte: Kaplan e Norton (2004).

Os objetivos nas quatro perspectivas estão interconectados por relações de causa e efeito. Iniciando do topo, a premissa é que os resultados financeiros dependem da satisfação dos clientes-alvo. Já a proposição de valor para os clientes explica como gerar vendas e aumentar a fidelidade deles. Os processos internos são responsáveis por criar e cumprir essa proposição de valor, com ativos intangíveis sustentando esses processos e os pilares da estratégia. O alinhamento desses objetivos é crucial para uma estratégia consistente internamente, visto que a construção do mapa estratégico força a organização a esclarecer a lógica de como e para quem ela criará valor (KAPLAN; NORTON, 2004).

Outra metodologia que também possui foco no alinhamento estratégico de uma organização é o *Objectives and Key Results* (OKRs). O modelo auxilia na definição de objetivos e desdobramento de metas para potencializar os resultados da empresa como um todo.

2.6 OBJECTIVES AND KEY RESULTS (OKRS)

De acordo com Doerr (2019), OKRs, sigla para *Objectives and Key Results* (Objetivos e Resultados-Chave, em português), é um sistema colaborativo de definição de metas para empresas, equipes e indivíduos. Essa abordagem de gestão assegura que a organização esteja direcionando seus esforços para os mesmos objetivos cruciais em todos os níveis.

O OKR é composto pelos dois elementos que serão apresentados a seguir:

- OBJETIVO: de acordo com Doerr (2019), o objetivo representa aquilo que deve ser alcançado. Por definição, os objetivos são significativos, concretos, orientados por ações e inspiradores, que quando são devidamente projetados e implantados, funcionam como uma defesa contra o pensamento e a execução confusos.
- RESULTADOS-CHAVE (KR): segundo Doer (2019), os resultados-chave estabelecem e monitoram o caminho para atingir o objetivo. Os KRs são específicos e limitados no tempo, agressivos, porém realistas. Sobretudo, são mensuráveis e verificáveis. Ao cumprir todos eles, significa que o objetivo foi alcançado.

Segundo Muniz *et al.* (2022), inicialmente, é fundamental estabelecer o objetivo, isto é, aquilo que se pretende alcançar. Em seguida, é preciso desdobrar esse objetivo em resultadoschave, os quais devem ser quantificáveis e mensuráveis para avaliar se a organização está progredindo em direção ao objetivo que sustenta. É recomendável que cada objetivo tenha entre dois e cinco resultados-chave, pois ter menos de dois dificulta verificar o progresso, enquanto ter mais de cinco torna a gestão muito complexa.

2.6.1 Benefícios das OKRs

Segundo Doerr (2019), é possível listar os seguintes benefícios que são proporcionados pelo modelo de gestão através de OKRs:

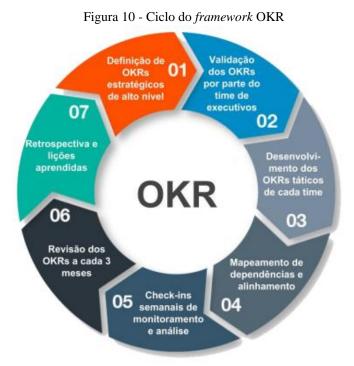
- Foco e Compromisso com as Prioridades: As organizações de alto desempenho direcionam seus esforços para o trabalho essencial e têm uma clara compreensão do que não é prioritário. Os OKRs exigem que os líderes tomem decisões desafiadoras e são uma ferramenta de comunicação precisa para departamentos, equipes e colaboradores individuais;
- Alinhamento e Conexão em Prol do Trabalho em Equipe: Através da transparência proporcionada pelos OKRs, os objetivos são abertamente compartilhados entre os colaboradores, que integram seus objetivos na visão global da empresa. Ao conectar cada colaborador com o sucesso da organização, confere-se um propósito mais profundo no trabalho;
- Acompanhamento da Responsabilidade: Os OKRs são conduzidos por dados e São impulsionados por acompanhamentos periódicos feitos com responsabilidade e sem julgamentos. Se um Resultado-Chave estiver em risco são disparas ações para recuperá-lo, incluindo a possibilidade de revisão ou substituição, se necessário;
- Esforço pelo Surpreendente: Os OKRs incentivam a fazer mais, desafiar os limites e proporcionar liberdade para tentar mesmo que haja a possibilidade de falha, eles libertam as capacidades mais criativas e ambiciosas.

2.6.2 Ciclo do OKR

De acordo com Doerr (2019), um ciclo típico de OKR, Figura 10, começa cerca de 4 a 6 semanas antes do trimestre com um *Brainstorming* anual para definição dos OKRs do primeiro trimestre da empresa. Nessa etapa também é o momento de traçar o plano anual que servirá de guia para o direcionamento da empresa. Em seguida, cerca de 2 semanas antes do início do trimestre, inicia-se a divulgação dos OKRs gerais da empresa para o ano que se iniciará e para o primeiro trimestre. Nessa etapa conclui-se a concepção dos OKRs da empresa e eles são divulgados para todos.

No início do trimestre o próximo passo é realizar a divulgação dos OKRs das equipes para esse trimestre em questão. Nessa etapa, com base nos OKRs da empresa, as equipes desenvolvem seus próprios OKRs e os compartilham com todos durante reuniões. Uma semana após o início do trimestre, ocorre o compartilhamento dos OKRs de primeiro trimestre dos funcionários. Nessa etapa, os colaboradores compartilham os próprios OKRs principais, o que pode exigir negociação entre os referidos colaboradores e seus gestores, que podem ser realizadas por meio de conversas individualizadas (DOERR, 2019).

De acordo com Doerr (2019), ao longo do trimestre, os funcionários medem e compartilham seus progressos, realizando acompanhamentos regulares com seus gerentes. Além disso, periodicamente ao longo do trimestre, os colaboradores avaliam a possibilidade de alcançarem plenamente seus OKRs. Se o sucesso parecer improvável, esses OKRs poderão ser recalibrados. Por fim, para se prepararem para o próximo trimestre, os funcionários refletem e atribuem pontuações aos seus OKRs, realizando uma autoavaliação e refletindo sobre o que conseguiram realizar.



Fonte: Souza (2018).

2.6.3 Relação entre BSC e OKR

De acordo com Muniz *et al.* (2022), a complementaridade entre o BSC e o OKR é confirmada pelo alcance que cada um deles possui em relação aos públicos. O BSC permite levar os objetivos estratégicos até o nível tático de colaboradores, visto que possui planejamento na alta gestão. Já as OKRs conseguem atingir os colaboradores da base, pois os objetivos delineados possuem alinhamento com o BSC e são construídos dentro das equipes.

Com relação aos ciclos, os do BSC são maiores, abrangem anos e utilizam objetivos robustos, enquanto os OKRs adotam ciclos de execução mais curtos, revisando objetivos a cada trimestre, se necessário. Devido aos ciclos, os OKRs permitem mudanças quando a estratégia adotada não faz mais sentido ou quando é preciso corrigi-la. No BSC essa possibilidade é menor, visto que seu plano foi desenhado a partir da visão do negócio e dificilmente trará distorções (MUNIZ et al., 2022). O Quadro 1 representa essas diferenças:

Quadro 1 - Diferenças entre BSC e OKR.

Fator	BSC	OKR
Criação	Top-down	Bottom-up
Acompanhamento	Longo prazo (três a cinco anos)	Curto prazo (ciclos trimestrais)
Abrangência	Organização como um todo	Setores específicos
Público atingido	Até média gestão	Até colaboradores da base
Flexibilidade para mudança da estratégia	Baixa	Alta

Fonte: Muniz et al. (2022).

