



CENTRO UNIVERSITÁRIO DO PARÁ - CESUPA
ESCOLA DE NEGÓCIOS, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO - ARGO
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

FERNANDO PINHEIRO NEGRÃO
JOÃO VICTOR TAVARES MESSIAS DOS SANTOS
MARCELLO BERNARD CARDOSO DO CARMO

PROJEÇÃO DO SISTEMA OKR EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

BELÉM

2023

FERNANDO PINHEIRO NEGRÃO
JOÃO VICTOR TAVARES MESSIAS DOS SANTOS
MARCELLO BERNARD CARDOSO DO CARMO

PROJEÇÃO DO SISTEMA OKR EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Escola de Negócios, Tecnologia e Inovação do Centro Universitário do Estado do Pará como requisito para obtenção do título de Engenheiro(a) de Produção na modalidade ARTIGO.

Orientador(a): Ms(a). Felipe Freitas

BELÉM
2023

FERNANDO PINHEIRO NEGRÃO
JOÃO VICTOR MESSIAS TAVARES DOS SANTOS
MARCELLO BERNARD CARDOSO DO CARMO

PROJEÇÃO DO SISTEMA OKR EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Escola de Negócios, Tecnologia e Inovação do Centro Universitário do Estado do Pará como requisito para obtenção do título de Engenheiro(a) de Produção na modalidade ARTIGO.

Data da aprovação: 07
/12/2023 Nota final aluno(a) I: 10,00
Nota final aluno(a) II: 10,00
Nota final aluno(a) III: 10,00

Banca examinadora

Felipe
Freitas

Assinado digitalmente por Felipe
Freitas ND: C=BR, OU=CESUPA,
O=Felipe Freitas, CN=Felipe
Freitas, E=felipe.freitas@
prof.cesupa.br
Razão: Eu sou o autor deste
documento
Data: 2023.12.17 19:06:25-03'00'
Foxit PDF Reader Versão: 2023.3.0



Prof(a). Felipe Fonseca Tavares de
Freitas Orientador(a) e Presidente da

banca
Documento assinado digitalmente
gov.br MARCIA CECILIA RODRIGUES DE OLIVEIRA
Data: 15/12/2023 17:11:49-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof(a). Marcia Cecilia Rodrigues de
Oliveira Examinador(a) interno(a)

Documento assinado digitalmente
gov.br ISAAC SOUZA ELGRABLY
Data: 15/12/2023 18:39:36-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof(a). Isaac Souza Elgrably

Examinador(a) interno(a)

AGRADECIMENTOS

Gostaríamos de expressar nossos sinceros agradecimentos a todos que contribuíram para a conclusão deste trabalho de conclusão de curso. Aos membros de nossas famílias, em especial aos pais e avós, agradecemos por seu apoio incondicional e estímulo constante ao longo desta jornada acadêmica. A presença de vocês proporcionou-nos força, motivação e alicerces emocionais que foram fundamentais para o sucesso alcançado.

Aos amigos, cuja amizade e camaradagem enriqueceram esta jornada, agradecemos pela compreensão, pelos momentos de descontração e pelo apoio mútuo. Cada palavra de incentivo e cada gesto de solidariedade não apenas aliviaram os desafios, mas também tornaram a experiência acadêmica mais significativa.

Expressamos nosso profundo agradecimento à instituição CESUPA (Centro Universitário do Estado do Pará) que, com suas portas sempre abertas, proporcionou um ambiente propício ao aprendizado e crescimento acadêmico. Aos professores, reconhecemos o comprometimento e o conhecimento inspirador que foram essenciais para nossa formação. À equipe administrativa, agradecemos o empenho e dedicação nos bastidores, garantindo o pleno funcionamento da instituição.

Esta conquista é fruto não apenas de esforços individuais, mas também do apoio inestimável das famílias, amigos e da instituição. Cada um de vocês desempenhou um papel crucial em nossa jornada acadêmica, e por isso, expressamos nossa profunda gratidão. Que possamos celebrar juntos não apenas o término desta etapa, mas também o início de novos horizontes promissores. Mais uma vez, agradecemos a todos pelo apoio constante.

RESUMO

A análise de 2010 a 2021 revela uma redução na proporção de alunos por escola no ensino, indicando maior competitividade regional. Em Belém do Pará, essa competição crescente é evidente, com proporções diminuindo em todas as categorias educacionais. Assim, o objetivo geral foi projetar um sistema OKR para uma empresa privada de educação, alinhando seus objetivos a partir da construção do seu planejamento estratégico. Neste trabalho foi adotada uma abordagem quali-quantitativa, sendo necessário coletar dados e estabelecer uma série de reuniões de acompanhamento com a diretoria e com os demais colaboradores da instituição, a fim de alcançarmos os objetivos desejados. Os resultados obtidos nesse projeto incluem a definição clara da missão, visão e valores, projetando de forma eficaz o sistema OKR para orientar metas estratégicas, além da produção de um dashboard para acompanhar o desempenho ao longo de 2024, juntamente com um cronograma de revisão periódica. Por fim, a projeção do planejamento estratégico oferece à empresa plena capacidade de seguir com o projeto e implantá-lo, conseguindo se adaptar aos desafios que estarão por vir.

Palavras-chave: Competitividade regional. Metodologia OKR. Planejamento estratégico. Dashboard.

ABSTRACT

The schools increase in Brazil and Belém do Pará reflects an educational expansion. The analysis from 2010 to 2021 reveals a reduction in the student-to-school ratio in high school, indicating greater regional competitiveness. In Belém do Pará, this growing competition is evident, with ratios decreasing in all educational categories. Thus, the overall objective was to design an OKR system for a private education company, aligning its goals with the construction of its strategic planning. This work adopted a qualitative-quantitative approach, requiring data collection and follow-up meetings with the management and other institution collaborators to achieve the desired objectives. The results obtained in this project include a clear definition of mission, vision, and values, effective design of the OKR system to guide strategic goals, and creation of a dashboard to track performance throughout 2024, along with a schedule for periodic review. Ultimately, the projection of the strategic planning provides the company with the full ability to proceed with the project and adapting to the challenges that will lie ahead

Palavras-chave: Regional competitiveness, OKR methodology, strategic planning, dashboard.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 — MBOs x OKRs	11
Figura 2 — Benefícios OKR	12
Figura 3 — Atividades de planejamento estratégico e desdobramento OKR	13
Figura 4 — Demonstração árvore objetivo estratégico	20
Figura 5 — Desdobramento da estratégia	21
Figura 6 — Missão, visão e valores	24
Figura 7 — Missão e objetivos estratégicos	24
Figura 8 — Resultados-chave qualidade	26
Figura 9 — Resultados-chave financeiros	28
Figura 10 — Exemplo de agrupamento da base de Dados para Dashboard	29
Figura 11 — Dashboard Pág. Geral	30
Figura 12 — Dashboard Pág. Pedagógico	31
Figura 13 — Legenda cores por setor	31
Figura 14 — Agenda para realização e acompanhamento do planejamento estratégico	33

LISTA DE IMAGENS

Imagem 1 — Reunião Missão, visão e valores

24

SUMÁRIO

1 CONTEXTUALIZAÇÃO	9
1.1 Revisão Bibliográfica	9
1.1.1 Planejamento estratégico	9
1.1.2 OKR (Objectives and Key Results)	10
1.2 Problema da Pesquisa	14
1.3 Justificativa	14
1.4 Objetivos	16
1.4.1 Objetivo Geral	16
1.4.2 Objetivos Específicos	16
1.5 Estrutura do Trabalho	16
2 ARTIGO	17
2.1 Introdução	17
2.2 Metodologia da Pesquisa	18
2.2.1.1 Definição de missão, visão e valores	19
2.2.1.2 Definição dos objetivos estratégicos	19
2.2.2 Definição dos Resultados Chaves	20
2.2.3 Criação de dashboards	21
2.2.4 Processo de manutenção do sistema	22
2.3 Resultados	22
2.3.1 Missão, visão e valores	23
2.3.2 Objetivos estratégicos	24
2.3.3 Resultados-chaves	25
2.3.4 Resultado de Dashboard	29
2.3.5 Plano de monitoramento e controle	32
2.4 Discussão	33
2.5 Considerações Finais	34
REFERÊNCIAS	36
APÊNDICE A – APRESENTAÇÃO DE MISSÃO, VISÃO E VALORES	38
APÊNDICE B – VISUAIS DE DASHBOARD	40

1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Para que haja um perfeito entendimento das temáticas abordadas, do propósito do trabalho, fez-se necessário desenvolver um tópico a respeito da contextualização do artigo.

1.1 Revisão Bibliográfica

1.1.1 Planejamento estratégico

Estratégia é a articulação de metas, políticas e ações de uma organização em um plano integrado, visando a coesão e eficácia. Envolve a concepção de padrões que orientam a busca de objetivos fundamentais, proporcionando direção e consistência ao funcionamento da entidade. Essa abordagem estratégica busca alinhar recursos e esforços para alcançar resultados desejados de forma consistente e eficiente Mintzberg (1987). Esta definição realça a necessidade de uma abordagem abrangente e coesa na formulação de estratégias, que abarque metas, políticas e ações de forma integrada.

A visão, de acordo com Collins e Porras (1994), representa a descrição do futuro desejado de uma organização, argumentando que uma visão eficaz deve ser inspiradora e capaz de orientar as ações da organização ao longo do tempo, fornecendo uma direção clara.

