



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

JOSÉ GUSTAVO DA SILVA ARAÚJO

**ANÁLISE DA CONTRIBUIÇÃO DE UM MÉTODO DE GESTÃO POR
OBJETIVOS ASSOCIADO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE
UMA ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO COM A FEDERAÇÃO
PARAIBANA DE EMPRESAS JUNIORES**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

JOÃO PESSOA - PB
2021

JOSÉ GUSTAVO DA SILVA ARAÚJO

**ANÁLISE DA CONTRIBUIÇÃO DE UM MÉTODO DE GESTÃO POR
OBJETIVOS ASSOCIADO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE
UMA ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO COM A FEDERAÇÃO
PARAIBANA DE EMPRESAS JUNIORES**

Trabalho de Conclusão de curso desenvolvido e apresentado no âmbito do Curso de Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba como requisito para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.
Orientadora: Prof.^a Dr^a Sandra Naomi Morioka

JOÃO PESSOA - PB
2021

**Catalogação na publicação
Seção de Catalogação e Classificação**

A663a Araújo, José Gustavo da Silva.

Análise da contribuição de um método de gestão por objetivos associado ao planejamento estratégico de uma organização: um estudo de caso com a Federação Paraibana de Empresas Juniores / José Gustavo da Silva Araújo. - João Pessoa, 2021.

65 f. : il.

Orientação: Sandra Naomi Morioka.
TCC (Graduação) - UFPB/CT.

1. PB Júnior. 2. Objective and Key-Results (OKR). 3. Planejamento estratégico. 4. Vantagens e desvantagens.
I. Morioka, Sandra Naomi. II. Título.

UFPB/BSCT

CDU 658.5(043.2)



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno: José Gustavo da Silva Araújo

Título do trabalho: Análise da contribuição de um método de gestão por objetivos associado ao planejamento estratégico de uma organização: um estudo de caso com a Federação Paraibana de Empresas Juniores

Trabalho de Conclusão do Curso defendido e aprovado em 08 de julho de 2021 pela banca examinadora:

Sandra Naomi

Orientadora - Profa. Dra. Sandra Naomi Morioka

Darlan Azevedo Pereira

Examinador interno - Prof. Dr. Darlan Azevedo Pereira

Claudia Fabiana Gohr

Examinador interno - Profa. Dra. Claudia Fabiana Gohr

AGRADECIMENTOS

Enquanto cristão, não poderia deixar de agradecer inicialmente a Deus por me manter de pé e dar forças ao longo de todo o meu ciclo de graduação, me possibilitando chegar até o fim dessa jornada.

Aos meus familiares que, de forma ininterrupta, se fizeram presentes ao longo dos meus cinco anos de curso, me dando direcionamentos, conselhos, apoio, e mais que tudo, renunciando muito para que eu pudesse chegar ao meu objetivo final. Em especial, agradeço aos meus avós Expedito e Francisca, minha base de tudo, à minha mãe Edilene e aos meus tios e tias Edielson, Edilzane e Edivane, pois sem o papel de cada um, tenho plena ciência que este dia não chegaria.

Aos meus amigos do curso que fizeram a jornada ser mais leve e foram ombros de apoio em tantos momentos, em especial Bia e Rebecca! Sem vocês esse processo não teria feito sentido.

À minha segunda casa por tanto tempo, a Otimize Consultoria, todos que me antecederam, que trabalharam comigo, que me sucederam, e que me fizeram entender a importância de impactar a sociedade por meio de soluções empresariais e desenvolver pessoas através de uma cultura empreendedora.

Às gestões 2020 e 2021 da PB Júnior, com vocês descobri e desenvolvi mais ainda competências que nem eu enxergava em mim mesmo. A amizade e o papel de cada um que passou por essas gestões nunca serão esquecidos, os levarei sempre comigo, com todos os aprendizados e conquistas.

À minha incrível professora orientadora Sandra Morioka, que aceitou assumir esse desafio comigo e me fez buscar dar o melhor de mim, com muita disciplina, transparência, leveza e cobrança quando necessário. Obrigado por ter feito parte dessa etapa tão importante para mim.

Por fim, agradeço aos meus amigos que sonharam juntos em 2016 o início de um novo ciclo de nossas vidas, vocês fazem parte disso tudo: Vinicius, Lucas Lucena, Lucas Ayslan, João Vitor, Paulo Filho, João Baptista e Fabrício. Obrigado pelo companheirismo.

RESUMO

A vivência nos contextos organizacionais atuais possui uma realidade distinta de anos atrás, no que diz respeito à gestão e adaptabilidade das organizações frente ao ecossistema empreendedor. Nesse sentido, sabendo que a dinâmica de mercado evolui constantemente, entende-se que a formação de profissionais que acompanham essas mudanças é uma necessidade atual. Partindo dessa informação, tem-se que o surgimento de iniciativas que potencializam o profissional do futuro é algo a ser fortalecido cada vez mais. Um exemplo de iniciativa é o Movimento Empresa Júnior (MEJ), o qual promove a formação de um país mais empreendedor. O MEJ utiliza de empresas juniores, núcleos e federações para executar as atividades-fim que objetivam o alcance desse país mais empreendedor. Logo, por se tratar de empresas, faz-se necessário que as mesmas tenham uma gestão que orienta as ações dos seus colaboradores ao pleno funcionamento. Sendo assim, o presente estudo tem como objetivo compreender como um método de gestão por objetivos, o *Objective and Key-Results*, auxilia uma federação do Movimento Empresa Júnior - a PB Júnior - na implementação de estratégias alinhadas a um planejamento estratégico. Utilizando de dados de entrevistas com os envolvidos no processo de implantação do modelo OKR na PB Júnior em 2020, e as empresas que deram continuidade na execução do modelo em 2021, observação participante, análise de documentos e dados internos e externos e discussão com a literatura no que diz respeito aos assuntos: planejamento estratégico, gestão organizacional, gestão por objetivo, redes organizacionais e OKRs, o estudo se deu pelas seguintes etapas: i) levantamento teórico, ii) definição da unidade de análise, iii) estruturação de questionário, definição de respondentes e coleta de dados, iv) estruturação de roteiro de entrevista semi-estruturada, definição de entrevistados e coleta de dados, v) análise e sintetização de informações. Foi possível identificar a relação entre o planejamento estratégico do MEJ Brasileiro com a PB Júnior, através da correlação dos desdobramentos estratégicos com a definição de redes organizacionais distribuídas, identificar o alcance e o crescimento dos resultados da PB Júnior desde o ano de 2016 em cada um dos indicadores que nortearam a organização, e como as vantagens e desvantagens da utilização do método OKR são reflexo da efetiva execução do seu processo de implantação. Além disso, foi possível identificar variáveis consideradas relevantes ao processo de implementação do modelo OKR que não tem presença recorrente na literatura, e recomendar ações à PB Júnior e às organizações que desejam trabalhar com o presente método.