3. GRUPOS DE ESTUDANTES

3.1 PROGRAMAS DE EDUCAÇÃO TUTORIAL

O Programa de Educação Tutorial² (PET), denominado inicialmente de Programa Especial de Treinamento, foi implementado pela Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) no ano de 1979 e idealizado pelo então diretor da fundação Prof. Dr. Claudio de Moura e Castro.

De acordo com Carvalho *et al.* (2018) o período de 1979 até 2005 pode ser considerado como "pré-institucionalização", pois o programa carecia de legislação específica para orientar seu funcionamento. Os anos após 2005 marcaram a "pós-institucionalização", pois a Lei nº 11.180 de setembro de 2005, conferiu ao programa uma base legal e estrutural. O Artigo 12º define o PET como um programa "destinado a fomentar grupos de aprendizagem tutorial mediante a concessão de bolsas de iniciação científica a estudantes de graduação e bolsas de tutoria a professores tutores de grupos PET" (BRASIL, 2005).

A Portaria no 3.385, de 29 de setembro de 2005, detalhou as disposições legais aplicáveis ao programa, e a Portaria nº 976, de 27 de julho de 2010, com republicação em 2013, trouxe novos direcionamentos. O Art. 3º dessa última determina que o PET deve se organizar academicamente a partir da formação em nível de graduação, com grupos de estudantes orientados por um professor tutor. Esses grupos continuam a desenvolver atividades de ensino, pesquisa e extensão, contribuindo para a implementação de políticas públicas e o desenvolvimento em suas áreas de atuação (BRASIL, 2010).

Conforme estabelecido pela legislação, os Programas PET das Instituições de Ensino Superior devem possuir um Comitê Local de Acompanhamento e Avaliação (CLAA). Este comitê tem como atribuições monitorar o Programa, assegurando o princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, avaliar o desempenho dos grupos PET e dos professores tutores, recebendo e avaliando os planejamentos e relatórios anuais dos grupos, além de elaborar o relatório institucional consolidado.

Atualmente, o CLAA é constituído por representantes dos Tutores e Discentes dos Grupos PET, juntamente com representantes da Administração Central, incluindo a Pró-

-

² Somente em 2004 o PET passou a ser conhecido como Programa de Educação Tutorial.

Reitoria da Graduação, a Pró-Reitoria de Extensão e a Pró-Reitoria de Pós-Graduação. A presidência desempenha o papel de interlocução junto ao Ministério da Educação (MEC).

3.2 GRUPOS DE EDUCAÇÃO TUTORIAL

Visando a melhoria dos cursos de Graduação da Universidade Federal de Juiz de Fora, o Conselho Setorial de Graduação da Universidade Federal de Juiz de Fora criou os Grupos de Educação Tutorial – GET Institucional, nos moldes do Programa Nacional PET – Programa de Educação Tutorial, do MEC / SESu. (RESOLUÇÃO 49/2016 – ART 1°)

De acordo com o ART 2º da Resolução nº49/2016, o GET Institucional é constituído por grupos de estudantes dos cursos de graduação da UFJF, e assim como o PET, são orientados pela tríade ensino, pesquisa e extensão e tem como objetivos:

- 1) Desenvolver atividades acadêmicas em padrões de qualidade de excelência, mediante grupos de aprendizagem tutorial de natureza coletiva e interdisciplinar;
- 2) Contribuir para a elevação da qualidade da formação acadêmica dos alunos de graduação;
- 3) Estimular a formação de profissionais e docentes de elevada qualificação técnica, científica, tecnológica e acadêmica;
- 4) Formular novas estratégias de desenvolvimento e modernização do ensino superior no país;
- 5) Estimular o espírito crítico, bem como a atuação profissional pautada pela ética, pela cidadania e pela função social da educação superior.

Segundo o ART 3° da RESOLUÇÃO 49/2016, as bolsas destinadas aos participantes do GET são mantidas por recursos orçamentários da UFJF, sendo essa uma das diferenças para o PET, que é custeado pelo MEC. Além disso, segundo o ART 4° da mesma resolução, no GET o professor tutor não recebe bolsa. Também é importante salientar que cada curso pode ter um grupo GET desde que não possua grupo PET (RESOLUÇÃO 49/2016 – ART 7°) (UFJF, 2016).

O GET Produção, foco desse trabalho, faz parte do Grupo de Educação Tutorial da UFJF. No tópico a seguir encontra-se a história do grupo.

3.3 GET PRODUÇÃO DA UFJF

O GET Produção foi criado em 2010 pela coordenação do curso de Engenharia de Produção da UFJF. Ao longo de sua trajetória, o grupo passou por três gestões de tutores. O primeiro tutor do GET atuou no período de 2010 a 2013, o segundo ficou à frente do grupo de 2013 a 2015. Em 2016, a atual tutora assumiu o grupo e permanece até o momento presente.

Conforme dados disponibilizados pelo Comitê Local de Acompanhamento e Avaliação (CLAA) acerca do número de membros por ano no Grupo de Estudos em Produção (GET Produção), em 2010, ano de sua fundação, três estudantes integraram o grupo. Ao longo dos anos, observou-se um crescimento e oscilação no número de membros, atingindo seu ápice nos anos de 2017 e 2018, com a participação de 21 alunos em cada ano. No ano de 2023, 14 alunos fizeram parte do GET. Essas informações encontram-se no Gráfico 1.

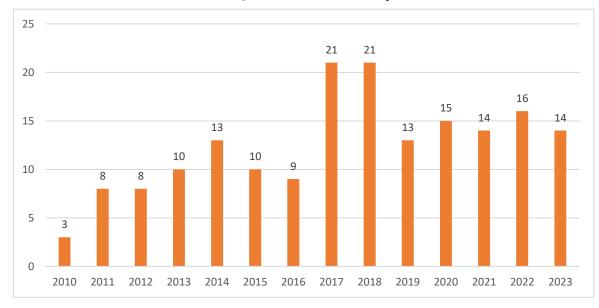


Gráfico 1 - Quantidade de GETIANOS por ano

Fonte: Elaborado pela autora com dados fornecidos pelo CLAA (2023).

O GET Produção trabalha com o modelo de gestão horizontal que, segundo Lima (2019), é um modelo que envolve todos os membros da organização em busca de um mesmo objetivo comum que beneficia a empresa, seus processos e o desenvolvimento pessoal dos colaboradores. Sua estrutura é colaborativa e permite a participação ativa dos membros nas tomadas de decisão, promovendo maior comprometimento e engajamento nos processos organizacionais.

O grupo é dividido em quatro departamentos: Departamento de Relações Públicas e Finanças, Departamento de Projetos, Departamento de Gestão de Pessoas e Departamento de Qualidade. Os membros do grupo são separados entre esses departamentos, ao longo dos semestres, com a entrada e saída de membros, eles têm a oportunidade de realizar rotações entre as diferentes áreas.

O Departamento de Relações Públicas e Finanças assume uma posição central no GET Produção, envolvendo-se em diversas responsabilidades relacionadas ao *marketing* e às finanças do grupo. Suas atribuições incluem a elaboração do jornal informativo, o desenvolvimento de um Planejamento Financeiro anual com gestão eficaz dos recursos do grupo, a coordenação de visitas técnicas, a promoção de eventos e minicursos, além da administração ativa das redes sociais, site e e-mail. Destaca-se ainda a participação na organização do aniversário do curso.

O Departamento de Projetos desempenha um papel essencial no GET Produção, sendo responsável por uma variedade de atividades voltadas para o planejamento, execução e controle eficientes dos projetos e atividades do grupo. Isso envolve acompanhar detalhadamente as etapas de execução de cada projeto e atividade, bem como monitorar de perto os prazos estabelecidos. Além disso, o departamento realiza a análise de viabilidade de novos projetos, planeja e controla os ciclos do Clube do Artigo e cuida da alocação eficaz de atividades internas e externas dentro do tempo semanal estabelecido.