A missão de uma organização, conforme a perspectiva de Harris, Kotler e Armstrong (2020), é sua razão de existir. Ela deve definir o propósito da organização e sua contribuição para a sociedade, servindo como um guia fundamental para o planejamento estratégico.

Objetivos estratégicos e suas respectivas metas representam os resultados específicos que uma organização deseja alcançar. Drucker (1986) ressalta a importância de estabelecer metas *SMART* (específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazo) para orientar o planejamento estratégico.

Valores organizacionais, como destacado por Collins e Porras (1994), representam os princípios éticos e culturais que guiam o comportamento da organização e, destacadamente, de seus colaboradores. Eles constituem a base para a tomada de decisões éticas e coesas no âmbito da estratégia organizacional.

Sabendo desses conceitos, compreende-se melhor a necessidade do planejamento estratégico, que é um conceito crucial para o sucesso das organizações, pois permite a definição de diretrizes e a alocação eficaz de recursos para atingir metas e objetivos. A estratégia é uma escolha que determina a natureza e a direção de uma organização, e por tanto, representa o tanto de importância necessária para o planejamento estratégico

(Mintzberg e Waters, 1985). Essa escolha estratégica envolve a análise cuidadosa dos ambientes externo e interno da organização, bem como a compreensão das tendências e desafios emergentes (Hitt *et al.*, 2020).

Desde a década de 1980, o campo do planejamento estratégico evoluiu significativamente, passando de uma abordagem puramente prescritiva para uma visão mais flexível e adaptativa (Mintzberg, 1987). Autores como Hamel e Prahalad (1990) introduziram a ideia de "core competencies" (competências essenciais) como elementos-chave na formulação de estratégias. A partir disto, surgiram várias escolas de pensamento, incluindo a escola do design, planejamento, posicionamento, empreendedorismo, aprendizado e poder (Mintzberg *et al.*, 2003).

A importância do planejamento estratégico na tomada de decisões é evidenciada por autores contemporâneos que afirmam que o planejamento estratégico eficaz é fundamental para a vantagem competitiva sustentável (Grant 2019). Além disso, a rápida mudança tecnológica e as pressões competitivas tornam o planejamento estratégico uma ferramenta indispensável para a adaptação organizacional (Teece, 2018).

A compreensão aprofundada desses conceitos básicos é essencial para a formulação eficaz de estratégias organizacionais. Esses conceitos proporcionam uma estrutura sólida para a definição de diretrizes estratégicas, metas e ações que orientam o processo de planejamento estratégico.

Sabendo disso, a seguir, serão explorados os conceitos, modelos e abordagens relevantes no campo do planejamento estratégico, bem como as teorias da estratégia e as etapas desse processo, à luz das contribuições de diversos autores ao longo das últimas décadas. Além disso, será entendida a importância de desenvolver mecanismos que permitam a compreensão e a perpetuação da estratégia em todos os níveis da organização. Isso incluirá a análise de diferentes metodologias e modelos de desdobramento da estratégia, com ênfase no OKR (Objectives and Key Results), que desempenha um papel vital na tradução da estratégia em ações tangíveis e mensuráveis.

1.1.2 OKR (*Objectives and Key Results*)

A abordagem de Peter Drucker, conhecida como MBO (*Management by Objectives*), revolucionou a forma como as organizações estabelecem metas e gerenciam o desempenho de seus colaboradores e influenciou diversas metodologias de trabalho, como o OKR (*Objectives and Key Results*) (Doerr, 2018).

Para Edwin Locke, metas desafiadoras motivam os indivíduos a se superarem, quando elas são simples ou fáceis, não fornecem a mesma motivação intrínseca para buscar o sucesso, quando difíceis, por outro lado, estimulam o desenvolvimento de habilidades, a perseverança e o foco, contudo, é importante que sejam alcançáveis e objetivas (Doerr, 2018). Assim, Drucker entendeu que o estabelecimento de metas claras e mensuráveis é essencial para direcionar o esforço organizacional no caminho certo. No entanto, o que torna o MBO singular é a ênfase na participação ativa dos gerentes e gestores no processo de definição (Drucker, 1954).

O OKR (*Objectives and Key Results*) e o MBO (*Management by Objectives*) possuem diversas semelhanças em sua abordagem de gestão e estabelecimento de metas. Ambas as metodologias têm como foco principal a definição clara de objetivos para orientar o desempenho organizacional, tanto o OKR quanto o MBO enfatizam a importância da definição de planos desafiadores e mensuráveis, que podem ser acompanhados ao longo do tempo. Além disso, ambas as abordagens promovem a responsabilidade e a prestação de contas, incentivando os colaboradores a se comprometerem com o alcance das mesmas. Outra semelhança significativa é a ênfase na comunicação, tornar a empresa em uma comunidade, e no alinhamento de metas em toda a empresa, garantindo que todos os níveis hierárquicos estejam trabalhando em direção aos mesmos objetivos (Muniz, 2022).

A primeira aplicação da metodologia OKR (*Objectives and Key Results*) ocorreu na empresa de computadores *Intel*, sob a liderança de Andy Grove, que se baseou fortemente no conceito de MBO de Peter Drucker (Doerr, 2018). Entende-se que o OKR foi uma metodologia oriunda do MBO sendo necessário ressaltar as principais características que os diferenciam, representadas na Figura 1 abaixo:

Figura 1 — MBOs x OKRs

APO's	OKRs da Intel
"O quê"	"O quê" e "como"
Anual	Trimestral ou mensal
Privado e limitado	Público e transparente
De cima para baixo	De baixo para cima ou lateral (-50%)
Vinculado à informação	Principalmente separado da remuneração
Avesso ao risco	Agressivo e determinado

Fonte: Doerr (2018)

Define-se OKR como uma metodologia que auxilia no foco para alcançar seus principais propósitos, dividindo em objetivos e resultados chaves (Muniz, 2022). Tais

objetivos são definidos a partir de uma frase que seja inspiradora e que responda uma pergunta chave, “o que queremos alcançar?” com isso, afirma-se que:

Por definição, os objetivos são significativos, concretos, orientados por ações e (de maneira ideal) inspiradores. Quando adequadamente projetados e implantados, são uma vacina contra o pensamento e a execução confusos (DOERR, 2018, p. 27).

É importante que cada setor entenda quais são seus objetivos e qual a importância daquilo que estão executando. Os Resultados-Chave (KR) guiam a consecução dos objetivos, sendo eficazes quando são específicos, temporais, ambiciosos e realistas, a essência reside na mensuração e verificação, como enfatizado por Marissa Mayer: "Não é um KR a menos que tenha um número" (Doerr, 2018).

Assim, dentre os vários benefícios e diferenciais do modelo OKR, observam-se 7 principais características, que são:

Figura 2 — Benefícios OKR

Agilidade/Adaptabilidade	Ciclos curtos de metas trazem melhor adaptação e mudanças, reduzindo custos
Foco e disciplina	As metas, em número reduzido, garantem o foco na obtenção dos resultados e maior disciplina da organização
Engajamento	A participação de todos para definição de metas conecta os funcionários aos objetivos da empresa, aumentando o engajamento e o comprometimento com resultados
Alinhamento e cooperação	as metas compartilhadas propiciam a colaboração entre equipes, resolvendo interdependências e criando sinergias entre iniciativas diferentes
Comunicação	Transparência e simplicidade tornam a comunicação mais clara, facilitando o entendimento das metas e prioridades da organização
Autonomia e responsabilidade	Quando aplicado com autogestão, os times recebem uma direção e são livres para escolher como alcançar os OKR's. A autonomia aumenta a agilidade nas tomadas de decisão e a busca pelos melhores caminhos para alcançar os objetivos.
Metas ambiciosas	Desacoplar OKRs da remuneração faz com que seja possível que o time defina metas ambiciosas e desafiadores, e evita a tentação de atitudes antiéticas para obtenção dos resultados

Fonte: Adaptado de Muniz (2022)

No contexto atual do mercado, caracterizado por uma rápida evolução e constantes mudanças, as características mencionadas têm uma importância fundamental para o sucesso das organizações. Dessa forma, o método OKR consegue proporcionar tais benefícios em um curto espaço de tempo, visando acelerar seus processos, tornando-o atrativo para as empresas quando bem aplicado (Muniz, 2022).

Para a aplicação do método OKR, é necessário que haja duas fases, sendo uma de planejamento e outra de desenvolvimento (Santana, 2019).

Dentro da fase de planejamento, precisa-se entender o cenário que a empresa está inserida, tanto financeiramente quanto operacionalmente, ter um olhar voltado para pessoas, justamente para inserir os colaboradores dentro da execução do projeto (Santana, 2019).

Para Santana (2019), dentro do desenvolvimento, a empresa precisa confirmar ou desenvolver sua missão, visão e valores, pois o objetivo estratégico será pautado em aonde a empresa quer chegar. Após isso, será necessário definir seu objetivo estratégico no maior nível hierárquico possível, alinhado com a visão da empresa, além de ser claro, identificando se é interno ou externo e evitando números (Muniz, 2022).

Ademais, desenvolver resultados-chave para cada setor da empresa, ligados totalmente ao objetivo principal, é importante que sejam numéricos, mensuráveis e balanceados, contendo no máximo 5 para cada objetivo, evitando assim, a perda de foco (Muniz, 2022). O monitoramento desses resultados-chave é elementar, quanto mais transparência melhor, pois auxilia na comunicação interna e proporciona um acompanhamento mais preciso (Santana, 2019). Na figura 3 abaixo, podemos notar o desdobramento necessário para alcançar a alta performance dentro da organização aplicando o OKR.