Palavras chave: PB Júnior, *Objective and Key-Results* (OKR), planejamento estratégico, vantagens e desvantagens

ABSTRACT

The experience in current organizational contexts has a different reality from what was seen years ago, with regard to the management and adaptability of these organizations facing the entrepreneurial ecosystem. In this sense, knowing that the market dynamics is constantly evolving, it is understood that the training of professionals who accompany these changes is something important nowadays. Based on this information, the emergence of initiatives that enhance the professional of the future is something to be increasingly strengthened. An example of an initiative is the Junior Enterprise Movement (JEM), which advocates the formation of a more entrepreneurial Brazil. The JEM uses junior enterprises, centers and federations to execute the core activities that aim to reach this more enterprising country. Therefore, as they are enterprises, it is necessary that they have a management that guides the actions of their employees to their full functioning. Therefore, this study aims to understand how a method of management by objectives, the Objective and Key-Results, helps a federation of the Junior Enterprise Movement - PB Junior - in implementing strategies aligned with an strategic planning. Using data from interviews with those involved in the process of implementing the OKR model at PB Junior in 2020, involved in continuing the execution of the model in 2021, participant observation, analysis of documents and internal and external data and discussion with the literature regarding the subjects: strategic planning, organizational management, management by objective, organizational networks and OKRs, the study was carried out through the following stages: i) theoretical survey, ii) definition of the unit of analysis, iii) structuring of a questionnaire, definition of respondents and data collection, iv) semi-structured interview script structuring, interviewees definition and data collection, v) information analysis and synthesis. It was possible to identify the relationship between the strategic planning of the Brazilian JEM and PB Junior, through the correlation of strategic developments with the definition of distributed organizational networks, to identify the reach and growth of PB Junior's results since the year 2016 in each one the indicators that guided the organization, and how the advantages and disadvantages of using the OKR method are a reflection of the effective execution of its implementation process. In addition, it was possible to identify variables considered relevant to the implementation process of the OKR model, which does not have a recurrent presence in the literature, and to recommend actions to PB Junior and organizations that wish to work with this method.

Keywords: PB Junior, Objective and Key-Results (OKR), strategic planning, advantages and disadvantages

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Níveis organizacionais

Figura 02 - Estrutura organizacional PB Júnior

Figura 03 - Estruturas de rede

Figura 04 - Desdobramento Estratégico 2016-2018

Figura 05 - Desdobramento Estratégico 2019-2021

Figura 06 - Objetivos Estratégicos do MEJ Brasileiro - Ciclo 2016-2018.

Figura 07 - Resultados alcançados pela PB Júnior 2016-2018

Figura 08 - Resultados alcançados pela PB Júnior 2019-2021

Figura 09 - Representação das respostas.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIAÇÕES

EJ - Empresa Júnior

MEJ - Movimento Empresa Júnior

ENEJ - Encontro Nacional de Empresas Juniores

BJ - Brasil Júnior

AC - Alto Crescimento

AI - Alto Impacto

CE - Cultura Empreendedora

DDR - Desenvolvimento da Rede

VPGG - Vice-Presidência de Gente e Gestão

PE da Rede - Planejamento Estratégico da Rede

IES - Instituição de Ensino Superior

IES Jr. - Instituição de Ensino Superior Júnior

OKR - *Objective and Key-Results*

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Codificação e quantidade de respostas da entrevista

Tabela 02 - Sentenças do questionário fechado e escala de respostas por respondente

Tabela 03 - Quantidade de respostas por afirmativa.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Vantagens no uso de OKR

Quadro 02 - Desvantagens no uso de OKR

Quadro 03 - Federações MEJ Brasileiro

Quadro 04 -Afirmativas do roteiro.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 Objetivos	13
1.1.1 Objetivo Geral	13
1.1.2 Objetivos Específicos	13
1.2 Justificativa	13
2.1 Planejamento Estratégico, Gestão Estratégica Tradicional e Gestão por Objetivo	15
2.2 Modelo Objective and Key-Results	17
2.3.1 Empresa Júnior	21
2.3.2 Federações	21
2.4 Redes Organizacionais	24
3. MÉTODO DE PESQUISA	27
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	31
4.1 Relação entre o planejamento estratégico da rede e as federações	31
4.2 Análise histórica do alcance de resultados da Federação Paraibana de Empresas Juniores	36
4.3 Análise das vantagens e desvantagens da implantação da gestão por objetivos utilizando o OKR	40
5. CONCLUSÕES	50
6. REFERÊNCIAS	54

1. INTRODUÇÃO

Em um cenário de alta complexidade ao qual estamos inseridos, o Mundo V.U.C.A (*Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity*), as mudanças se dão de maneira rápida, e isso requer adaptações rápidas também.

No que se refere a esse cenário, o mesmo é dito volátil por ter mudanças rápidas; incerto, com a dinâmica social e econômica sendo imprevisível; complexo, onde a forma de lidar com muitas situações é algo que pode ser considerado difícil; ambíguo, em que há maiores alternativas de soluções do que, de fato, respostas corretas e certezas.

Ao entender que essa complexidade é algo que faz parte da realidade das pessoas e organizações, pode-se ter consciência da importância em se ater a olhar de forma estratégica acerca das ações que são operacionalizadas diariamente por gestores e colaboradores, e é nesse sentido que entra a importância do planejamento estratégico de uma organização. Marques (2019) afirma que a gestão organizacional consiste no planejamento, execução e gerenciamento de ações que conferem pleno funcionamento de um determinado sistema, buscando assim o atingimento de objetivos e metas de maneira assertiva.