O Departamento de Gestão de Pessoas é responsável pelo desenvolvimento contínuo dos membros. Destaca-se na condução da Pesquisa de Clima Organizacional, elaboração de feedbacks, organização de imersões do time e busca por treinamentos. Além disso, assume responsabilidades administrativas, como o controle de horários, cadastro de membros e documentos frente ao CLAA, contribuindo para a eficácia da gestão e promovendo um ambiente colaborativo.

O Departamento de Qualidade desempenha um papel abrangente e estratégico, sendo responsável por diversas atividades fundamentais. Essas incluem o direcionamento na estruturação do Desdobramento de Metas anual e acompanhamento detalhado do seu desenvolvimento, incluindo indicadores e metas. As responsabilidades também englobam a elaboração das atas de reunião, coleta de relatórios com depoimento dos egressos, utilização de ferramentas da qualidade para auxiliar o grupo, implementação e manutenção da gestão do conhecimento, análise e atualização da descrição dos cargos.

Além das divisões por departamentos, os membros também são separados por projetos do portifólio³ do GET. A seguir encontram-se alguns deles:

- Dia do açaí: evento para arrecadar fundos para o GET através da venda de açaí. Além disso, é uma oportunidade para os membros do GET se aproximarem e conhecerem melhor os calouros;
- Giro com calouros: atividade que tem como objetivo apresentar os diversos setores e prédios da Engenharia da UFJF para os calouros do curso. É uma oportunidade para eles conhecerem melhor a estrutura da faculdade e se familiarizarem com o ambiente;
- Nivelamento dos calouros: projeto que busca nivelar o conhecimento dos calouros em relação a algumas disciplinas essenciais da Engenharia de Produção. É uma forma de prepará-los para o restante do curso;
- Aniversário do curso: evento para comemorar o aniversário do curso de Engenharia de Produção da UFJF. É uma oportunidade para reunir alunos, exalunos, professores e profissionais da área para discutir assuntos relevantes e trocar experiências;
- Clube do artigo: projeto que busca incentivar a produção de artigos científicos
 pelos membros do GET Produção em eventos. Trata-se de uma forma de
 estimular a pesquisa e o desenvolvimento de novas ideias;
- **Processo seletivo:** projeto que busca selecionar novos membros para o GET.
- Impressora 3D: a impressora 3D impulsiona a eficiência, flexibilidade e inovação no ciclo de vida do produto na engenharia de produção. Além disso, contribui para a produção local de peças de reposição e promove inovação no desenvolvimento de produtos;
- MasterGET: venda de doces no corredor do Restaurante Universitário visando a arrecadação de renda para subsídio de visitas técnicas e treinamentos para os membros do grupo;
- Visita técnica: intencionando o melhor desenvolvimento dos participantes do grupo são realizadas visitas a empresas para uma melhor conexão teóricoprática para o aprendizado para além da sala de aula com experiências práticas;

³ Página com a descrição dos projetos do GET Produção: https://www2.ufjf.br/getproducao/projetos/

 Treinamentos: o segmento possui minicursos que podem ser ministrados para outros grupos PET/GET para promover o desenvolvimento profissional, aprimorar competências e garantir a adaptação contínua às demandas do ambiente de trabalho, além da ampliação dos conhecimentos dos próprios integrantes.

Além desses projetos, o GET Produção realizou publicações⁴ de artigos em eventos nos anos de 2018, 2019, 2020 e 2021. Em 2022 e 2023, com a perda de conhecimento acarretada pela pandemia e pela entrada e saída de membros no grupo, a produção parou. O Gráfico 2mostra o número de artigos produzidos por ano pelo GET.

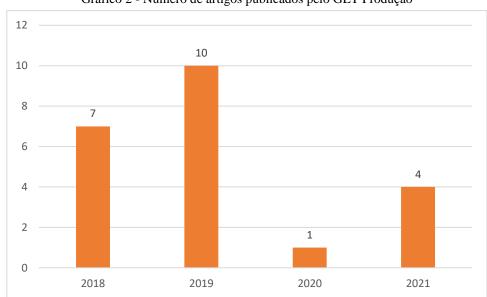


Gráfico 2 - Número de artigos publicados pelo GET Produção

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

3.4 OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO E APRENDIZADO

Após o período da pandemia, o GET Produção enfrentou significativas perdas na gestão de conhecimento, refletindo-se em uma drástica redução na produção de artigos, participação em eventos e, consequentemente, no número de inscritos nos processos seletivos. Esta conjuntura demandou uma reavaliação profunda, levando à necessidade imperativa de reestruturar o planejamento estratégico do grupo. O impacto direto da pandemia desafiou a

.

⁴ Página com os artigos publicados pelo GET Produção: https://www2.ufjf.br/getproducao/trabalhos-publicados/

dinâmica de trabalho e colaboração do GET, resultando em uma diminuição notável em suas atividades essenciais.

O GET Produção enfrentou desafios significativos na elaboração do desdobramento estratégico para o ano de 2023, devido à falta de conhecimento entre os membros e à ausência de uma gestão detalhada do conhecimento para orientar a criação de um plano tático sólido. Essa lacuna resultou em dificuldades perceptíveis, e o grupo relatou que, ao finalizar o processo, já se encontrava no meio do ano.

Para reverter esse cenário desafiador, a reestruturação do planejamento estratégico se tornou essencial, visando não apenas recuperar as perdas sofridas, mas também estabelecer uma base sólida para o crescimento futuro. O grupo estava empenhado em reformular a gestão de conhecimento, incentivar a produção de artigos, aumentar a participação em eventos e recuperar a vitalidade nos processos seletivos.

Após uma análise no plano estratégico que o GET Produção elaborou para o ano de 2023, foram identificados pontos que necessitavam de correção e aprimoramento. Diante disso, foi proposto a reestruturação integral do planejamento estratégico do grupo. Essa revisão incluiu ajustes na definição da missão, visão e valores, seguidos de uma análise aprofundada dos ambientes interno e externo por meio da Matriz SWOT. Posteriormente foi construído um Mapa Estratégico para o grupo e com base nesse mapa delineou-se o planejamento tático através da definição de OKRs.

Diante do contexto específico do GET Produção, foi estabelecido que o plano tático do grupo seria formulado semestralmente, uma vez que a dinâmica de entrada e saída de membros ao longo do ano impacta diretamente na composição da equipe. Adicionalmente, a natureza sazonal de alguns eventos nos quais o grupo participa dificulta a obtenção de uma visão abrangente do cenário ao longo de todo o ano planejado. Nesse sentido, as OKRs delineadas para o grupo foram direcionadas para o primeiro semestre de 2024, visando proporcionar uma abordagem mais adaptável e alinhada com a realidade do GET Produção.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para a realização desse trabalho, foram realizadas reuniões com os integrantes do GET Produção, nas quais com auxílio de uma apresentação com *slides*, foram promovidos treinamentos específicos para cada conceito abordado. Essa abordagem visou assegurar que todos os membros compreendessem claramente os conceitos discutidos, promovendo, assim, discussões mais assertivas.

4.1 ADEQUAÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES

No desenvolvimento deste estudo, o primeiro passo consistiu na abordagem e explicação dos três tipos de planejamento estratégico: estratégico, tático e operacional. Esse embasamento teórico proporcionou um entendimento aprofundado sobre as diferentes dimensões e níveis de planejamento que fundamentaram a estruturação do planejamento estratégico do GET Produção.