Figura 3 — Atividades de planejamento estratégico e desdobramento OKR



Fonte: R. Gaspar (2020)

Para Drucker, a cultura dentro do dia a dia deve ser prazerosa e ao mesmo tempo desafiadora, quando tornamos o acompanhamento diário, os colaboradores tendem a olhar sua

meta com mais frequência, aumentando assim seu desejo por atingi-la, caso contrário o colaborador tende a esquecer da meta e entra em uma rotina sem propósito, pensando em um ambiente que estimule engajamento e motivação, o OKR se mostra eficaz, pois dentro do ambiente de trabalho criado existe um compartilhamento de informações que estimulam os valores que a empresa propõe, incorporar os valores da empresa faz parte do planejamento estratégico como um todo (Muniz, 2022). Para isso, se faz essencial a etapa anterior, de definição de missão, visão e valores da empresa.

Pensando em um cenário para perpetuação do método, estipular um período para os resultados, propor reuniões de acompanhamento e verificar o status que a empresa se encontra se faz primordial, e caso haja necessidade de se adaptar ao cenário que se encontra, como dito anteriormente, o OKR possui flexibilidade para mudanças (Doerr, 2018).

A adaptabilidade dos Objetivos e Resultados-Chave, é evidenciada quando foi utilizada na "Operação Crush", quando era utilizada na Intel, comandada por Andy Grove, em resposta à ameaça representada pela Motorola com o lançamento do microprocessador 6800. Neste contexto, a adaptabilidade dos OKRs desempenhou um papel crucial na capacidade da Intel de contra-atacar de forma rápida e eficaz, já que os OKRs permitem que as organizações se adaptem rapidamente a mudanças no ambiente de negócios (Muniz, 2022).

Dessa forma, fica claro que existem muitas variáveis no mercado, portanto é importante ser flexível quanto a elas, com a metodologia OKR é possível se manter na direção certa, facilitando a mensuração de resultados e acelerando processos. (Doerr, 2018).

1.2 Problema da Pesquisa

Ao longo dos anos, nota-se um aumento na competitividade no mercado da educação. Nesse sentido, a melhoria na gestão e planejamento estratégico da empresa pode contribuir para os seus resultados dentro deste cenário competitivo, adequando a empresa às tendências de mercado. A metodologia OKR tem se destacado como ferramenta de projeção do planejamento estratégico, visto que ela consegue gerar um ambiente de adaptação aos avanços do mercado e mantém a empresa em um caminho lógico.

1.3 Justificativa

Segundo o IBGE, que divide a análise de escolas em três subcategorias, ensinos infantil, fundamental e médio, incorporando o contexto em que a empresa se encontra, pode-se destacar que existe uma expansão no número de escolas no Brasil, e mais

especificamente em Belém do Pará. Comparando o Brasil de 2010 com o de 2021, nota-se que a proporção de aluno por escola passou aproximadamente de 58 no ensino infantil para 74, de 206 no fundamental para 214, e de 315 no médio para 266, evidenciando que no médio o número de alunos por escola diminuiu, resultado que ocorreu devido ao aumento na competitividade regional.

Já no contexto de Belém do Pará, tem-se os seguintes dados comparando 2010 com 2021: no ensino infantil a proporção de alunos por escola passou de 91 para 79, já no fundamental passou de 406 para 305, e por fim no médio foi de 506 para 356 (IBGE, 2021), sendo assim, é notório que no ambiente vivido pela empresa em questão houve um aumento significativo na competitividade, já que em todas as subcategorias educacionais existem poucas matrículas para muitas escolas. Essa problemática trouxe consigo uma série de desafios, especialmente relacionados à falta de gestão estratégica nas instituições educacionais, e como podem fazer mais com menos. Escolas com recursos limitados e de menor porte enfrentam dificuldades em estabelecer e executar planos estratégicos sólidos, ocasionando em problemas financeiros, falta de objetivo na educação e adaptabilidade de mercado.

O principal intuito do presente trabalho é estruturar um modelo de gestão com acompanhamento digital, no qual, por meio de um dashboard, o gestor e colaborador poderão ver seu desempenho mensal, e quais metas estão caminhando para serem alcançadas, sob uma ótica de equipe. Nesse sentido, a utilização de meios digitais pode trazer inúmeros benefícios, como a agilidade na comunicação e na gestão dos objetivos, a facilidade de acesso às informações e o monitoramento em tempo real dos resultados.

Desse modo, com a implantação do Sistema OKR, controlado por meio digital, será possível tornar mais visual várias demandas de trabalho, assim como objetivos e metas de escalas mensais e semestrais. Com isso, espera-se contribuir para o aprimoramento da gestão de metas nas organizações e para a adoção de práticas mais eficientes e modernas.

Além disso, os OKRs promovem transparência e responsabilidade no estabelecimento de metas e na mensuração de resultados (Muniz, 2022). Isto significa que os diretores, professores e pessoas de apoio terão um claro sentido de responsabilidade para alcançar os objetivos traçados, promovendo o envolvimento e a colaboração dos mesmos. Dessa forma, a implementação do sistema OKR não só melhora a gestão estratégica da escola, mas também ajuda a melhorar significativamente a qualidade da educação, permitindo que os alunos se preparem melhor para o futuro, em um ambiente educativo e de constante inovação. Sua

adoção é, portanto, uma estratégia fundamental para solucionar os desafios enfrentados pelas escolas brasileiras no contexto de diminuição da proporção aluno/escola.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

Projetar um sistema OKR para uma empresa privada de educação infantil, fundamental e médio, alinhando seus objetivos a partir da construção do seu planejamento estratégico.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Levantar requisitos estratégicos da empresa;
- Definir objetivos e resultados-chave da metodologia OKR;
- Produzir dashboards para o monitoramento dos objetivos e metas da empresa;
- Consolidar o projeto e estruturar as etapas de manutenção do sistema OKR.

1.5 Estrutura do Trabalho

O presente estudo é construído por meio de uma contextualização, apresentação da revisão bibliográfica, definição do problema, justificativa, e objetivos do trabalho, tanto o principal quanto os específicos. Posteriormente, temos o segundo capítulo, tratando do artigo que tem os seguintes pontos: Introdução, metodologia utilizada, resultados encontrados, discussão dos resultados e, por fim, as considerações finais.

2 ARTIGO

2.1 Introdução

Atualmente, com o aumento da competitividade no cenário mundial e com o crescimento da conscientização dos consumidores (Silva *et al.* apud Ferreira, 2003), torna-se cada vez mais importante se desenvolver constantemente. O presente estudo é desenvolvido em uma região amazônica, mais especificamente em Belém do Pará, em uma escola de ensino infantil, fundamental e médio.

Neste ramo, é perceptível a necessidade da disponibilidade de instituições de ensino, especialmente em Belém, que conta com 28.888, 165.045 e 62.068 matriculados em ensino infantil, fundamental e médio respectivamente (IBGE, 2021). Então, devido ao grande número de concorrentes na região, sendo 364 de ensino infantil, 540 de fundamental e 174 de médio, e o aumento no número de escolas privadas de 2010 para 2021, principalmente de ensino médio, com aumento de aproximadamente 20% (IBGE, 2021).

O setor de educação desenvolve pilares fundamentais para o desenvolvimento econômico e social das nações (Santor, 2003; PORTER, 1989). Torna-se fundamental que haja um planejamento estratégico bem definido para a instituição estudada, com missão, visão e valores claros e objetivos, além da possibilidade de utilizar o gerenciamento por OKR (Objectives and Key Results), sendo uma das alternativas para potencializar o crescimento da empresa e aumentar seu *market share*.

Sabendo disso, o artigo explora os conceitos, modelos e abordagens relevantes no campo do planejamento estratégico, bem como a teoria da estratégia e as etapas desse processo. Além disso, aborda a importância de desenvolver mecanismos que permitam a compreensão e a perpetuação da estratégia em todos os níveis organizacionais, algo possível por meio da aplicação da metodologia OKR, uma metodologia que desempenha um papel vital na tradução da estratégia para o operacional, proporcionando indicadores de avaliação, fazendo com que as equipes saibam o caminho a ser seguido (Doerr, 2018).

Para tanto, a execução do trabalho gira em torno de sanar o atual problema de ausência de gerenciamento e diretrizes estratégicas na empresa. Então, é necessário construir o planejamento estratégico, que no início do trabalho era carente de missão, visão e valores, consequentemente sem definição de metas factíveis que colaborem para os objetivos estratégicos. Essa necessidade perpetua da importância de um exímio planejamento, cujos benefícios, entre vários, são de otimizar a comunicação dentro da empresa, assim como tornar

possível que seja mais flexível a respostas demandadas de um mercado externo cada vez mais exigente (Muniz, 2022).

Neste estudo, será projetado um sistema OKR em uma empresa do ramo educacional, a fim de auxiliar a desenvolver técnicas para facilitar na tomada de decisão além de conseguir ter uma ampla visão de mercado, conseguindo assim, uma visão de longo prazo dentro do ramo educacional. Para isso, foi revisada a visão de negócio dos colaboradores e diretores, possibilitando uma gestão por indicadores de desempenho. Criou-se painéis para que a empresa obtivesse todo controle da operação, entendendo o quão perto estão de seu objetivo estratégico.