Segundo Chiavenato (2003), o planejamento estratégico tem relação com os objetivos de uma organização a curto, médio e longo prazos que afetam a direção da mesma. O autor também descreve planejamento estratégico como sendo um processo gerencial que possibilita o estabelecimento do rumo a ser seguido por uma organização, auxiliando nas tomadas de decisões e no alcance dos objetivos e metas institucionais.

Antonialli *et al* (2016) sintetiza a evolução da gestão estratégica década a década. Da mais tradicional, no contexto militar e da década de 30 com economistas neoclássicos, à gestão estratégica organizacional que se vê com mais frequência atualmente, ou seja, estratégias que são mais adaptáveis às mudanças futuras.

Uma das formas de gerir bem uma estratégia para alcançar bons resultados, é utilizando o método de gestão por objetivos, ou administração por objetivos. Marques (2018) afirma que uma das principais características da administração por objetivos de Drucker diz respeito à participação atuante de gestores e colaboradores na definição de objetivos para alcançar resultados esperados, considerando suas metas. No que diz respeito ao alcance dos objetivos organizacionais, o método

Objective and Key-Results (OKR) - que consiste em um *framework* para definir e acompanhar objetivos e seus resultados (ZHOU e HE, 2018) - se destaca, sendo pautado na definição dos resultados-chave a serem metrificados para alcançar tais objetivos.

Em meio a esse contexto de mudanças constantes mencionadas anteriormente, tem-se o surgimento de algumas iniciativas em instituições de ensino superior e a busca pelos universitários de formas de desenvolver suas habilidades técnicas e comportamentais crescendo cada vez mais, entendendo que isso é uma forma de se preparar para o mercado de trabalho. Nesse sentido, temos a presença do Movimento Empresa Júnior (MEJ), que tem como missão no nosso país formar, por meio da vivência empresarial, empreendedores comprometidos e capazes de transformar o Brasil (BRASIL JÚNIOR, 2016).

No MEJ existem outras organizações além das Empresas Juniores (EJs), são as instâncias, divididas em núcleos, federações e confederações:

- Núcleos: organizações que representam as empresas juniores a nível regional e fazem parte da federação de um estado (ex.: Núcleo Elementar faz parte da federação UNI-Jr, da Bahia);
- Federações: representam também as EJs a nível de estado, e representam também os núcleos, caso seja uma federação nucleada;
- Confederações: são nacionais e espalhadas por diversos países, são a representatividade do MEJ no país (Brasil Júnior, no Brasil);
- Organização Mundial: *Junior Enterprises Global*, representação mundial das empresas juniores e confederações.

Entendendo que no MEJ tem-se como propósito inicial o compromisso com o nosso país, e que o mesmo é composto por organizações empresariais, é imprescindível que se tenha uma gestão eficiente para o alcance de estratégias. Desta forma, esta pesquisa tem como princípio responder a seguinte pergunta-problema: **como a gestão por objetivos pode contribuir para a implementação da estratégia de forma constante em uma federação do Movimento Empresa Júnior?**

1.1 Objetivos

Nesse contexto, tem-se os seguintes objetivos a serem alcançados pela presente pesquisa.

1.1.1 Objetivo Geral

Compreender como um método de gestão por objetivos, o *Objective and Key-Results*, auxilia em uma federação do Movimento Empresa Júnior na implementação de seu planejamento estratégico.

1.1.2 Objetivos Específicos

Dos objetivos específicos, temos os seguintes:

1. Analisar a relação entre o planejamento estratégico do MEJ Brasileiro e as estratégias da Federação Paraibana de Empresas Juniores;
2. Realizar análise histórica das metas e resultados da Federação Paraibana de Empresas Juniores nos dois últimos ciclos de planejamento estratégico (2016-2018, 2019-2021);
3. Analisar as vantagens e desvantagens da implantação da gestão por objetivos utilizando o OKR.

1.2 Justificativa

Peter Drucker (1954), considerado o pai da gestão corporativa moderna, traz em sua publicação *The Practice of Management*, o modelo *Management by Objectives* (MBO), um dos primeiros modelos de gestão por objetivos, projetado para aumentar o alinhamento entre atividades e estratégia para cima e para baixo da organização, ou seja, promovendo o comum acordo na gestão da empresa por parte dos gestores e funcionários.

Homkes, Sull e Sull (2015), em um estudo da Harvard Business Review Brasil, apontam algumas causas da falha da execução de estratégia nas organizações. Segundo os autores, os executivos delimitam, ao construir estratégias, roteiros detalhados especificando quem deve fazer qual coisa, até quando e com que recursos, por vezes tornando o processo “engessado”. Neste mesmo estudo, os autores afirmam que a execução de estratégias, através dos

gestores e funcionários de todos os níveis hierárquicos, precisam se adaptar aos fatos no terreno, superar obstáculos inesperados e aproveitar oportunidades fugazes. Ou seja, o acompanhamento desse ritmo requer das empresas uma gestão ágil, que flexibiliza sua atuação, considerando as implementações sistemáticas da estratégia.

No contexto do Movimento Empresa Júnior, que é constituído por empresas sem fins lucrativos e instâncias regionais, nacionais e internacionais, a gestão organizacional deve também acontecer de forma efetiva e de forma adaptada às realidades as quais encontramos, pois vivemos em uma sociedade moderna e líquida (BAUMAN, 2001), onde não temos necessariamente realidades fixas, que as situações são passíveis de mudança.

O pesquisador deste estudo, através da vivência enquanto empresário júnior há cerca de 3,5 anos e hoje líder formal no cargo de Diretor de Desenvolvimento, teve a oportunidade de perceber a importância da gestão estratégica na Federação PB Júnior e o quanto isso é importante para garantir uma boa sustentabilidade da organização. Logo, a utilização efetiva do modelo OKR é pautada em auxiliar no alcance de objetivos de forma cíclica e sustentável, consequentemente possibilitando o atingimento da estratégia macro da organização.

2. REVISÃO TEÓRICA

Neste tópico, para fins de clareza e tomando por base os objetivos deste estudo, temos evidenciado alguns conceitos importantes para a condução da presente pesquisa.