Posteriormente, direcionou-se a atenção para a análise e discussão da missão do GET Produção, explorando os ajustes e considerações necessários para assegurar que ela refletisse de maneira precisa e alinhada aos objetivos do grupo. Essa etapa foi fundamental para estabelecer uma base sólida que orientou as próximas fases do trabalho, contribuindo para a construção de um planejamento estratégico robusto e alinhado com as aspirações do grupo.

Inicialmente a missão do grupo era "Através da realização de projetos em Engenharia de Produção, auxiliar no desenvolvimento do ensino superior e da sociedade, bem como na formação de melhores profissionais". Após as discussões e alguns ajustes ficou definido que a nova missão seria "Auxiliar no desenvolvimento do ensino superior em Engenharia de Produção da UFJF e da comunidade do entorno, bem como na formação de profissionais engenheiros".

Após a definição da missão do grupo, direcionou-se o foco para a etapa subsequente, que consistiu na análise e reconstrução da visão do GET Produção. Essa fase crítica do processo estratégico permitiu uma reflexão aprofundada sobre os objetivos de longo prazo do grupo, estabelecendo uma visão clara e inspiradora que norteasse suas ações e direcionasse seus esforços. A análise e reconstrução da visão foram conduzidas de forma a garantir a coesão e alinhamento entre os membros, promovendo uma orientação estratégica consistente com a missão previamente definida.

A princípio a visão do grupo estava delineada como "Até o final de 2023, contribuir com a sociedade e o ensino superior, estendendo o conhecimento, além de obter excelência em treinamentos e artigos no âmbito acadêmico". Após as discussões e alguns ajustes ficou definido que a nova visão seria "Ser reconhecido por contribuir continuamente com ensino em Engenharia de Produção e com o desenvolvimento da comunidade local, por meio de treinamentos, atividades de extensão e publicações".

Depois de estabelecer a missão e a visão do grupo, a etapa subsequente consistiu na análise aprofundada dos valores que norteiam o GET Produção. Essa fase buscou identificar os princípios que fundamentam as ações e a cultura do grupo. A análise dos valores foi conduzida com o objetivo de assegurar que eles estivessem alinhados não apenas entre os membros, mas também com a missão e visão estabelecidas.

O GET Produção tinha como valores: Espírito de equipe, Cultura de feedback, Comprometimento, Cooperação social, Busca por conhecimento, Senso Crítico, Proatividade, Comunicação, Motivação e Organização. Após as análises e ajustes, ficou estabelecido que os novos valores seriam: Espírito de equipe, Cultura de feedback, Comprometimento, Cooperação social, Senso Crítico, Proatividade, Organização, Ética e Socialização. Para cada valor foi definido um glossário com o seu significado para o grupo:

- **Espírito de equipe:** Ter espírito de equipe é ser capaz de trabalhar em grupo para atingir um objetivo comum, com empatia e participação;
- Cultura de feedback: Ter cultura de feedback é saber falar com o próximo e
 ouvi-lo, buscando sempre a melhoria individual e coletiva; é ter um ambiente
 propício para dar e receber feedbacks;
- Comprometimento: Ter comprometimento é adotar atitudes que refletem a dedicação, responsabilidade e envolvimento do GETiano com sua função e com o grupo;
- Cooperação social: Ter cooperação social é exercer nosso papel como GETianos, retornando à comunidade as experiências e aprendizados adquiridos na Universidade;
- Senso Crítico: Ter senso crítico é, sempre que necessário, questionar as ideias apresentadas e não aceitar tudo que lhe é imposto, argumentando respeitosamente para defender sua opinião;

- Proatividade: Ter proatividade é tomar iniciativas e não se acomodar; é, também, buscar o crescimento de todos e assumir responsabilidades no GET;
- Organização: Ter organização é saber utilizar com qualidade o espaço e o tempo despendidos com as atividades do GET;
- Ética: Ter ética é agir com responsabilidade dentro do GET e seguir os códigos de conduta do ambiente em que se vive;
- Socialização: Ter socialização é estar disposto a interagir, comunicar e se relacionar com todos os membros do grupo.

O Quadro 2 destaca visualmente o antes e depois da missão, visão e dos valores do GET Produção.

Quadro 2 - Missão, Visão e Valores do GET Produção

Quadro 2 - Missão, Visão e Valores do GET Produção		
	INICIALMENTE	DEPOIS DOS AJUSTES
MISSÃO	Através da realização de projetos em Engenharia de Produção, auxiliar no desenvolvimento do ensino superior e da sociedade, bem como na formação de melhores profissionais.	Auxiliar no desenvolvimento do ensino superior em Engenharia de Produção da UFJF e da comunidade do entorno, bem como na formação de profissionais engenheiros.
VISÃO	Até o final de 2023, contribuir com a sociedade e o ensino superior, estendendo o conhecimento, além de obter excelência em treinamentos e artigos no âmbito acadêmico.	Ser reconhecido por contribuir continuamente com ensino em Engenharia de Produção e com o desenvolvimento da comunidade local, por meio de treinamentos, atividades de extensão e publicações.
VALORES	Espírito de equipe, Cultura de feedback, Comprometimento, Cooperação social, Busca por conhecimento, Senso Crítico, Proatividade, Comunicação, Motivação e Organização.	Espírito de equipe, Cultura de feedback, Comprometimento, Cooperação social, Senso Crítico, Proatividade, Organização, Socialização e Ética

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

4.2 ANÁLISE SWOT

Após a formulação da visão, missão e valores do GET Produção, a próxima etapa envolveu a realização da análise do ambiente interno, Quadro 3. O próximo passo foi realizar a análise do ambiente externo, Quadro 4.

Quadro 3 - Análise do Ambiente Interno do GET Produção

Públicos relevantes	Objetivos dos relacionamentos
Tutor(a)	 Apoio nas atividades do segmento; Acompanhamento dos projetos e dos membros.
Relações Públicas e Finanças	 Gerenciamento das finanças; Representa e divulga o GET nas redes sociais, site e e-mail; Organização das visitas técnicas; Estruturação da parte estética dos documentos e treinamentos.
Qualidade	 Estruturação do PE; Gerenciamento e organização da gestão do conhecimento; Padronização do conteúdo dos documentos e processos internos; Realização da ATA durante as reuniões; Análise do NPS dos treinamentos.
Projetos	 Acompanhamento das etapas e prazos de execução dos projetos; Atualização dos eventos nos calendários; Gerenciamento do cronograma semanal. Criação e gestão de treinamentos
Gestão de Pessoas	 Organização, formulação e ordenação do Processo Seletivo; Direcionamento na seleção de novos membros; Avalia e apresenta a PCO; Elaboração e formulação dos feedbacks mensais e imersões; Montagem do documento de cadastro dos membros; Avalia as relações interpessoais dos membros. Buscar treinamentos para capacitação Interna

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Quadro 4 - Análise do Ambiente Externo do GET Produção.

Públicos relevantes	Objetivos dos relacionamentos
CLAA	 acompanhamento do desempenho do segmento; relatórios de admissão e desligamento de membros; recebimento de bolsa acadêmica.
Segmentos parceiros	 troca de treinamentos; troca de serviços; parcerias na realização de projetos; apoio e divulgação.
Comissão PET/GET's	representação nos eventos PET/GET's;parceria na realização de projetos;apoio e divulgação.
Coordenação Eng. Produção	relatório semestral;apoio acadêmico.
UFJF (alunos, professores e servidores)	 utilização do local para realização de atividades; aprimoramento acadêmico; admissão de novos membros; apoio dos professores.
Comunidade	realização de projetos que impactam a sociedade.
Empresas de Juiz de Fora e região	Visitas técnicas e parcerias

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Após serem realizadas as análises do ambiente externo e interno do GET Produção, foi elaborada a Matriz SWOT. Este processo estratégico consistiu em examinar minuciosamente as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças que impactam o grupo, proporcionando uma compreensão abrangente do ambiente interno e externo. Essa análise SWOT desempenhou um papel fundamental ao fornecer *insights* valiosos que direcionaram decisões estratégicas e contribuíram para a definição de objetivos e metas coerentes com a realidade do GET Produção. A Figura 11 apresenta a Matriz SWOT.