2.2 Metodologia da Pesquisa

Neste trabalho foi adotada uma abordagem quali-quantitativa para a coleta e análise de dados. A pesquisa qualitativa, de acordo com Merriam (1998), envolve a obtenção de dados descritivos sob a perspectiva da investigação crítica ou interpretativa, buscando decodificar e traduzir o significado dos fatos e acontecimentos, além de estudar as relações humanas em diversos ambientes e a complexidade de um determinado fenômeno. Brandão (2001) destaca que essa pesquisa está relacionada aos significados atribuídos pelas pessoas às suas experiências no mundo social, sendo comumente referida como pesquisa interpretativa.

A utilização do método de estudo de caso representa uma abordagem inovadora no processo pedagógico dentro das academias, contribuindo de maneira significativa para a formação de futuros profissionais. Seu enfoque reside em utilizar princípios e experiências vivenciadas para compreender os processos, em vez de limitar os estudantes apenas à teoria pura, sem negligenciar sua importância. Esse tipo de pesquisa empírica, conforme salientado por Conant (1968), também adota uma abordagem indutiva, por meio da qual a comparação, análise, interpretação e avaliação das experiências colhidas podem revelar generalizações úteis, se existirem.

Por outro lado, a pesquisa quantitativa utiliza materiais e métodos precisos, visando à objetividade e à mensuração de fenômenos, considerando o ponto de vista do indivíduo (Knechtel, 2014). Minayo (2009) destaca que a abordagem quantitativa busca criar modelos, descrever e explicar fenômenos que produzem regularidades, enquanto a abordagem qualitativa se aprofunda no mundo dos significados. Essas abordagens, embora distintas, são complementares e, quando trabalhadas de forma teórica e prática adequada, podem enriquecer a pesquisa, fornecendo uma variedade de informações valiosas.

2.2.1. Elaboração do Projeto OKR

2.2.1.1 Definição de missão, visão e valores

A prática teve início a partir da necessidade de definição de missão, visão e valores, que como dito anteriormente, não eram documentados e nem dissipados para clientes internos e externos. Esta etapa contou com a participação direta de diretores e funcionários escolhidos de acordo com os anseios, que além de terem mais de 10 anos atuando na instituição, alguns fazem parte da segunda e terceira geração advindas dos fundadores do colégio. Com isso, decidiu-se reunir essas pessoas a fim de entender a evolução das mudanças culturais existentes durante esses 45 anos da escola, gerando um debate de aproximadamente 5 horas entre as partes, realizado no dia 07/07/2023, pelo período da manhã.

Assim, tendo em mente o novo propósito, a expectativa para os próximos anos e os valores, foi possível partir para o desenvolvimento do OKR, tendo como norte principal a missão e a visão da instituição.

2.2.1.2 Definição dos objetivos estratégicos

Em relação ao processo realizado para dar início a projeção do OKR, a equipe em questão reuniu-se 2 semanas depois (21/07/2023) para, com auxílio de alguns diretores e gestores que foram essenciais nas tomadas de decisões, definir os Objetivos Estratégicos (O.E) de acordo com as necessidades da alta gestão do colégio.

Para a reunião, pensou-se em utilizar os critérios de otimização de resultados pensados em um Brainstorm, que, segundo Abreu (1991) é definida com 2 etapas principais para execução:

1. Na primeira fase, chamada de Fase Criativa, os participantes são encorajados a apresentar o maior número possível de ideias e sugestões, sem a necessidade de análises ou críticas imediatas;
2. Na segunda fase, conhecida como Fase Crítica, os participantes têm a oportunidade de justificar e defender individualmente suas ideias, com o objetivo de persuadir o grupo. Nessa etapa, ocorre a filtragem das ideias, retendo aquelas que foram mais bem fundamentadas, culminando na aceitação pelo grupo.

Pensando nessa ótica de estratégia para obter-se o melhor resultado em cada roda de conversa feita, há a possibilidade de obter-se O.E mais factíveis e potencializados para as necessidades da empresa, tendo como curadora a equipe realizadora.

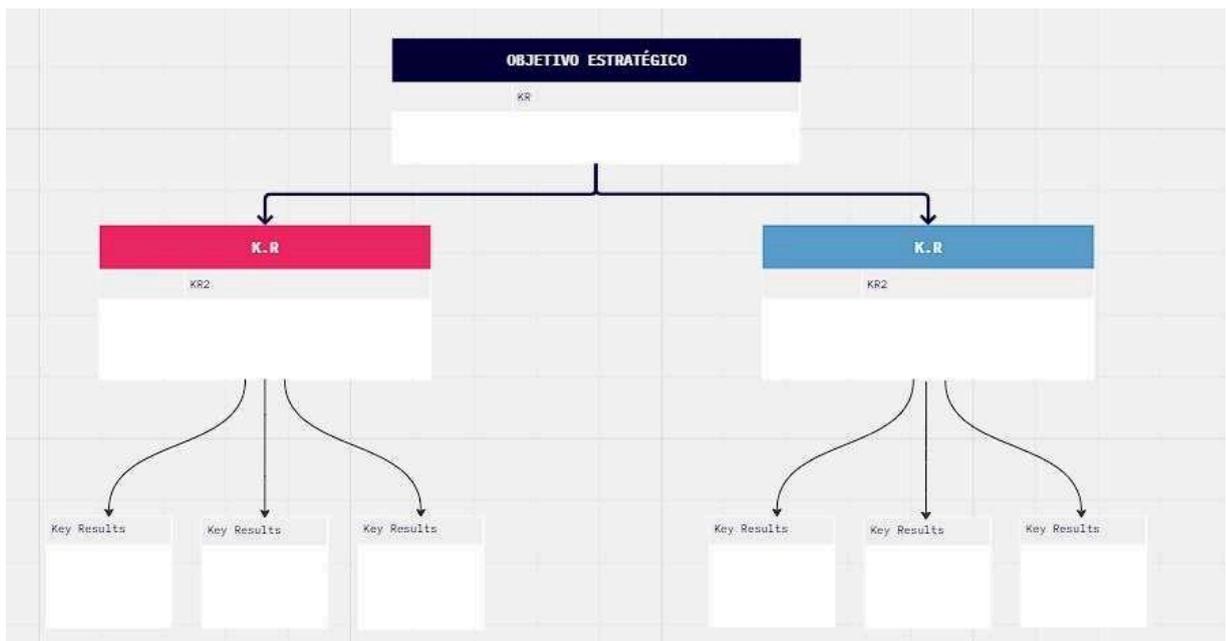
Com os O.E definidos, pode-se dar continuidade à projeção do modelo, seguindo então para a etapa de definição dos K.R, decidindo quais as ações chaves para a execução de cada objetivo, levando em consideração a presença de seus respectivos setores relacionados, assim como no cuidado para definir resultados mensuráveis, ou seja, passíveis de serem calculados e servirem como indicadores.

2.2.2 Definição dos Resultados Chaves

Dentro dessa ótica, seguiu-se com as definições do resultados-chave para cada setor, sendo chamados de K.R2 (*Key results 2*), pensados juntamente com uma pesquisa literária seguida de comprovação dos setores, tendo para isso uma reunião individual e setorial com cada departamento, realizadas 1 mês após o início do projeto (08/08/2023), comprovando e embasando as decisões tomadas, assim como absorvendo as experiências compartilhadas por eles, a fim de refinar ainda mais as escolhas para cada indicador.

Abaixo, de acordo com a figura 4, ilustra-se o modelo utilizado, após sua definição, do OKR, realizado pela ferramenta virtual Miro, que é uma plataforma online de colaboração e comunicação visual que é usada para facilitar o trabalho em equipe, a criação de diagramas, o planejamento de projetos e outras atividades relacionadas à colaboração visual, tornando a esquematização do modelo mais visual e acessível de entendimento:

Figura 4 — Demonstração árvore objetivo estratégico



Fonte: Autores (2023)

De acordo com a figura acima, estrutura-se tudo o que foi definido nas anteriores reuniões em uma esquematização hierárquica, baseada em importância estratégica, no topo, até às competências de cada setor, de caráter operacional. Abaixo, figura 5 representa em um escopo visual da organização do OKR segundo sua estratégia de hierarquização:

Figura 5 — Desdobramento da estratégia



Fonte: Muniz (2022)

Trata-se de uma representação parcial da projeção final do OKR, sendo o final apresentado nos tópicos posteriores, de resultado.

2.2.3 Criação de dashboards

Nesta etapa, o processo adotado envolveu uma coleta de dados detalhada e a criação de planilhas personalizadas para abordar informações ausentes. Primeiramente, conduzimos uma extensa coleta de dados a partir do sistema existente no local de estudo, ao fim do mês de agosto. Incluindo a extração de informações de fontes internas, sendo a principal fonte os bancos de dados exportados do sistema, ao mesmo tempo em que nos permitiu avaliar a qualidade e a integridade dessas informações.

Para que fosse possível projetar o dashboard, primeiramente foi necessário padronizar a base de dados, inserindo o objetivo estratégico, objetivo específico, equipe responsável, resultado chave e o progresso de conclusão. Esse modelo foi pensado com intuito de utilizar

as colunas de objetivos e de equipe como filtros no Power BI, facilitando na construção dos gráficos e páginas para controle das equipes responsáveis.