De maneira introdutória, faz-se necessário entender as bases conceituais da gestão organizacional, como o planejamento estratégico e a gestão estratégica tradicional (Seção 2.1). Ainda nessa seção, é apresentada a temática da gestão por objetivos, que data inicialmente de meados da década de 50, por Drucker. Em seguida (Seção 2.2), tem-se de maneira detalhada descrições e a estrutura do modelo OKR de acompanhamento de gestão, modelo este utilizado como uma das bases de pesquisa. Além disso, temos a conceituação e classificação das redes organizacionais. Por fim, é de extrema importância ter ciência do que é o MEJ, as empresas juniores, as federações, como é estruturado o planejamento estratégico da rede (PE da Rede) e quais são os pilares de fundamentos estratégicos utilizados pelas federações que norteiam de maneira assertiva os seus trabalhos (Seção 2.3).

2.1 Planejamento Estratégico, Gestão Estratégica Tradicional e Gestão por Objetivo

Planejamento pode ser definido, segundo Silva (2001), como sendo parte fundamental da administração, e tem suas origens nas mais longínquas civilizações, desde o momento em que o homem precisou organizar recursos disponíveis e realizar tarefas. O conceito de **planejamento** pode ser atribuído aos mais variados contextos, um deles sendo o contexto organizacional. Corrêa (2002), afirma que o planejamento consiste em um processo administrativo e sistemático para atingir um objetivo proposto. De fato, ao se falar de planejamento, pode-se ter uma concepção prévia que remete à organização, estabelecimento de passos. Tal conceito vai de encontro à afirmação de Moreira, Perrotti e Duner (2003), os quais afirmam que planejamento corresponde ao ato ou efeito de planejar, elaborar por etapas, com bases técnicas.

O entendimento do que é **estratégia** possibilita uma melhor compreensão do que vem a ser planejamento estratégico. Wright, Kroll e Parnell (2000) estabelecem que estratégia diz respeito aos planos da alta administração para alcançar

resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. Já Feldhaus (2009) traz um conceito de que estratégia se relaciona diretamente com o posicionamento da organização em relação ao ambiente onde a mesma está inserida.

Ao correlacionar os conceitos dos autores, pode-se perceber que um processo sistemático e organizado, que traça ações para alcançar objetivos de uma organização, é um bom conceito acerca do **planejamento estratégico**. Sob o ponto de vista de Drucker (1984), **planejamento estratégico** consiste em um processo contínuo de tomadas de decisão, de forma sistemática, que possibilita a organização de ações para a execução dessas tomadas de decisão de maneira assertiva para alcançar objetivos organizacionais. Chiavenato e Sapiro (2003) afirmam que é um processo de formulação de estratégias organizacionais, no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando.

Sabendo que o planejamento estratégico norteia uma organização, para que se tenha clareza de que as estratégias definidas no planejamento estão sendo implementadas, faz-se necessário definir **objetivos e metas**. Objetivos podem ser definidos como aspirações, a descrição de onde se quer chegar, já as metas são objetivos de forma quantificada e de forma temporal, logo não possuem o mesmo significado, mas possuem relação direta.

Costa (2007) traz uma percepção de que os objetivos e metas produzem parâmetros chave para a organização no andamento do planejamento. Nesse sentido, as metas devem ser observadas de forma constante para que se entenda se a organização está trilhando passos assertivos para alcançar os seus objetivos, e, consequentemente, suas estratégias. Ansoff (1950), grande nome da **gestão estratégica**, ressalta que os objetivos de longo prazo têm papel determinante dentro de uma organização: mas, para permanecer rentável a longo prazo, a empresa precisa continuar renovando a si mesma.

Manter-se de forma estática no que diz respeito ao estabelecimento de novas ações para alcançar metas e objetivos, ou seja, continuar traçando ações praticamente iguais a fim de alcançar esses *goals* confere à organização uma gestão tradicional, pouco adaptativa. No entanto, sabe-se que gerir uma organização em um cenário de alta complexidade, conforme visto na seção 1, requer a participação de gestores e times na definição de objetivos para alcançar resultados esperados, considerando suas metas também.

Logo, tem-se daí a importância da gestão por objetivos, que associa a gestão sistemática de uma organização com o cenário altamente mutável ao qual estamos inseridos, partindo da definição de objetivos periódicos com participação de gestores e times que, ao serem alcançados, conferem às empresas um bom andamento na busca pelo alcance de suas estratégias e metas globais. Na subseção 2.2 está evidenciado um dos modelos de gestão por objetivos, o modelo *Objective and Key-Results* (OKR).

2.2 Modelo Objective and Key-Results

Criado pela Intel, o modelo OKR de gestão por objetivo consiste em um *framework* para definir e acompanhar objetivos e seus resultados (ZHOU e HE, 2018). Mesmo tendo sido criado pela Intel, a utilização do método OKR está presente em grandes organizações como: Google, LinkedIn e Oracle, empresas estas impulsionadas pela inovação constante.

Ao utilizar o modelo OKR, se busca definir objetivos, pautados na estratégia a longo prazo da organização, e definir os resultados-chave a serem metrificados para alcançar tais objetivos.

Nesse processo tem-se a presença de gestores e times, pois é um modelo que estimula e propicia a participação dos envolvidos na execução de forma efetiva. Niven e Lamorte (2016) ratificam tala afirmação trazendo que: o OKR consiste, de fato, nesse *framework* de pensamento crítico e disciplina contínua que busca garantir que os colaboradores trabalhem juntos, concentrando seus esforços para realizar contribuições mensuráveis.

Doerr (2019) facilita o entendimento da definição de OKRs, ao definir o objetivo simplesmente como “o que deve ser alcançado” e os *Key Results* estabelecem e monitoram como chegamos ao objetivo. Para o autor, os objetivos precisam ser curtos, inspiradores e envolventes; já os *key results* precisam ser quantitativos e mensuráveis.