Figura 11 - Matriz SWOT GET Produção **FORCAS FRAOUEZAS** Equipe integrada; Visitas Técnicas; O GET conta como horas extensionistas para os alunos da grade 2023.1 em diante; Otimização dos treinamentos do grupo Impressora 3D aumentando a visibilidade do GET **OPORTUNIDADES AMEAÇAS** Possibilidade de corte das bolsas acadêmicas; Possibilidade de perda do local de trabalho; Poucos alunos interessados no Processo Seletivo; Concorrência entre os segmentos (perda de potenciais membros, coincidência nas datas processo de seleção, etc); Virar um PET: Aumentar a participação de eventos; Melhor aproveitamento da impressora 3D

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Dentre as forças do GET podemos destacar os treinamentos que o grupo oferece serem bem avaliados, a equipe ser integrada, eles terem um projeto de realização de visitas técnicas em empresas da região e entorno, que agrega tanto para os membros quanto para os demais alunos do curso. Além disso, o grupo realiza otimização constante dos treinamentos, visando sempre oferecer conteúdo de qualidade e atualizado em suas aplicações. A visibilidade que a impressora 3D trouxe para o grupo também pode ser explorada para trazer mais benefícios.

Também é importante ressaltar que os estudantes matriculados no curso de Engenharia de Produção a partir do ano de 2023, ao integrarem o GET Produção, terão a oportunidade de considerar essa participação como horas extensionistas, requisito essencial na nova estrutura curricular do curso, esse fator pode ser utilizado como um atrativo para potenciais membros.

Por outro lado, algumas fraquezas também foram identificadas, como a falta de transmissão eficiente de informações entre as gestões, trocas frequentes de membros, desafios

no marketing, baixa priorização financeira, produção limitada de artigos, desorganização nas tarefas, falta comunicação interna e com o tutor, bem como a escassez de projetos de extensão. Reconhecer e abordar essas fraquezas é fundamental para a evolução contínua do GET Produção.

A análise SWOT do GET Produção revelou uma série de oportunidades que o grupo pode explorar para fortalecer sua atuação e aumentar sua visibilidade na UFJF. Dentre elas, destacam-se a possibilidade de conseguir treinamentos para capacitar os membros do grupo, realizar novos projetos para aumentar seu portifólio, facilidade de receber orientação de professores, estabelecer parcerias com outros segmentos, potencial de realizar parceria com empresas para a realização de visitas técnicas e possibilidade de aumentar a participação em eventos. Além disso, a chance de aumentar a bolsa acadêmica, transformar-se em um PET e melhorar o aproveitamento da impressora 3D são aspectos que se apresentam como oportunidades promissoras para o grupo.

No entanto, o GET Produção também enfrenta diversas ameaças que requerem atenção estratégica. A possibilidade de corte nas bolsas acadêmicas, a possibilidade de perda do local de trabalho, a baixa atratividade de alunos para o Processo Seletivo e a concorrência entre segmentos são fatores que demandam uma abordagem proativa para mitigar possíveis impactos negativos.

4.3 ANÁLISE SWOT CRUZADA

Com base na análise SWOT apresentada, foi realizada à elaboração da matriz SWOT Cruzada. Nessa parte, as informações da análise dos ambientes internos e externos foram cruzadas, proporcionando uma visão detalhada das interações entre os pontos identificados. Essa abordagem possibilitou que o GET Produção explorasse formas de aproveitar suas forças, corrigir suas fraquezas, explorar as oportunidades e enfrentar as ameaças, fortalecendo seu plano estratégico. Na Figura 12 encontra-se a Matriz SWOT cruzada.

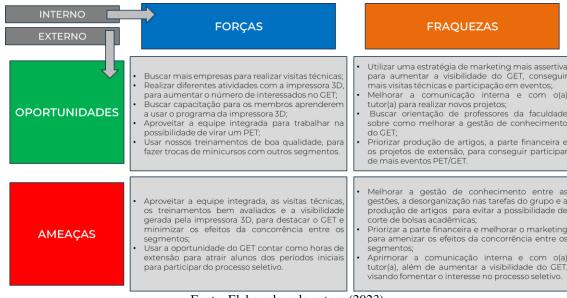


Figura 12 - Matriz SWOT Cruzada GET Produção.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

No cruzamento entre as oportunidades e as forças, foi possível usar as forças do GET Produção para aproveitar as oportunidades externas, como saída destaca-se a iniciativa de ampliar o número de empresas para visitas técnicas, diversificar as atividades com a impressora 3D para atrair mais interessados, capacitar os membros no uso do programa da impressora e explorar parcerias para trocas de minicursos.

Na análise entre as forças e as ameaças, foi possível utilizar as forças internas do grupo para enfrentar as ameaças externas. Como resultado, percebe-se a possibilidade de utilizar a equipe integrada, visitas técnicas, treinamentos bem avaliados e visibilidade da impressora 3D para destacar o GET, minimizando os impactos da concorrência entre segmentos. Além disso, a oportunidade de a participação no grupo contar horas de extensão pode ser uma estratégia para atrair alunos dos períodos iniciais.

No cruzamento entre as oportunidades e as fraquezas foi possível buscar meios de melhorar as fraquezas internas para aproveitar as oportunidades externas. Como saída, sugerese adotar uma estratégia de marketing mais assertiva para aumentar a visibilidade, obter mais visitas técnicas e participar de eventos. A melhoria na comunicação interna e com o tutor, busca de orientação de professores para a gestão de conhecimento e a priorização de produção de artigos, aspectos financeiros e projetos de extensão são destacados para ampliar a participação em eventos PET/GET.

Ao cruzar as ameaças com as fraquezas, foi possível buscar formas de mitigar as fraquezas internas e evitar as ameaças externas, dentre as estratégias que podem ser adotadas

incluem o aprimoramento da gestão de conhecimento entre as gestões, combate à desorganização nas tarefas e incentivo à produção de artigos para evitar cortes de bolsas acadêmicas. A ênfase na parte financeira, melhorias no *marketing* para mitigar concorrência entre segmentos e o reforço na comunicação interna e visibilidade visam reduzir os impactos negativos e fomentar o interesse no processo seletivo.

4.4 IMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA BSC

Após a análise da matriz SWOT e sua versão cruzada, elaborou-se o *Balanced Scorecard* (BSC) para a GET Produção. O BSC oferece uma visão abrangente do desempenho organizacional, alinha atividades com objetivos estratégicos, facilita a medição eficaz do desempenho, informa decisões com dados estratégicos, promove comunicação clara, incentiva a aprendizagem contínua e a adaptação estratégica, e estimula a melhoria contínua.

Na elaboração do *Balanced Scorecard* (BSC) para o GET Produção, a ferramenta central adotada foi o Mapa Estratégico. Este instrumento foi escolhido devido à sua capacidade de representar visualmente as estratégias definidas, proporcionando uma visão holística e integrada dos objetivos estratégicos do grupo.

O Mapa Estratégico, ao servir como a base para a construção do BSC, torna-se um guia precioso na tradução das estratégias em indicadores de desempenho, metas e iniciativas. Assim, essa abordagem estratégica não apenas delineia os passos para atingir os objetivos do grupo, mas também facilita a comunicação efetiva das estratégias entre os membros do GET, promovendo uma compreensão compartilhada e alinhada em relação aos caminhos a serem seguidos.