Após a coleta de dados iniciais, identificamos lacunas significativas em nossa base de dados, que eram necessárias para cumprir os objetivos do estudo, para superar essas dificuldades, desenvolvemos planilhas de coleta de dados personalizadas, principalmente voltadas a perguntas binárias, ou seja, de sim ou não. Essas planilhas foram projetadas de maneira estruturada e intuitiva, com campos específicos para as informações em falta. Assim, a criação das planilhas permitiu uma coleta de dados sistemática e eficiente, garantindo que todas as informações cruciais fossem captadas de forma precisa e consistente.

Após coletar e montar todas as informações necessárias, utilizamos a ferramenta *Power BI* para criar os painéis de controle e relatórios dinâmicos, próximo do final do mês de setembro. O *Power BI* possibilitará ter uma visibilidade e entender o quão perto estão da meta, além de permitir que os gestores extraíam percepções valiosas, através de gráficos dinâmicos e interativos. Por fim, a integração do *Power BI* foi elementar para a agregar valor ao estudo, transformando dados brutos em informações de fácil acesso e interpretação.

2.2.4 Processo de manutenção do sistema

A metodologia adotada para a elaboração do plano de manutenção do OKR foi marcada por uma abordagem colaborativa e participativa. Inicialmente, realizou-se uma reunião estratégica com a diretoria, no início de outubro, cujo objetivo era estabelecer as bases fundamentais para a implementação eficaz do projeto. Durante esse encontro, foram discutidos aspectos cruciais, incluindo a identificação do responsável pela mediação das reuniões de monitoramento e controle. A escolha desse mediador visou assegurar uma comunicação clara e alinhada, promovendo um ambiente propício para a revisão e atualização dos objetivos e resultados-chave.

2.3 Resultados

Nesta seção, apresentaremos os resultados do TCC em sub tópicos, destacando os principais desfechos e contribuições deste estudo. Cada sub tópico abordará uma área específica do planejamento estratégico OKR, fornecendo uma visão detalhada das descobertas.

2.3.1 Missão, visão e valores

Dentro do contexto atual da empresa, notamos que mesmo sendo uma escola referência na região, ainda não tinha seus pilares consolidados. Dessa forma, conforme dito anteriormente, utilizou-se a técnica de conversação em grupo para chegar em um ponto final dentro da missão, visão e valores.

Para que houvesse a compreensão completa do que estava sendo tratado na reunião, desenvolveu-se uma apresentação (APÊNDICE A) a respeito do conceito de cada termo, nivelando o nível de conhecimento dos participantes presentes e aumentando a capacidade crítica para opinar sobre o que foi definido.

Dessa forma, a partir da história e da vivência dos colaboradores, debateu-se sobre qual era o propósito da instituição quando ela foi criada, qual o comportamento dela hoje, e como deveria ser para potencializar as vendas e se adaptar às necessidades do mercado. Posteriormente, ainda na mesma reunião, foram definidos qual a visão da empresa para os próximos 5 anos (quando completa 50 anos de existência), e os valores necessários para constituir o colégio, desde alunos até a alta direção. A seguir, na Imagem 1 uma comprovação da reunião realizada entre equipe e colaboradores.

Imagem 1 — Reunião Missão, visão e valores



Fonte: Autores (2023)

Essa falta dos pilares principais impactava diretamente na cultura organizacional, a forma como os diretores tomavam decisões e a imagem que a empresa passava ao mercado. A exemplo disso, em ligações feitas para duas unidades da mesma empresa o tratamento e atendimento foram completamente diferentes. Por mais que de modo geral a operação consiga funcionar, a padronização no atendimento e pensamento mostra-se insuficiente.

Figura 6 — Missão, visão e valores

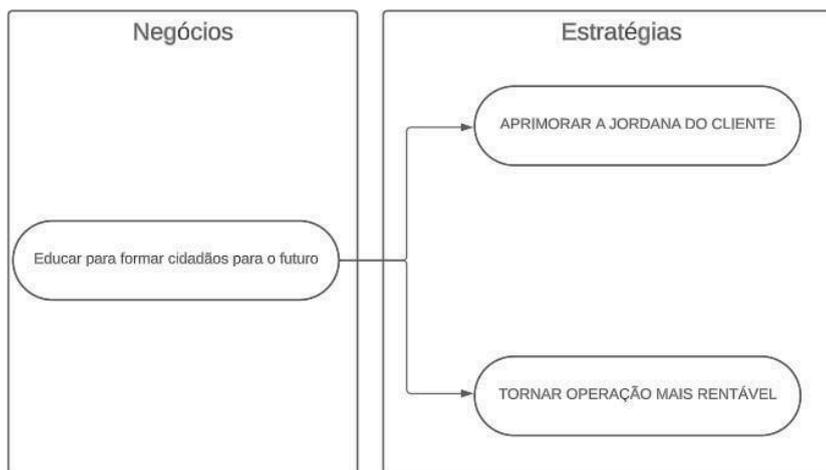


Fonte: Autores (2023)

2.3.2 Objetivos estratégicos

Conforme descrito no item 2.3.1, utilizamos a missão e visão para estabelecer os objetivos estratégicos que representam metas de alto nível e guiam a empresa em direção à realização de sua visão e missão. Obteve-se dois principais objetivos, um voltado para a qualidade e outro para financeiro, conforme mostrado na figura 7:

Figura 7 — Missão e objetivos estratégicos



Fonte: Autores (2023)

Ambos os objetivos foram alcançados conforme destacado no item 2.2.2 destacando as duas áreas mais importantes para a diretoria da empresa, visto que a gestão financeira eficiente e a busca contínua pela qualidade do ensino são pilares elementares para formar cidadãos aptos para o futuro.

A administração responsável dos recursos financeiros garante estabilidade e sustentabilidade, permitindo a entrega de uma educação de qualidade e que haja possibilidade de investimentos futuros, desde infraestrutura a qualificação do corpo docente. Por sua vez, a qualidade do ensino, promovida por professores qualificados e ambientes de aprendizado inspiradores, não só influencia positivamente o desenvolvimento dos alunos, mas também atrai recursos e reconhecimento do mercado, reforçando ainda mais a posição financeira da instituição. A interconexão entre finanças e qualidade educacional é crucial para a excelência acadêmica e para o cumprimento da missão educacional.

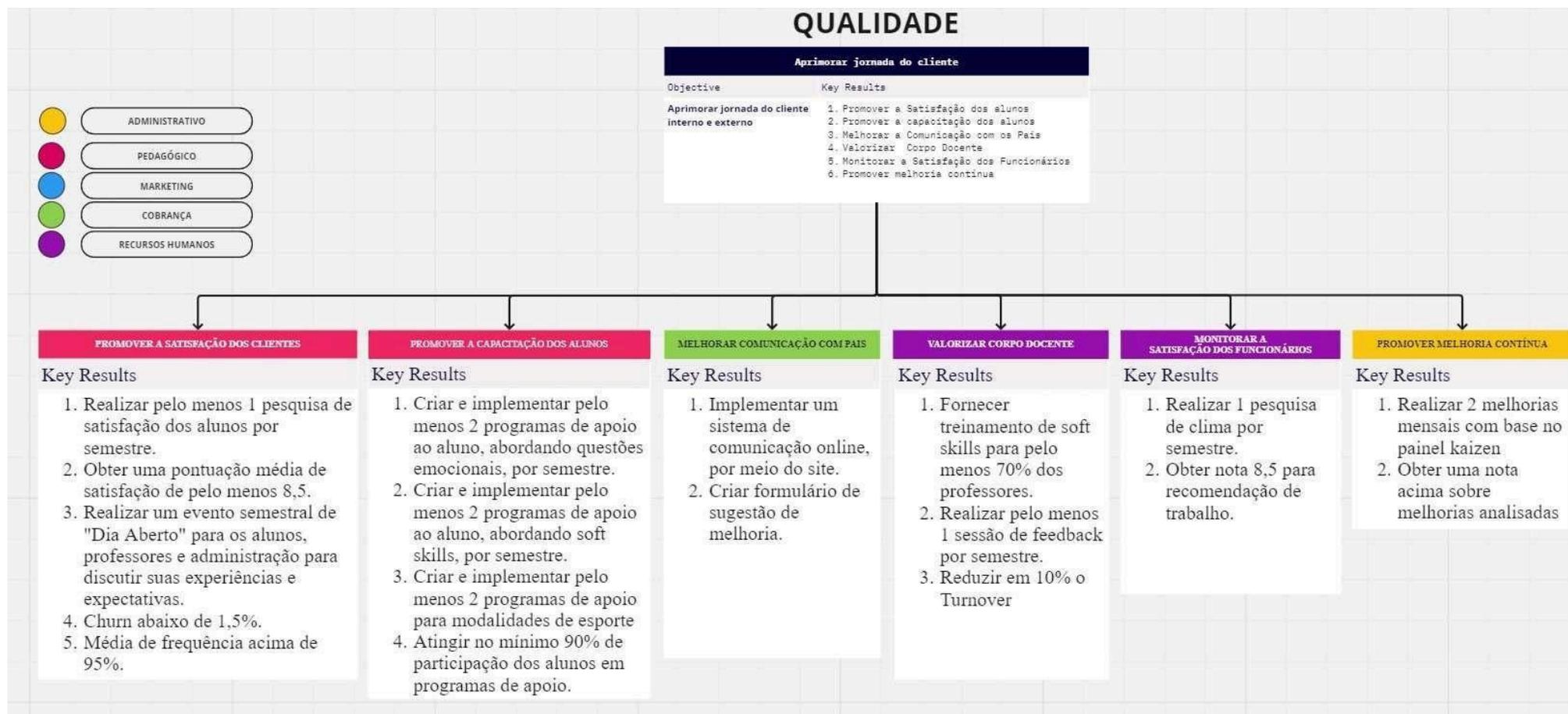
Este resultado é importante para que a empresa tenha clareza das diretrizes e metas estabelecidas, assim como sendo o norte para a elaboração deste estudo. Este fato contribui para que a equipe se mantenha motivada, porém é necessário que haja uma revisão periódica desse campo, para melhor aproveitamento do mesmo (Muniz, 2022).