Na implementação de uma metodologia organizacional, ou em qualquer outro ambiente, o processo está sujeito a seguir passos para o efetivo estabelecimento desse método. A efetividade do OKR, por exemplo, segundo Doerr (2019), pode gerar compromisso com as prioridades, alinhamento e conexão em prol do trabalho em equipe, acompanhamento da responsabilidade e esforço pelo surpreendente. O

cofundador da Intel, Andy Grove, estabeleceu na década de 70 cerca de 6 passos que propiciam o estabelecimento de objetivos organizacionais (DOERR, 2019), são eles:

- I. Definir os objetivos estratégicos;
- II. Definir os resultados-chave dos objetivos (KRs);
- III. Revisar e ampliar os objetivos;
- IV. Definir iniciativas;
- V. Acompanhar e corrigir;
- VI. Fazer retrospectiva final.

Maximiano (2004) afirma que decisões não programadas são preparadas uma a uma, para atacar problemas que as soluções padronizadas não conseguem resolver. O autor ainda afirma que situações novas, que a organização está enfrentando pela primeira vez e admitem diferentes formas de serem resolvidas, podem ter suas vantagens e desvantagens.

Fazendo uma correlação entre uma percepção própria com o que afirma Maximiano (2004), ao implementar um novo método em uma empresa, principalmente ao que se refere na adaptação da gestão estratégica da mesma, pode existir vantagens e desvantagens desse novo método. Zhou e He (2018) definem em seu estudo potenciais vantagens e desvantagens da utilização do método OKR. Nos Quadros 01 e 02 pode-se perceber parte destes pontos, bem como referências de outros autores:

Quadro 01 - Vantagens no uso de OKR.

Vantagens	OKR	Referências
Vantagem 1	O OKR se concentra em ações prioritárias da organização	Zhou e He (2018)
Vantagem 2	Os OKRs não são <i>top-down</i> , contam com a definição conjunta de objetivos entre times e gestores. É um processo colaborativo	Zhou e He (2018)
Vantagem 3	É possível trabalhar em ciclos curtos para alcance de resultados	Toledo (2017)

Vantagem 4	Aumento da possibilidade de sucesso, visto que o número de metas é relativamente menor	Toledo (2017)
Vantagem 5	Transparência de metas e objetivos a serem alcançados	Romero (2020)

Fonte: Autor (2021)

Quadro 02 - Desvantagens no uso de OKR.

Desvantagens	OKR	Referências
Desvantagem 1	Entendimento e utilização da metodologia podem não ser claros nos primeiros ciclos de definição de objetivos e resultados-chave	Siteware (2018)
Desvantagem 2	Dificuldade de adaptação para empresas com modelo de negócio mais tradicional	Siteware (2018)
Desvantagem 3	Custo alto para pequenas empresas	Zhou e He (2018)
Desvantagem 4	Os OKRs podem levar à falta de trabalho em equipe, ou seja, olhar somente para o time e esquecer o coletivo	Zhou e He (2018)

Fonte: Autor (2021)

Nesse sentido, apesar de possuir poucos passos a serem dados na implementação de um modelo OKR de acompanhamento de resultados, a presença de desvantagens e vantagens é um ponto que as empresas estão sujeitas a enfrentarem, dependendo, obviamente, de como o negócio é gerido.

2.3 Movimento Empresa Júnior

Surgiu em 1967 na *ESSEC – L’École Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales*, em Paris, a *Junior ESSEC Conseil* - primeira empresa júnior do mundo. A Junior ESSEC surgiu da necessidade que os alunos da faculdade de economia sentiam em ter experiências práticas, aplicando ferramentas que viam no seu curso e ter um real contato com o mercado.

O MEJ está presente em diversos países, no entanto, a maior representatividade global em quantidade de empresas juniores é o Brasil, tendo hoje cerca de 1371 empresas federadas à alguma instância (federação) em 263 Instituições de Ensino Superior (Portal Brasil Junior, 2021). A expansão de EJs no

país vem acontecendo há pouco mais de 30 anos, pois o movimento surgiu no país em 1988 com a fundação da Empresa Júnior GV (hoje EJ FGV), da Fundação Getúlio Vargas, em São Paulo.

No movimento existem 4 níveis organizacionais: Empresa Júnior, Instância (federações e núcleos), Confederação Nacional e a Organização Global, cada uma com suas respectivas funções dentro do Sistema MEJ.

A Confederação Brasileira de Empresas Juniores - Brasil Júnior (BJ) é responsável por representar e potencializar o Movimento Empresa Júnior brasileiro como agente de formação de empreendedores comprometidos e capazes de transformar o país (Jeito BJ, 2018). A Rede Brasil Júnior surgiu em 2003, durante o OXE ENEJ, 10ª Edição do Encontro Nacional de Empresas Juniores, que aconteceu na Bahia. A *Junior Enterprises Global* existe desde 2016 e objetiva fortalecer a rede global de empresas juniores. Na Figura 1 a seguir temos a estrutura formal dos níveis de organização no MEJ.

Figura 01 - Níveis organizacionais



Fonte: Autor (2021)

A seguir, temos a descrição detalhada dos demais níveis, pois faz-se necessário entender o formato de trabalho delas para melhor compreensão das estratégias no sistema MEJ.

2.3.1 Empresa Júnior

Conforme previsto em lei, mais especificamente na LEI Nº 13.267, DE 6 DE ABRIL DE 2016, temos a seguinte definição:

"Considera-se empresa júnior a entidade organizada nos termos desta Lei, sob a forma de associação civil gerida por estudantes matriculados em cursos de graduação de instituições de ensino superior, com o propósito de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento acadêmico e profissional dos associados, capacitando-os para o mercado de trabalho." (BRASIL, 2016).

As empresas juniores federadas às federações regionais estão sujeitas a receber suporte direto através de produtos, estímulos e eventos que venham a facilitar o trabalho dos empresários juniores das EJs ao longo dos anos. Sua estrutura é variada, pois o modelo de negócio das empresas não é o mesmo. No entanto, existem algumas áreas internas comuns de grande parte das empresas, a especificar:

- Área de Projetos;
- Área de Marketing e Comercial (negócios);
- Área de Gestão de Pessoas;
- Área de Administração financeira (Vice-Presidência);
- Área de Presidência.

Apesar da receptividade das EJs dos trabalhos das federações, elas possuem autonomia na sua atuação, gestão interna, criação de estratégias e forma de gestão. No entanto, cabe à federação proporcionar estímulos que orientem o bom funcionamento dessas empresas, pois enquanto instância se é trabalhado em formato de influência, e não por controle.