Para a Perspectiva Financeira foram definidos como objetivos estratégicos diversificar as fontes de receita e manutenção do caixa do GET. Já para a Perspectiva dos Clientes ficou definido os objetivos de aumentar a visibilidade do GET, criar parcerias com outros segmentos, buscar parcerias para visitas técnicas, impactar a sociedade por meio de novos projetos e melhor aproveitamento da Impressora 3D.

Na Perspectiva dos Processos Internos os objetivos estratégicos foram separados em quatro objetivos macro: Gestão do Conhecimento, Ensino, Pesquisa e Extensão. No foco da gestão do conhecimento definiu-se como objetivos prospectar oportunidades de ensino, pesquisa e extensão, documentar preservar e compartilhar conhecimento, e integrar os processos de ensino, pesquisa e extensão. Para ensino definiu-se como objetivos ter um

portifólio com treinamentos de qualidade e participação em disciplinas do curso. No âmbito da pesquisa ficaram definidos como objetivos aprimoramento do clube do artigo, buscar projetos inovadores no meio da Engenharia de Produção e estudo de metodologia para produção de artigos. E por sim, para extensão ficaram definidos como objetivos a participação em Ações Sociais e a criação de projetos de extensão.

E por fim, para a Perspectiva de Aprendizado e Crescimento foram definidos os objetivos capacitação dos membros, ensino direcionado aos membros para desenvolvimento e formação, melhorar a avaliação interna do GET e alinhar o GET quanto a sua estratégia. Na Figura 13 encontra-se o mapa estratégico completo construído para o grupo.

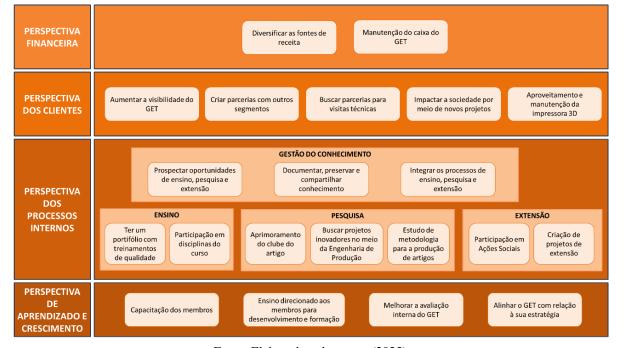


Figura 13 - Mapa Estratégico GET Produção.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A partir da elaboração do BSC, visando trazer foco e direcionamento claro para todos os membros do GET Produção, foi utilizado o método de priorização dos objetivos estratégicos por meio das OKRs.

4.5 IMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA OKR

Como estratégia de implantação foi definido, inicialmente, que seriam definidos os OKRs Estratégicos do GET Produção e posteriormente, seria realizado o desdobramento para cada departamento, o que é chamado de OKRs Táticas, uma vez que o objetivo era que todo o grupo estivesse engajado e com entendimento sobre o modelo.

Com base no BSC construído, o grupo definiu que seriam priorizados os seguintes objetivos para serem trabalhados no primeiro semestre de 2024: diversificar as fontes de receita, manutenção do caixa do GET, aumentar a visibilidade do GET, buscar projetos inovadores no meio da Engenharia de Produção, estudo de metodologia para produção de artigos, criação de projetos de extensão e capacitação dos membros. Diante disso foram construídas as OKRs do GET Produção, Quadro 5.

Quadro 5 - OKR GET Produção

Canality Siller SEL Trougho		
NOME DO OKR	RESULTADOS-CHAVES	
OVP 04 C VI V V V V V V V V V V V V V V V V V	KR 01: Finalizar o 1º semestre de 2024 com um caixa de R\$3.700,00.	
OKR 01: Garantir a sustentabilidade financeira	KR 02: Realizar 3 vendas de doce.	
Illialicella	KR 03: Realizar 2 visitas técnicas.	
	KR 01: Receber 3 treinamentos, com NPS mínimo de 85.	
OKR 02: Promover a Capacitação	KR 02: Ter 75% dos membros com avaliação de desempenho acima de 8,5.	
Contínua dos Membros e melhor clima organizacional	KR 03: Obter E-NPS na pesquisa de clima organizacional acima de 75.	
organizacional	KR 04: Escrever 3 artigos.	
OKR 03: Fomentar a criação de projetos	KR 01: Criar 2 novos projetos extensionistas para o GET.	
inovadores e extensionistas	KR 02: Criar 2 projetos inovadores no meio da Engenharia de Produção.	
	KR 01: Montar o evento do aniversário do curso de Engenharia de Produção.	
OKR 04: Aumentar a visibilidade do GET	KR 02: Realizar 2 projetos em parceria com outros segmentos da faculdade.	
PRODUÇÃO	KR 03: Realizar 3 aulões da disciplina de Tecnologia da Informação 1.	
	KR 04: Realizar 6 participações em aulas do curso.	

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Com foco em diversificar as fontes de receita e na criação e manutenção do caixa do GET definiu-se o objetivo: Garantir a sustentabilidade financeira. Seus resultados-chave foram: finalizar o 1º semestre de 2024 com um caixa de R\$ 3700,00, realizar 3 vendas de doce e realizar 2 visitas técnicas.

Com foco no aprimoramento do clube do artigo, no estudo de metodologia científica e na capacitação dos membros definiu-se o objetivo: Promover a Capacitação Contínua dos Membros e melhor clima organizacional. Diante disso foram definidos como resultados-chave: Receber 3 treinamentos com NPS mínimo de 85, ter 75% dos membros com avaliação de

desempenho acima de 8,5, obter e-NPS na pesquisa de clima organizacional acima de 75 e escrever 3 artigos.

Com foco em buscar projetos inovadores no meio da Engenharia de Produção e na criação de projetos de extensão definiu-se o objetivo: Fomentar a criação de projetos inovadores e extensionistas. Onde os resultados-chave foram: criar 2 novos projetos extensionistas para o GET Produção e criar 2 projetos inovadores no meio da Engenharia de Produção.

Por fim, com foco em aumentar a visibilidade do GET, criou-se o objetivo: Aumentar a Visibilidade do GET Produção, onde seus resultados-chave foram: montar e realizar o evento do aniversário do curso de Engenharia de Produção, realizar 2 projetos em parceria com outros segmentos da faculdade, realizar 3 aulões da disciplina de Tecnologia da Informação 1 e realizar 6 participações em disciplinas do curso.

Após a definição das OKRs Estratégicas do GET Produção, iniciou-se a etapa de definição dos OKRs dos departamentos, onde utilizou-se como tática a participação de pelo menos um membro de cada departamento a fim de se ter um melhor direcionamento durante o desdobramento das metas.

Inicialmente foi analisado em quais OKRs o Departamento de Relações Públicas e Finanças (RPF) poderia contribuir, diante disso identificou-se que eles poderiam atuar diretamente com as OKRs estratégica, garantir a sustentabilidade financeira e aumentar a visibilidade do GET Produção. As OKRs do RPF se encontram na Quadro 6.