2.3.3 Resultados-chaves

Como dito anteriormente, os resultados-chave foram construídos através de entrevistas com os responsáveis pelos setores. Assim, cada setor obteve indicadores próprios, dividido entre os dois objetivos estratégicos, abaixo está a árvore do objetivo voltado a qualidade, que

como já mencionado é “aprimorar a jornada do cliente”. Abaixo, apresenta-se a Figura 8 que é a disposição visual dos resultados-chave na ótica do OKR.

Figura 8 — Resultados-chave qualidade



Fonte: Autores (2023)

Cada setor é representado por uma cor, a legenda se encontra na mesma figura. A implementação por setor é fundamental para o engajamento da equipe, quando olhamos o setor pedagógico temos a promoção da capacitação dos alunos como objetivo e resultados chave sendo medidos através da criação e implementação de programas de apoio abordando questões emocionais, soft skills e modalidades de esporte, com o objetivo de alcançar uma participação mínima de 90%. Paralelamente, a escola visa promover a satisfação dos alunos, medindo-a por meio de pesquisas semestrais, eventos de "Dia Aberto" e alcançando uma pontuação média de satisfação de pelo menos 8,5, enquanto mantém o *churn* abaixo de 1,5%. A média de frequência acima de 95% ressalta a importância da consistência na presença dos alunos, reforçando o compromisso da instituição com a excelência acadêmica e o desenvolvimento integral dos estudantes.

Para a área de cobrança, tem-se o objetivo de "Melhorar a Comunicação com os Pais" de vital importância para o setor, pois uma comunicação eficaz estabelece as bases para uma relação transparente e colaborativa entre a instituição e os responsáveis financeiros dos alunos. A implementação de um sistema de comunicação online via site possibilita uma interação mais acessível, proporcionando aos pais informações instantâneas sobre questões financeiras, eventos escolares e políticas de pagamento. Além disso, a criação de um formulário de sugestão de melhoria permite uma participação ativa dos pais no processo, identificando áreas de aprimoramento no sistema de cobrança e garantindo que as práticas adotadas atendam às suas necessidades e expectativas. Dessa forma, a implementação desses resultados-chave não apenas fortalece a comunicação entre a escola e os pais, mas também contribui para a eficiência e transparência no processo de cobrança, promovendo uma relação mais colaborativa e satisfatória.

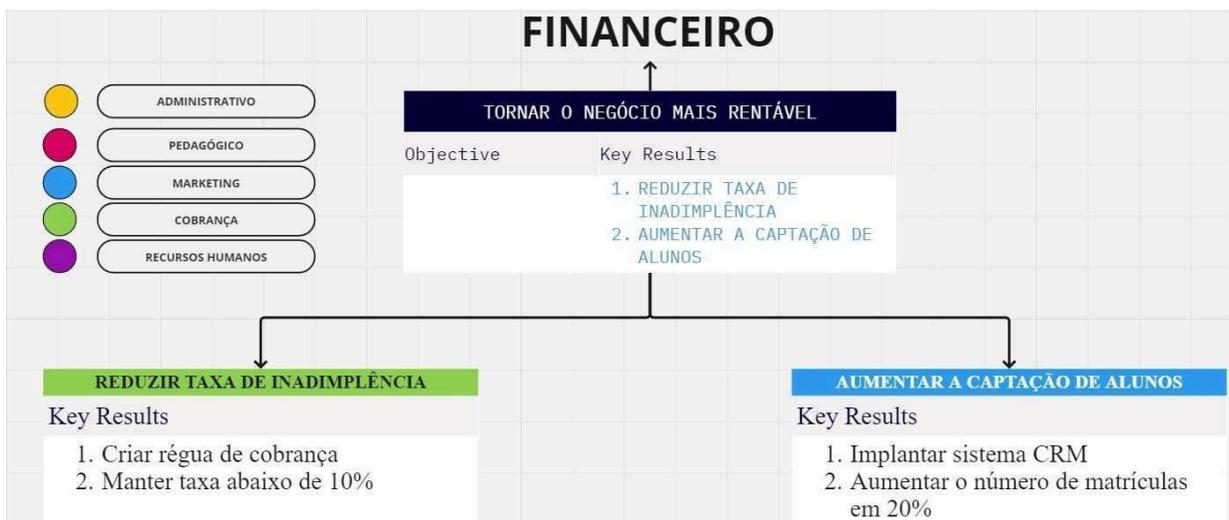
Em recursos humanos, obteve-se dois objetivos, sendo eles: valorizar o corpo docente através do fornecimento de treinamento para soft skills, realizando sessões de feedback e reduzir o turnover, dessa maneira a escola investe no desenvolvimento contínuo dos professores e na manutenção de um ambiente estável. Paralelamente, monitorar a satisfação dos funcionários por meio de pesquisas semestrais e buscar uma recomendação de trabalho de pelo menos 8,5, a instituição demonstra um compromisso com a criação de um ambiente de trabalho positivo e motivador. Esses objetivos não apenas contribuem para o aprimoramento profissional, mas também para a retenção de talentos e, conseqüentemente, para a qualidade do ensino.

É de suma importância para o setor administrativo o objetivo de "Promover a Melhoria Contínua" e, para isso, será necessária a realização de duas melhorias mensais com

base no painel Kaizen evidenciando o compromisso da escola com a inovação e a otimização constante de processos administrativos. O painel Kaizen, conhecido por promover melhorias incrementais e contínuas, torna-se uma ferramenta valiosa para identificar áreas de aprimoramento no setor administrativo. Almejar uma nota acima da média nas melhorias analisadas não apenas valida a eficácia das mudanças implementadas, mas também reflete a atenção da escola em garantir que cada ajuste contribua positivamente para a eficiência operacional e a qualidade dos serviços administrativos. Assim, promove-se um ambiente administrativo mais eficiente e adaptável às demandas em constante evolução.

Ademais, para o objetivo financeiro, a quantidade de resultados chaves é menor, pois tem como principal intuito ser focado em duas áreas que impactam diretamente, a gestão de contas a receber e a prospecção de novos clientes, como demonstrado na figura 9 abaixo:

Figura 9 — Resultados-chave financeiros



Fonte: Autores (2023)

Com o objetivo estratégico de "Tornar o Negócio Mais Rentável" e o objetivo específico de "Reduzir a Taxa de Inadimplência", destaca-se como uma iniciativa crucial para o setor de cobrança na escola. Ao focar na redução da taxa de inadimplência, a instituição visa não apenas garantir a estabilidade financeira, mas também fortalecer a saúde econômica do negócio como um todo. A implementação de uma régua de cobrança e a meta de manter a taxa abaixo de 10% evidenciam a abordagem estratégica adotada para lidar com os desafios financeiros contribuindo para a sustentabilidade financeira da escola, mas também reforça o compromisso da instituição em fornecer serviços educacionais de qualidade, assegurando que a gestão financeira seja eficiente e alinhada aos objetivos estratégicos de rentabilidade.

Adicionalmente, temos o segundo objetivo específico voltado ao setor de marketing "Aumentar a Captação de Alunos", que envolve a implementação do sistema CRM e a meta de aumentar as matrículas em 20%. A introdução do CRM proporciona uma gestão mais eficiente do relacionamento com potenciais alunos, permitindo adaptações precisas nas estratégias de marketing. Aumentar as matrículas não apenas serve como um indicador tangível de êxito nas estratégias de captação, mas também fortalece a saúde financeira da escola. Esses resultados-chave destacam a importância de investir em ferramentas e estratégias de marketing para impulsionar o crescimento e a competitividade da instituição educacional no contexto de tornar o negócio mais rentável.

Dessa forma, nota-se que indicadores bem definidos e mensuráveis possuem um papel fundamental na avaliação de desempenho, tomada de decisões informadas e direcionamento de esforços para metas específicas, permitindo que se identifique áreas de melhoria e alocação eficiente de recursos. Assim, metrificar e melhorar o desempenho dos principais setores, reflete no desenvolvimento contínuo de alunos, pais e colaboradores, em prol da empresa.

2.3.4 Resultado de Dashboard

O resultado da projeção de Dashboard é fundamental para o gerenciamento dos indicadores definidos anteriormente, oferecendo uma visão abrangente e específica do desempenho operacional institucional, gerando possíveis insights a partir dos gaps identificados durante o acompanhamento.