2.3.2 Federações

As instâncias intituladas de federações são, assim como as empresas juniores, organizações sem fins lucrativos, e tem como papel principal garantir o desenvolvimento e o crescimento da representatividade do movimento empresa júnior a nível regional. Desde o ano de 2018 o MEJ está presente em todas as unidades federativas do nosso país, ou seja, cada estado possui sua

representatividade a nível nacional através de uma federação. A seguir, no Quadro 03, temos a relação das federações presentes no país e seus respectivos estados:

Quadro 03 - Federações MEJ Brasileiro.

ESTADO	FEDERAÇÃO	ESTADO	FEDERAÇÃO
Bahia	Uni Jr - BA	Paraíba	PB Júnior
Minas Gerais	FEJEMG	Mato Grosso do Sul	FEJEMS
São Paulo	FEJESP	Sergipe	Ser Júnior
Rio Grande do Sul	FEJERS	Alagoas	FEJEA
Goiás	Goiás Jr	Maranhão	Maranhão Júnior
Paraná	FEJEPAR	Piauí	Piauí Júnior
Mato Grosso	FEMTEJ	Tocantins	TO Júnior
Santa Catarina	FEJESC	Rio de Janeiro	Rio Júnior
Amazonas	Baré Júnior	Rio Grande do Norte	RN Júnior
Pará	Pará Júnior	Rondônia	FEJERO
Ceará	FEJECE	Roraima	Roraima Júnior
Pernambuco	FEJEPE	Acre	Acre Júnior
Espírito Santo	Juniores	Distrito Federal	Concentro
Amapá	FEJEAP		

Fonte: Autor (2021)

Assim também como as empresas juniores, mesmo as federações respondendo diretamente à confederação, as mesmas possuem organização interna próprias, sendo geridas de acordo com a realidade de cada um dos estados do país. Semelhante às áreas internas das EJs, as federações possuem áreas que são imprescindíveis à potencialização do MEJ, de acordo com os objetivos estratégicos das instâncias (ver anexos I e II). A seguir, temos a atual estrutura organizacional da PB Júnior por diretorias (à exceção do conselho administrativo, que não é uma diretoria, mas sim um órgão associado à federação composto por um representante de cada empresa júnior federada da rede paraibana):

Figura 02 - Estrutura organizacional PB Júnior



Fonte: Adaptado de PB Júnior (2016)

Cada um dos cargos descritos acima tem papel importante no atingimento dos objetivos as instâncias para o triênio, a saber:

- Presidência do Conselho: cargo que preside o órgão que tem como membros as próprias empresas juniores federadas (conselho administrativo), através de um representante por EJ, as quais são responsáveis por deliberar sobre decisões que remetem ao futuro da organização e ser a voz das EJs. A presidência do conselho também acompanha os trabalhos da diretoria executiva e representa a PB Júnior perante a Brasil Júnior no Conselho BJ;
- Diretoria da Presidência Executiva: representatividade legal da PB Júnior, voltada à captação financeira através de parcerias, mantenedorias, execução de produtos para a rede, relacionamento institucional com as IES que possuem EJs federadas e potenciais novas IES, bem como relação governamental;
- Diretoria de Expansão: voltado ao desenvolvimento das EJs aspirantes e iniciantes, ou seja, as EJs que ainda não estão federadas à PB Júnior, objetivo de potencializar o impacto do MEJ. Além disso, tem relação direta

com o alcance de EJs federadas em mais instituições de ensino superior (IES) e em IES que também já possuem presença do MEJ;

- Diretoria de Vice-Presidência de Gente e Gestão (VPGG): possui responsabilidade direta com a potencialização da instância através do seu sistema de gestão, orientação estratégica nos ciclos estratégicos, garantir os ritos e rotinas da organização, acompanhamento de resultados e responsabilidade documentacional;
- Diretoria de Desenvolvimento da Rede (DDR): relação direta com a quantidade de EJs Alto Crescimento (AC) e EJs Alto impacto (AI) da federação no objetivo de potencializar o empresário júnior. As EJs alto crescimento são aquelas que conseguem atingir suas metas de faturamento, quantidade de projetos e percentual de empresários juniores executando ao menos um projeto no ano vigente; já as EJs Alto Impacto são aquelas que, além de serem EJs AC, são empresas juniores conectadas (ler tópico de Cultura Empreendedora) e que atingem um alto grau de maturidade organizacional no ano;
- Diretoria de Cultura Empreendedora (CE): possui um trabalho conjunto importante com a área de desenvolvimento, trabalhando para que as estratégias e mensagens da federação sejam alinhadas. Tem relação direta com a quantidade de EJs conectadas no objetivo de potencializar a rede, ou seja, as EJs que são AC e além disso alcançaram suas metas de ações compartilhadas (projetos executados com outras EJs e/ou indicados), bem como percentual de participação em eventos oficiais do MEJ.