Quadro 6 - OKR departamento de relações públicas e finanças

NOME DO OKR	RESULTADOS-CHAVES
	KR 01: Realizar 6 repasses financeiros para o grupo ao longo do semestre.
OKR 01: Garantir a sustentabilidade	KR 02: Realizar 2 visitas técnicas.
financeira	KR 03: Realizar 10 postagens sobre as visitas técnicas do semestre.
	KR 04: Realizar 12 postagens sobre as vendas de doce do semestre.
	KR 01: Realizar 3 ações para aumentar o número de seguidores do GET.
OKR 02: Aumentar a visibilidade do GET PRODUCÃO	KR 02: Garantir que 100% dos membros apareçam em pelo menos uma postagem do GET.
GET PRODUÇAO	KR 03: Chegar ao final do primeiro semestre com 2000 de alcance no Instagram.
	KR 04: Realizar 60 postagens sem fins lucrativos ao longo do semestre

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Para o primeiro objetivo, garantir a sustentabilidade financeira, escolheu-se como primeiro resultado-chave, realizar 6 repasses financeiros para o grupo ao longo do semestre, a fim de se ter um melhor controle do caixa do grupo. Para o segundo resultado-chave foi definido

que o departamento iria compartilhar a meta realizar 2 visitas técnicas, visto que o RPF atua diretamente na organização e realização desse projeto.

O terceiro resultado-chave ficou definido como realizar 10 postagens sobre as visitas técnicas do semestre e como quarto resultado-chave, realizar 12 postagens sobre as vendas de doce do semestre. O RPF é o departamento responsável pelas redes sociais do grupo, sendo assim conseguem contribuir diretamente com a divulgação dos eventos com foco em arrecadação de caixa para o grupo.

Além disso, ficou definido que o RPF também atua diretamente no objetivo aumentar a visibilidade do GET Produção. Para ele, foram definidos os resultados-chave realizar 2 ações para aumentar o número de seguidores, garantir que 100% dos membros apareçam em pelo menos uma postagem do GET, chegar no final do primeiro semestre com 2000 de alcance no *Instagram* e realizar 60 postagens sem fins lucrativos ao longo do semestre.

O próximo passo foi analisar em quais OKRs o Departamento de Projetos poderia contribuir, diante disso identificou-se que eles poderiam atuar diretamente com a OKR estratégica, fomentar a criação de projetos inovadores e extensionistas. As OKRs do Departamento de Projetos se encontram na Quadro 7.

Quadro 7 - OKR departamento de projetos

NOME DO OKR	RESULTADOS-CHAVES
OVD C4 5	KR 01: Garantir a realização de 4 reuniões de prospecção de novos projetos.
OKR 01: Fomentar a criação de projetos inovadores e extensionistas	KR 02: Garantir que pelo menos 80% dos membros participem dos projetos de extensão.
	KR 02: Mapear 7 eventos para participar no segundo semestre.
	KR 01: Garantir a participação do GET em 3 disciplinas do curso de Engenharia de Produção.
OKR 02: Gerenciar os projetos do	KR 02: Realizar 3 vendas de doce.
GET com eficiência	KR 03: Garantir que 90% dos treinamentos aplicados pelo GET tenham NPS acima de 85.
	KR 04: Garantir a realização de 1 ciclo completo do clube do artigo.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Para o primeiro objetivo do departamento, fomentar a criação de projetos inovadores e extensionistas, escolheu-se como primeiro resultado-chave, garantir a realização de 4 reuniões de prospecção de novos projetos, a fim de contribuir para a criação de novos projetos. O segundo resultado-chave ficou definido como garantir que pelo menos 80% dos membros participem dos projetos de extensão e o terceiro resultado-chave, mapear pelo menos 7 eventos para participar no segundo semestre.

Além disso, com o objetivo de garantir o planejamento, execução e controle eficiente dos projetos e atividades do grupo definiu-se o segundo OKR, gerenciar os projetos do GET com eficiência. Como primeiro resultado-chave para esse objetivo definiu-se garantir a participação do GET em 3 disciplinas do curso de Engenharia de Produção, a fim de sustentar o objetivo estratégico de aumentar a visibilidade do GET Produção.

Para o segundo resultado-chave identificou-se que o Departamento de Projetos poderia compartilhar a meta do GET, realizar 3 vendas de doce, visto que é esse departamento que é responsável por organizar a realizar essa atividade. O terceiro resultado-chave ficou definido como garantir que 90% dos treinamentos aplicados pelo GET tenham NPS acima de 85, a fim de garantir a qualidade dos treinamentos do grupo.

Por fim, o quarto resultado-chave do objetivo gerenciar os projetos do GET com eficiência ficou definido como, garantir a realização de 1 ciclo completo do clube do artigo. Essa meta sustenta diretamente a meta do GET de escrever 3 artigos, visto que o clube do artigo tem como objetivo preparar os membros para a escrita de artigos.

Para o Departamento de Gestão de Pessoas, Quadro 8, concluiu-se que eles poderiam contribuir diretamente com o segundo objetivo estratégico do GET, promover a capacitação contínua e melhor clima organizacional, visto que dentre as atividades desse departamento estão a condução da Pesquisa de Clima Organizacional, a elaboração de feedbacks, a organização de imersões do time e a busca por treinamentos.

Quadro 8 - OKR departamento de gestão de pessoas

NOME DO OKR	RESULTADOS-CHAVES
	KR 01: Receber 3 treinamentos com NPS mínimo de 85.
OKR 01: Promover a Capacitação Contínua dos Membros	KR 02: Garantir a participação de 90% dos membros nos treinamentos recebidos.
Continua dos Menibros	KR 03: Garantir a participação de 90% dos membros nas visitas técnicas.
OKR 02: Melhorar o clima	KR 01: Garantir a realização de 2 pesquisas de clima organizacional.
organizacional	KR 02: Garantir a realização de 4 avaliações de desempenho.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O objetivo promover a capacitação contínua e melhor clima organizacional, foi separado em duas OKRs. A primeira, promover a capacitação contínua dos membros, tem para primeiro resultado-chave, o compartilhamento da meta do GET, receber 3 treinamentos com NPS mínimo de 85, visto que é o GP o responsável pela busca de treinamentos para o grupo.

Como o segundo resultado-chave, ficou definido garantir a participação dos membros em 90% dos treinamentos, e como o terceiro resultado chave, ficou definido garantir a participação de 90% dos membros nas visitas técnicas.

Já o segundo OKR do Departamento de Gestão de Pessoas ficou como melhorar o clima organizacional. Esse objetivo tem como o primeiro resultado-chave, garantir a realização de 2 pesquisas de clima organizacional e como o segundo resultado-chave, garantir a realização de 4 avaliações de desempenho.

Para o Departamento de Qualidade, Quadro 9, concluiu-se que eles podem contribuir diretamente no controle eficiente das OKRs do grupo e na gestão do conhecimento, visto que suas funções incluem o direcionamento na estruturação do Desdobramento de Metas anual e acompanhamento detalhado do seu desenvolvimento, incluindo indicadores e metas e a manutenção da gestão do conhecimento.

Quadro 9 - OKR departamento de qualidade

NOME DO OKR	RESULTADOS-CHAVES
OKR 01: Reforçar o controle e a execução	KR 01: Garantir a realização de 6 reuniões de repasse do OKRs do GET.
eficiente das OKRs	KR 02: Garantir que o Desdobramento Estratégico do segundo semestre seja concluído até do final de junho de 2024.
	KR 01: Garantir que 100% dos projetos realizados tenham relatório final de desempenho do projeto
OKR 02: Manutenção da Gestão do Conhecimento	KR 02: Realizar mapeamento de 50% dos projetos e treinamentos do GET.
	KR 03: Garantir que o grupo receba 1 treinamento sobre gestão do conhecimento no semestre.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Para o primeiro OKR, reforçar o controle e a execução eficiente das OKRs, que tem como primeiro resultado-chave, garantir a realização de 6 reuniões de repasse das OKRs do GET no semestre e como segundo resultado-chave, garantir que o desdobramento estratégico do segundo semestre seja concluído até o final de junho de 2024.

Já para o segundo OKR, manutenção da gestão do conhecimento, o primeiro resultadochave ficou definido como garantir que 100% dos projetos tenham relatório final de desempenho, o segundo resultado-chave foi definido como realizar o mapeamento de 50% dos treinamentos do GET, e o terceiro, garantir que o grupo receba 1 treinamento sobre gestão do conhecimento no semestre.