Figura 10 — Exemplo de agrupamento da base de Dados para Dashboard

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	RESULTADO CHAVE	EQUIPE	PROGRESSO
Aprimorar jornada do cliente interno e externo	Promover satisfação do cliente	Realizar pelo menos 1 pesquisas de satisfação dos alunos por semestre.	PEDAGÓGICO	
	Promover satisfação do cliente	Obter uma pontuação média de satisfação de pelo menos 8,5.	PEDAGÓGICO	
Aprimorar jornada do cliente interno e externo	Promover satisfação do cliente	Realizar um evento semestral de "Dia Aberto" para os alunos, professores e administração para discutir suas experiências e expectativas.	PEDAGÓGICO	
	Promover satisfação do cliente	Churn abaixo de 1,5%.	PEDAGÓGICO	
Aprimorar jornada do cliente interno e externo	Promover satisfação do cliente	Média de frequência acima de 95%.	PEDAGÓGICO	
	Promover capacitação dos alunos	Criar e implementar pelo menos 2 programas de apoio ao aluno, abordando questões emocionais, por semestre.	PEDAGÓGICO	
Aprimorar jornada do cliente interno e externo	Promover capacitação dos alunos	Criar e implementar pelo menos 2 programas de apoio ao aluno, abordando soft skills, por semestre.	PEDAGÓGICO	
	Promover capacitação dos alunos	Criar e implementar pelo menos 2 programas de apoio para modalidades de esporte	PEDAGÓGICO	

Fonte: Autores (2023)

A partir da criação da base demonstrada na Figura 10 e do preenchimento com os dados retirados do OKR, foi possível iniciar a projeção do Dashboard, sendo criada inicialmente a página geral de acompanhamento das metas, estabelecidas em comum acordo

com os gestores. Vale ressaltar que, para fins didáticos, o progresso foi preenchido com valores aleatórios, demonstrando como o modelo se comporta a partir da evolução do projeto.

Figura 11 — Dashboard Pág. Geral



Fonte: Autores (2023)

A página acima demonstra um resumo do progresso geral, que só atingirá os 100% quando todas as equipes alcançarem suas respectivas metas, reafirmando a busca pela excelência e o desejo de atingir a missão estabelecida pela instituição, de formar cidadãos para o futuro. Ainda sobre essa aba, foi decidido que ela será gerenciada apenas pela alta direção da escola, mantendo em sigilo o progresso de cada equipe, a fim de evitar possíveis desentendimentos entre as mesmas. Por isso, foram criadas abas individuais para o gerenciamento de desempenho para cada equipe, divididas entre indicadores do pedagógico, cobrança, recursos humanos, administrativos e marketing. A seguir, pode-se ver um exemplo de como esse modelo foi estruturado, seguindo o mesmo padrão para as demais equipes, apresentados no APÊNDICE B.

Figura 12 — Dashboard Pág. Pedagógico



Fonte: Autores (2023)

Dessa forma, cada responsável por departamento terá acesso à página de sua responsabilidade, página essa representada pela Figura 12 acima, observando quais os resultados-chave precisam de maior atenção, e de um plano de ação mais eficiente. Além disso, as cores das páginas foram pensadas a partir do OKR construído anteriormente, demonstradas abaixo na Figura 13, facilitando na identificação das equipes e tornando a apresentação mais didática.

Figura 13 — Legenda cores por setor



Fonte: autores, 2023

Por fim, o uso do dashboard representa um passo significativo na direção a uma estratégia de gerenciamento eficaz em uma escola. Essa abordagem fornece as ferramentas

necessárias para treinar metas educacionais, acompanhar o progresso e tomar decisões, contribuindo para o aprimoramento contínuo do desempenho dos alunos e da operação da instituição. Com uma base de dados bem estruturada e metas ambiciosas, a escola está posicionada para atingir seus objetivos com sucesso, fortalecendo sua missão e beneficiando a comunidade.

2.3.5 Plano de monitoramento e controle

As reuniões de acompanhamento do OKR serão realizadas semanalmente, proporcionando uma oportunidade regular para avaliar o progresso e fazer ajustes conforme necessário. Essas reuniões serão supervisionadas pela liderança sênior da diretoria. Eles estarão atentos para garantir que os objetivos estejam alinhados com a visão da empresa e que todos estejam trabalhando juntos para alcançá-los.

Por meio da Figura 14, podemos identificar como foi definida a agenda para realização e acompanhamento do planejamento estratégico na instituição de ensino. Isso facilitará a metrificação do empenho dos setores, aferindo a responsabilidade dos gestores com o que foi proposto inicialmente. Por meio desta tabela, fixamos as datas previstas para informar os responsáveis sobre os objetivos de cada equipe, criar e validar o plano de ação, realizar reuniões semanais e trimestrais, além da revisão semestral do OKR.

Figura 14 — Agenda para realização e acompanhamento do planejamento estratégico

DATA	ESCOPO	STATUS	PEDAGÓGICO	ADM	MARKETING	COBRANÇA	RH
05/01/2024	INFORMAR EQUIPES SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DO OKR						
12/01/2024	CRIAR/VALIDAR PLANO DE AÇÃO						
26/01/2024	REALIZAR ACOMPANHAMENTO DE PLANO DE AÇÃO						
02/02/2024	REALIZAR ACOMPANHAMENTO DE PLANO DE AÇÃO						
09/02/2024	REALIZAR ACOMPANHAMENTO DE PLANO DE AÇÃO						
16/02/2024	REALIZAR ACOMPANHAMENTO DE PLANO DE AÇÃO						
23/02/2024	REALIZAR ACOMPANHAMENTO DE PLANO DE AÇÃO						
01/03/2024	REALIZAR ACOMPANHAMENTO DE PLANO DE AÇÃO						
08/03/2024	REALIZAR ACOMPANHAMENTO DE PLANO DE AÇÃO						
15/03/2024	REALIZAR ACOMPANHAMENTO DE PLANO DE AÇÃO						
22/03/2024	REALIZAR ACOMPANHAMENTO DE PLANO DE AÇÃO						
29/03/2024	REALIZAR REUNIÃO DE FECHAMENTO TRIMESTRAL						
05/04/2024	REALIZAR ACOMPANHAMENTO DE PLANO DE AÇÃO						
12/04/2024	REALIZAR ACOMPANHAMENTO DE PLANO DE AÇÃO						
19/04/2024	REALIZAR ACOMPANHAMENTO DE PLANO DE AÇÃO						
26/04/2024	REALIZAR ACOMPANHAMENTO DE PLANO DE AÇÃO						
03/05/2024	REALIZAR ACOMPANHAMENTO DE PLANO DE AÇÃO						
10/05/2024	REALIZAR ACOMPANHAMENTO DE PLANO DE AÇÃO						
17/05/2024	REALIZAR ACOMPANHAMENTO DE PLANO DE AÇÃO						
24/05/2024	REALIZAR ACOMPANHAMENTO DE PLANO DE AÇÃO						
31/05/2024	REALIZAR ACOMPANHAMENTO DE PLANO DE AÇÃO						
07/06/2024	REALIZAR ACOMPANHAMENTO DE PLANO DE AÇÃO						
14/06/2024	REALIZAR ACOMPANHAMENTO DE PLANO DE AÇÃO						
21/06/2024	REALIZAR ACOMPANHAMENTO DE PLANO DE AÇÃO						
28/06/2024	REALIZAR REUNIÃO DE FECHAMENTO TRIMESTRAL						
28/06/2024	AJUSTAR OKR						

Fonte: Autores (2023)

2.4 Discussão

Segundo Costella *et al.* (2021), a ferramenta OKR oferece *insights* significativos sobre os princípios orientadores das empresas. Os autores destacam resultados chave relacionados à missão, visão e valores de 40 empresas entre as 50 da amostra, proporcionando uma visão abrangente das prioridades estratégicas dessas organizações.

Além da interpretação de Costella, para os autores, a definição desses três conceitos serve como pilar para atingir grandes objetivos, tendo em vista que a partir disso, a empresa terá um norte para seguir. O debate com os gestores para concretizar a missão, visão e valores foi fundamental para destrinchar os pensamentos e ideias existentes no subconsciente dos mesmos, que anteriormente, apesar da necessidade, nunca haviam sido colocadas em pauta. A partir disso, os gestores perceberam o valor agregado do trabalho realizado, e entenderam a necessidade de realizar novas rodas de conversa a respeito do tema.

A definição clara de objetivos estratégicos tende a beneficiar todo o ecossistema da empresa, pois busca estabelecer o que é importante dentro do seu próprio negócio. Para exemplificar o que foi citado, pode-se mencionar o estudo realizado por Fernandes *et al.* (2023), no qual o mesmo cita que o alinhamento de expectativas é fundamental para manter uma boa cultura organizacional, estando diretamente ligado às características dos profissionais da área.

Já em relação a ótica da equipe ao que foi observado dentro da empresa, após implementação dos objetivos percebe-se uma maior inclinação para desenvolvimento de projetos em prol de geração de benefícios para a empresa, como exemplo da implantação semanal de reuniões de diretores, assim como a utilização do espaço disponível na escola, como exemplo da implementação de uma escolinha de futsal para ocupar o espaço da quadra que no período da tarde, hoje, fica vazia. Dito isso, ter os objetivos mostra que a empresa possui um direcionamento e visão estratégica.