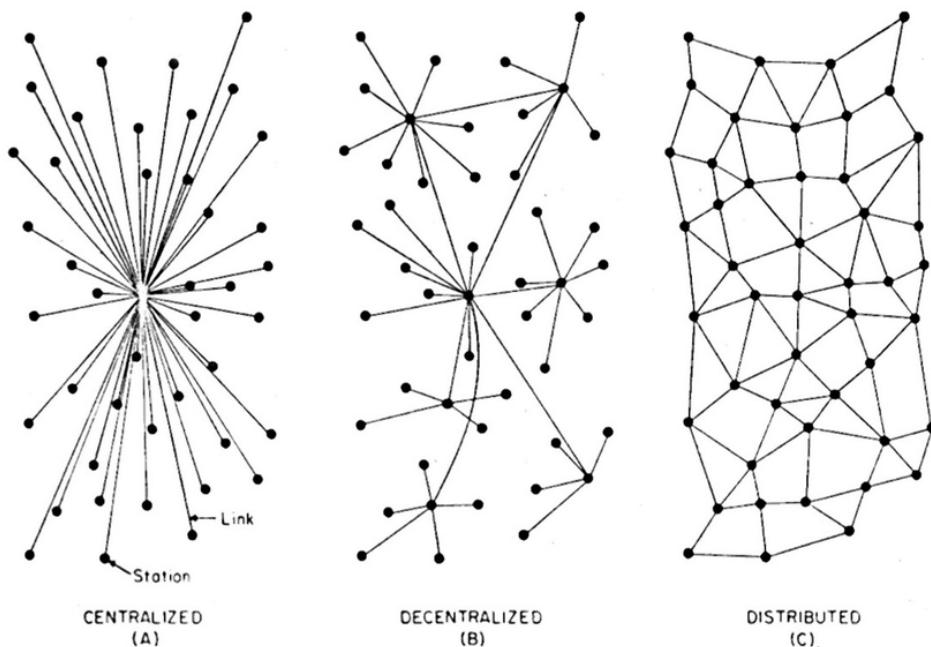
2.4 Redes Organizacionais

Hakanson (1987) afirma que redes organizacionais são duas ou mais organizações envolvidas que tem como objetivo principal dinamizar os seus diversos processos para alcançar competitividade em ambientes cada vez mais turbulentos. Tal afirmativa acerca das redes organizacionais é de extrema importância para entender o contexto desta pesquisa.

Para Baran (1964), a forma de organização em rede pode se dar em três formatos:

- **Rede centralizada:** onde as conexões são provenientes de um ponto específico central - neste formato, a falha deste ponto central gera queda por inteiro do coletivo;
- **Rede descentralizada:** onde as conexões são provenientes de mais de um ponto focal - neste formato, a falha de um ponto gera impacto no coletivo (menor que o impacto da rede centralizada), porém a queda de mais pontos focais pode, assim como no formato anterior, inutilizar a performance coletiva;
- **Rede distribuída:** onde as conexões se apoiam mutuamente e possuem uma forte relação - a falha de pontos não implica necessariamente na queda do coletivo, estão apoiados entre si, a rede se sustenta.

Figura 03 - Estruturas de rede



Fonte: Baran (1964, p. 2)

Cada um destes tipos de redes organizacionais está sujeito a estar presente em variados contextos. Ayres (2001) afirma que o alcance em sua totalidade do potencial de uma rede tem relação com alguns critérios: propósito que gera unidade, senso coletivo de espírito de rede - tal como ter valores comuns -, indivíduos engajados que dão movimento à rede, atuação voluntária, conexão e não limitação de fronteiras, entre outros critérios.

Como visto na seção 2.1, entende-se que o planejamento estratégico é um processo sistemático e organizado, que traça ações para alcançar objetivos de uma

organização. Nesse sentido, considerando a interface proporcionada pela rede distribuída às organizações e indivíduos, cabe ressaltar o quanto as ações traçadas no planejamento são importantes para uma boa performance coletiva e, consequentemente, o atendimento aos objetivos e metas. Em particular, isso vale também para a rede do MEJ, composto pela interdependência entre seus diferentes níveis (empresas juniores, federações e núcleos, confederações e a *Junior Enterprises Global*), apresentados na seção 2.3. Especificamente, a presente pesquisa tem como foco a rede composta pelos níveis estadual (Paraíba) e federal (Brasil).

3. MÉTODO DE PESQUISA

O método de pesquisa deste trabalho consiste em um estudo de caso realizado com uma instância do Movimento Empresa Júnior, ou seja, com foco na Federação Paraibana de Empresas Juniores - PB Júnior, organização de suporte sem fins lucrativos do movimento. A presente pesquisa possui como fontes de dados de entrevistas com os 20 pessoas envolvidas no processo de implantação do modelo OKR na organização no ano de 2020, envolvidos na continuidade da execução do modelo no ano de 2021, observação participante, análise de documentos e dados internos e externos (a exemplo dos documentos de apoio do MEJ e os *dashboards* de resultados históricos).

A partir dos dados coletados, estes foram analisados e discutidos considerando a literatura no que diz respeito aos assuntos: planejamento estratégico, gestão organizacional, gestão por objetivo, redes organizacionais e OKRs.

Como estratégia de análise e validação de dados, a pesquisa utiliza da triangulação dos dados (YIN, 2005) provenientes de fontes qualitativas e quantitativas de informações (tais como valores de metas e seus respectivos atingimentos), as quais proporcionam avaliações distintas para um mesmo fenômeno.

Entendendo a importância do embasamento teórico no que diz respeito ao bom andamento de uma pesquisa, atrelada a um estudo de caso, o presente trabalho teve suas etapas desenvolvidas com base no alcance dos objetivos específicos listados na seção 1.1.2.

Fez-se necessário, inicialmente, realizar um levantamento teórico acerca das temáticas pertinentes ao estudo, sendo elas: planejamento estratégico e gestão estratégica organizacional, gestão por objetivos, importância da adaptabilidade de organizações em meio a ambientes complexos, planejamento estratégico da rede no contexto do Movimento Empresa Júnior, redes organizacionais e o interfaceamento de trabalho junto à atuação das diferentes instâncias do MEJ.

Tendo o levantamento sido realizado, definir a unidade de análise foi o passo posterior, sendo o estudo de caso conduzido na PB Júnior, considerando as diretrizes estratégicas da Brasil Júnior. A escolha da PB Júnior como unidade de análise se deu pelo fato da inquietação do autor em identificar boas práticas, e/ou

oportunidades de melhoria, estabelecidas ano a ano pela organização, conferindo à mesma atingimento total ou parcial de seus objetivos.

A estruturação do questionário fechado (Apêndice A), bem como definição de seus respondentes contemplou, após a definição da unidade de análise, na condução do questionário, construído com base nas etapas de implementação do método OKR, a participantes de cada diretoria da PB Junior referentes ao ano de 2020, já no ciclo 2019-2021, visando identificar o grau de implementação de cada etapa do método OKR. A seleção desses respondentes se deu pelo fato de que o OKR foi implementado com maior ênfase em 2020 e 2021.

Com os dados do questionário fechado obtidos por meio de formulário eletrônico, no período do início mês de maio (01/05) a 07/05 de 2021), contando com 11 respostas de D20 e T20 (ver Tabelas 01 e 02), foi possível aprofundar um pouco mais as análises do estudo.