5. CONCLUSÕES

Essa pesquisa possibilitou compreender os desafios ligados a implantação de um modelo de gestão de metas e indicadores em um Grupo de Educação Tutorial. Essa reorganização estratégica reflete o comprometimento do GET Produção em superar os desafios enfrentados e fortalecer seu papel como um grupo de referência no curso de Engenharia de Produção da UFJF.

Com base na estrutura sólida fornecida pelo *Balanced Scorecard* (BSC) do GET Produção, foram desenvolvidas as OKRs para orientar os esforços do grupo e dos seus departamentos. Cada departamento, Relações Públicas e Finanças, Projetos, Gestão de Pessoas, e Qualidade, agora possuem suas próprias OKRs alinhadas com os objetivos estratégicos delineados pelo BSC. Isso não apenas promoveu uma abordagem integrada para atingir metas do GET, mas também permite uma gestão eficiente e direcionada em cada área.

Durante o desenvolvimento do trabalho, definiu-se como estratégia desenvolver somente os OKRs Estratégicos e Táticos, visto que na atual maturidade de gestão de indicadores e resultados do grupo, construir as OKRs individuais como o modelo propõe, poderia trazer uma complexidade desnecessária ao momento em que o grupo se encontrava.

Além disso, a fim de que eles pudessem se desenvolver cada vez mais na metodologia, a etapa de avaliação das metas e lições aprendizas propostas pelo modeloe gestão por OKRs será realizada de forma mensal, em reuniões com o(a) tutor(a). Para garantir que essas reuniões fossem realizadas, foi possível incluir como uma das metas do Departamento de Qualidade, que ficou responsável por organizar essas reuniões.

Logo, a implantação do modelo de gestão pelo BSC combinado ao modelo de gestão por OKRs, a fim de impulsionar os resultados, foi uma estratégia que trouxe maior clareza a todo o grupo de onde eles pretendiam chegar e de como cada departamento poderia contribuir para alcançar a missão e a visão do grupo.

Com o objetivo de preservar e disseminar o conhecimento relacionado ao planejamento estratégico do GET Produção, todo o material utilizado durante o treinamento ministrado ao grupo foi compartilhado, garantindo a transmissão integral do conhecimento adquirido. Adicionalmente, o grupo assumiu a responsabilidade elaborar um documento com as lições aprendidas que possa ser utilizado pelas futuras gestões do grupo.

Diante disso, conclui-se que o objetivo desse trabalho em aplicar o modelo de gestão por OKRs para definir o direcionamento estratégico do GET Produção da UFJF para o primeiro

semestre de 2024, e os objetivos específicos, adequar a missão, visão e valores do grupo, ajustar a análise SWOT para o atual cenário do GET Produção, montar o *Balanced Scorecard* do GET Produção e definir os OKRs estratégicos do GET Produção para o primeiro semestre de 2024, e definir os OKRs dos departamentos do GET Produção para o primeiro semestre de 2024, foram todos atingidos de forma satisfatória.

Como sugestão para trabalhos futuros, o GET Produção poderia explorar a oportunidade de desenvolver um estudo complementar que aprofunde os resultados e benefícios do modelo implantado. Isso permitiria uma análise mais detalhada dos impactos do novo modelo estratégico no grupo, contribuindo para uma compreensão mais abrangente e fornecendo *insights* para a melhoria contínua do grupo.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. Planejamento Estratégico - Formulação, Implementação e Controle. 2ª edição. 2016. Disponível em:

https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009040/. Acesso em: 03 dez. 2023.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009 *apud* Guazzelli e Xarão (2018).

BRASIL. **Portaria nº 976**, de 27 de julho de 2010 – Disponível em:

http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=6647-portaria-mec-976-27-07-2010&category_slug=setembro-2010-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 25 set. 2023.

CARVALHO, C.R. et al. O Programa de Educação Tutorial (PET) no contexto da crise econômica brasileira. Revista Extensão em Foco, Teresina, v. 1, n. 15, p. 28-45, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração - Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações**. 10. Ed. São Paulo: Atlas, 2022. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024234/. Acesso em: 29 set. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. Planejamento estratégico: a nova jornada da intenção aos resultados: entendendo como as organizações chegam aonde elas querem chegar. 5. Ed. Barueri (SP): Atlas, 2023. Disponível em:

https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559774418/. Acesso em: 28 set. 2023.

CRUZ, Tadeu. **Manual de Planejamento Estratégico: ferramentas para desenvolver, executar e aplicar**. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em:

https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013023/. Acesso em: 05 out. 2023.

CRUZ, Tadeu. **Planejamento estratégico: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597021844/. Acesso em: 29 set. 2023.

DOERR, John. **Avalie O Que Importa: Como o Google, Bono Vox e a Fundação Gates sacudiram o mundo com os OKRs**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2019. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788550807508/. Acesso em: 28 set. 2023.

HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced Scorecard e Gestão Estratégica: Uma Abordagem Prática**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2017. Disponível em:

https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555206920/. Acesso em: 29 set. 2023.

GIL, Antonio C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 7. Ed. Barueri (SP): Atlas, 2022. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/. Acesso em: 29 set. 2023.

GUAZZELLI, Arianne M.; XARÃO, Jacqueline C. **Planejamento estratégico**. Porto Alegre. Editora SAGAH, 2018. Disponível em:

https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595026360/. Acesso em: 04 dez. 2023.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. A Estratégia em Ação: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda, 1997.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KUAZAQUI, Edmir. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2016. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122523/. Acesso em: 29 set. 2023.

LIMA, Gabriela Montoura de. **Gestão Horizontal: O impacto da gestão horizontal nas empresas.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de empresas) — Faculdade Anhanguera, São Paulo, 2019. Disponível em:

https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/25912/1/GABRIELA_MONTOU RA_DE_LIMA_TCC.pdf. Acesso em 01/12/2023

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia Científica**. 8. Ed. Barueri (SP): Atlas, 2022. Disponível em:

https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770670/. Acesso em: 29 set. 2023.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 4. Ed. [3. Rempr.]. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em:

https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008821/. Acesso em: 29 set. 2023.

MUNIZ, Antonio; KRIEGER, Carla; PATANÉ, Victor; KRAUSE, Walther; KRAUSE, Werther. **Jornada OKR na Prática. Unindo práticas e experiências que potencializam resultados.** Rio de Janeiro: Brasport, 2022.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 35. Ed. Barueri (SP): Atlas, 2023. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559774777/. Acesso em: 29 set. 2023.

SITEWARE. Quais são as etapas do planejamento estratégico: conheça as 4 principais e as melhores ferramentas. 2018. Disponível em: https://www.siteware.com.br/gestao-estrategica/etapas-do-planejamento-estrategico/

SWAIM, Robert W. **A Estratégia Segundo Drucker - Estratégias de Crescimento e Insights de Marketing Extraídos da Obra Peter Drucker**. Grupo GEN, 2011. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2616-9/. Acesso em: 28 set. 2023.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 2022. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978655553055/. Acesso em: 29 set. 2023.

UFJF. **Resolução nº49/2016** do Conselho Setorial de Graduação da Universidade Federal de Juiz de Fora. Disponível em: https://www2.ufjf.br/prograd//files/2010/03/RES_49.pdf. Acesso em: 25 set. 2023.

ANEXO A – TERMO DE AUTENTICIDADE



Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.

Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 11 de de 2013.

Housimax Benfa Colho de Oliveira 201749087

NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)

Matrícula

J41.613.426-32

ASSINATURA

CPF

¹ LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

² Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.