Seguindo, em relação aos resultados-chave, o estudo de Maciel (2014), destaca a importância de reuniões semanais realizadas entre os diretores para acompanhar o progresso, resolver dependências e tratar riscos relacionados aos OKRs gerais e específicos de cada diretoria. Com base nisso, todo o planejamento de manutenção do OKR foi montado e validado com a diretoria, sendo também uma forma de manter o controle e conseguindo executar ajustes sobre imprevistos que poderão acontecer no decorrer do projeto. Além disso, a definição de metas por setor foi vista como algo positivo pelos gestores e equipe. Essa aceitação prática fortalece a coesão e promove um alinhamento compartilhado em relação aos

objetivos comuns. Os resultados-chave são vistos como guias essenciais, orientando o time em direção ao sucesso estratégico, consolidando as ideias como parte integrante de sua busca pela excelência.

Os gestores da escola expressaram grande satisfação com os resultados obtidos pela modelagem dos dashboards e a integração dos dados em um único painel. A visualização clara e abrangente contribuiu significativamente para uma compreensão mais aprofundada do desempenho geral do OKR. A analogia apresentada pela autora Vieira, comparando o dashboard a uma "bússola do navio," destaca a importância direcional dessa ferramenta para decisões estratégicas. Assim, com a consolidação dos dados em um painel único não apenas facilitou o monitoramento para a diretoria, mas também otimizou a tomada de decisões estratégicas. Essa abordagem integrada foi recebida positivamente, destacando a eficácia do uso dessas tecnologias para aprimorar a gestão escolar e promover um ambiente mais ideal e eficiente.

2.5 Considerações Finais

Para otimizar o desempenho e atender à crescente demanda, é imperativo que as instituições educacionais foquem na melhoria contínua de seus processos. A implementação do planejamento estratégico OKR destaca-se como uma abordagem eficaz, promovendo coesão entre missão, visão e objetivos estratégicos. Essa metodologia não apenas visa alcançar metas específicas, mas também fomenta uma cultura de adaptação às demandas do mercado, evidenciada por reuniões semanais supervisionadas pela liderança sênior, que fortalecem o alinhamento organizacional.

Arelado a isso, durante a execução do trabalho, a equipe identificou também figuras limitadoras para o bom andamento do processo, sendo elas principalmente a dificuldade de algumas partes representantes de setores da empresa de compreenderem a importância do projeto, ou mesmo a contribuição que poderia agregar. Além disso, a dificuldade de alinhar datas e prazos para a reunião mostrou-se como sendo um problema recorrente, rendendo reajustes que não impactaram diretamente no resultado do trabalho, mas se fizeram presentes.

Seguindo, a equipe acredita que o resultado do trabalho proposto foi alcançado. Porém, para o benefício da empresa, é necessário de fato implementá-lo, realizando-se um trabalho de acompanhamento da implementação, em escopo anual ou semestral, para melhor entender as dificuldades na esfera prática de execução. Além disso, otimizar ainda mais a teoria proposta, a fim de alcançar um nível de análise individual para cada colaborador

também é uma opção, proporcionando um nível de assertividade ainda mais robusto e específico para análises demandadas.

Por fim, a eficácia do planejamento estratégico OKR proporciona à instituição uma base sólida para enfrentar desafios futuros. A criação de um OKR bem elaborado contribui para o gerenciamento estratégico, otimizando resultados em prol dos objetivos definidos pela gerência. Essa ferramenta não só oferece clareza e objetividade às metas, mas também promove um avanço significativo da instituição, alinhando esforços para o sucesso a longo prazo.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Romeu Carlos Lopes de. **CCQ, Círculos de Controle de Qualidade: Integração-Trabalho-Homem-Qualidade Total**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991. p. 175,176.
- BRANDÃO, Z. A dialética macro/micro na sociologia da educação. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, SP, n. 113, p. 153-165, jul. 2001.
- CASTRO, Felipe. **Agile Goal Setting with OKR - Objectives and Key Results**. InfoQ, 2015. Disponível em: <https://www.infoq.com/articles/agile-goals-okr>. Acesso em: 03 out. 2023.
- COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1994.
- CONANT, J. B. **A educação de juristas, advogados e administradores de empresa**. Tradução de Anísio Teixeira. São Paulo: Companhia Editora Nacional; Ed. USP, 1968.
- COSTELLA, M. F., Jacoski, C. A., Bieger, B. N., & Nienow, S. (2021). **Missão, Visão e Valores das 50 Maiores Construtoras e Incorporadoras Brasileiras**. UNOCHAPECO e IMED.
- DOERR, John. **Measure What Matters**. Nova Iorque, Estados Unidos da América: Portfolio/Penguin, 2018.
- DRUCKER, Peter. **The Practice of Management**. 2. ed. Nova York: HarperCollins, 1954. 404 p.
- FERNANDES, Roberto Fabiano; DA COSTA, Clayton Barbosa; RÖDER, Elisângela dos Santos Faustino. Liderança estratégica de pessoas como prática de engajamento na área de tecnologia da informação. **P2P e Inovação**, v. 10, n. 1, p. 178-201, 2023.
- GRANT, R. M. **Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases**. Wiley, 2019.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **The Core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review, 1990.
- HARRIS, Lloyd C.; KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Principles Of Marketing Eighth European Edition**. 2020.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic Management: Concepts and Cases Competitiveness and Globalization**. Cengage Learning, 2020.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Sinopse Estatística da Educação Básica 2021**. Brasília: Inep, 2022. Disponível em: <<https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-escolar/resultados>>. Acesso em: 24 set. 2023.
- KNECHTEL, M. R. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada**. Curitiba, PR: Intersaberes, 2014.

MACIEL, Teresa M. M.; ARCOVERDE, Daniel. **Gestão por objetivos e resultados com okr**. Technical report, Universidade Federal Rural de Pernambuco.

MARQUES, W.L. **Marketing**. Cianorte: Gráfica Vera Cruz, 2009.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. São Francisco, CA: Jossey-Bass, 1998.

MINTZBERG, H. **Crafting Strategy**. Harvard Business Review, 1987.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management**. Free Press, 2003.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, 1985.

MINAYO, M. C. O desafio da pesquisa social. In: MINAYO, M. C. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro, RJ: Vozes, 2009.

MUNIZ, Antonio *et al.* **Jornada OKR na prática**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2022. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 10 set. 2023.

SANTANA, Thiago Miguez de. Metodologia OKR: Um Estudo Multicaso em Startups Baianas. **Revista Formadores - Vivências e Estudos**, Cachoeira - Bahia, v. 12, n. 8, p. 54-76, dez. 2019.

PORTER, M. **A Vantagem Competitiva das nações**. Rio de Janeiro, Campus, 1989.

SANTOR, A. V. **Adequação de um modelo para a avaliação de IES** - Instituições de Ensino Superior - pelos critérios de excelência do PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

SILVA, Ana Paula Nogueira e; CASALINHO, Gilmar D'Agostini Oliveira; CASSANEGO JUNIOR, Paulo Vanderlei. **Gestão estratégica em instituições de ensino: um estudo de caso no Colégio São José de Pelotas/RS**. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR, v. 05, n. 02, p. 12-43, 2009.

SOUZA, Kamilla C. M. **Aplicação de Ferramenta Business Intelligence à Gestão de Projeto**-Caso do Microsoft Power BI. 2022. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Departamento de Engenharia Civil, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Porto, Portugal, 2022.

TEECE, D. J. **Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth**. Oxford University Press, 2018.

VIEIRA, Maria I. P. **Monitorização do desempenho através de Dashboards**. 2017. 107 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra, Portugal, 2017.

APÊNDICE A – APRESENTAÇÃO DE MISSÃO, VISÃO E VALORES

CONTEXTO



De acordo com uma **pesquisa recente da RD Station**, 60% das empresas não batem meta de vendas por falta de planejamento estratégico. O levantamento apontou, ainda, que 54% delas não utilizam ferramentas para gerenciar o relacionamento com o cliente e desenvolver um plano de gestão do time de vendas.



OBJETIVO



Definição da missão, visão e valores do Colégio Ideal



“Um barco sem direção o mar leva para a rocha”



MISSÃO



A razão fundamental de nossa empresa existir.

Deve ser clara e inspiradora, transmitindo o propósito principal da empresa de forma sucinta.

Exemplo:

GOL “Aproximar pessoas com segurança e inteligência.”



VISÃO



Nossa visão é o futuro que desejamos criar

A Visão é uma declaração que descreve o que a organização aspira a alcançar no futuro.

Exemplo:



“Ser a empresa de recursos naturais global número um em criação de valor de longo prazo, com excelência, paixão pelas pessoas e pelo planeta”.



VALORES



Os Valores são os princípios éticos e culturais que orientam o comportamento e as decisões da organização.

- | | |
|------------------------------------|--------------------------------|
| 1. O respeito; | Integração; |
| 2. Responsabilidade acima de tudo; | Resultados; |
| 3. Segurança; | Desenvolvimento sustentável; |
| 4. Qualidade em produtos; | Ética e transparência; |
| 5. Compromisso com o crescimento; | Prontidão para mudanças; |
| 6. Cuidado consigo mesmo; | Empreendedorismo e inovação; |
| 7. Ética; | Pessoas; |
| 8. Honestidade; | Respeito à vida; |
| 9. E muito mais. | Diversidade humana e cultural; |
| | Orgulho de ser Petrobras. |



MÃO NA MASSA



Escreva 2 missões que na sua experiência fazem sentido

Escreva 2 visões que você tem para o ideal em 5 anos

Escreva 2 visões que você tem para o ideal em 5 anos



APÊNDICE B – VISUAIS DE DASHBOARD