Sabendo das vantagens e desvantagens apresentadas na literatura (Seção 2.2), o aprofundamento do estudo se deu com a estruturação de um roteiro de entrevista semi-estruturada (Apêndice C) e definição de entrevistados. Foi possível também complementar a condução de entrevistas junto a colaboradores da PB Júnior dos anos de 2020 e 2021 com os resultados obtidos pelo questionário fechado. Foi necessário definir a seguinte escala de grau de concordância para as afirmativas do roteiro, de forma a facilitar as posteriores análises dos respondentes:

- 1- Discordo totalmente;
- 2- Discordo parcialmente;
- 3- Não concordo nem discordo;
- 4- Concordo parcialmente;
- 5- Concordo totalmente.

De fato, com 20 entrevistas conduzidas no período de 30/05 a 07/06 de 2021 (conforme mostrado no Quadro 04 e na Tabela 03), com duração variável de aproximadamente 20 minutos para cada entrevistado, contando com a participação de D20, T20, D21 e T21, a coleta de dados das entrevistas foi realizada em sua totalidade. Na Tabela 01 estão evidenciados os respectivos códigos estabelecidos aos respondentes e o quantitativo de respostas.

Tabela 01 - Codificação e quantidade de respostas da entrevista.

CÓDIGO 2020	SIGNIFICADO	QUANTIDADE DE RESPOSTAS	CÓDIGO 2021	SIGNIFICADO	QUANTIDADE DE RESPOSTAS
D20	Diretoria PB Júnior 2020	5	D21	Diretoria PB Júnior 2021	5
T20	Time PB Júnior 2020	6	T21	Time PB Júnior 2021	4
	TOTAL 2020	11		TOTAL 2021	9
TOTAL GERAL (SOMA TOTAL 2020 E 2021)					20

Fonte: Autor (2021)

Nos passos finais estabelecidos para a presente pesquisa, os dados primários obtidos com o questionário e roteiro de entrevistas foram complementados com dados provenientes das pesquisas em documentos de apoio e relatórios de resultados do Movimento Empresa Júnior ao longo de dois ciclos de planejamento estratégico (2016-2018 e 2019-2021), bem como referências da literatura. Os dados estão dispostos através de quadros, gráficos e percepções do pesquisador nas seções subsequentes.

Após a complementação dos dados realizada, foi possível analisar os dados com foco na gestão por objetivos com o alcance de resultados da organização estudada, considerando cada um dos objetivos específicos definidos na subseção 1.1.2.

Para o **objetivo específico 1**, foi necessário entender como se deu a consolidação ano a ano dos ciclos de planejamento estratégico do Movimento Empresa Júnior, de 2010 ao ciclo trienal vigente, que se encerra em 2021. Além disso, foi de extrema importância a clareza acerca da atuação de organizações em uma rede organizacional distribuída;

Já para o **objetivo específico 2**, foi conduzida uma análise crítica das metas previstas e resultados atingidos centrada nos ciclos estratégicos 2016-2018 e 2019-2021. Para isso, foram analisados o formato de desdobramento das estratégias em cada ciclo, os resultados alcançados das metas da PB Júnior por ano (em anos que houve possibilidade de obtenção do dado) e análise de relatórios disponibilizados pela Confederação Brasileira de Empresas Juniores, a Brasil Júnior;

Para o **objetivo específico 3**, foi necessário entender a existência de informações na literatura acerca das vantagens e desvantagens da implantação da gestão por objetivos utilizando o método OKR, bem como as etapas de implantação

do método, possibilitando assim o cruzamento de percepções qualitativas e quantitativas dos envolvidos no planejamento estratégico da PB Júnior acerca da temática;

Sendo assim, ainda no objetivo específico 3, foi necessário definir uma lógica de análise do resultado de cada sentença considerando uma base de cálculo.

Para as sentenças definidas no questionário fechado (etapas de implantação do método OKR) que possuem quatro afirmações, foram definidas as pontuações de 1 a 4, sendo a pontuação 4 a considerada mais ideal da etapa. Já na sentença que possui três afirmações, tem-se as pontuações de 1 a 3, sendo a pontuação 3 a considerada mais ideal da etapa.

Tal definição foi feita para viabilizar a análise das informações coletadas, e a lógica do cálculo foi estabelecida para identificar um formato em percentual das aderências de cada sentença, sem gerar divergências de informações para sentenças com 3 ou 4 afirmações.

A quantidade de pontos apresentada na última coluna da Tabela 5, subseção 4.3, é obtida através da Equação 1.

$$Qtd\ de\ pontos = \left(\frac{\sum \text{Pontuação peso da afirmação} * Qtd\ de\ respondentes\ que\ escolheram\ a\ afirmação}{Total\ de\ pontos\ ideal\ para\ a\ sentença} \right)$$

Equação 1. Quantidade de pontos em ponderação.

A Equação 2 (Eq. 2) apresenta o exemplo da aplicação da Equação 1 para a sentença 2.

$$Qtd\ de\ pontos = \left(\frac{2*5 + 6*3}{3*11} \right) = \left(\frac{10 + 18}{33} \right) = \left(\frac{28}{33} \right) = 84,8\%$$

Equação 2. Exemplo de cálculo da Equação 1 para a sentença 2.

Por fim, considerando o desenvolvimento das etapas descritas, foi possível realizar a definição de boas práticas/ações a serem adotadas pela PB Júnior para obter uma melhor performance, com base nos seus resultados históricos e o formato atual de gestão, conforme apresentado no Capítulo 5 (Conclusões). Além disso, a contribuição para a literatura e para pesquisas futuras foi um aspecto evidenciado com a pesquisa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção, temos a apresentação dos resultados obtidos a partir da execução das etapas detalhadas na seção 3.1. Ao entender a importância da estratégia de uma organização e/ou um sistema, podemos ter a percepção de como várias partes estão envolvidas para alcançar um objetivo final. Dentro do Movimento Empresa Júnior, as estratégias das instâncias e o PE da rede tem uma relação próxima. Para ter clareza de como se dá essa relação, faz-se necessário conhecer as frentes estratégicas de atuação da rede de forma geral, as quais estão inseridas de maneira sistêmica em uma rede distribuída. Ressalto aqui a importância de entender o conceito de rede e o conceito das arquiteturas de rede de Baran (1964) descritos na subseção 2.4.

4.1 Relação entre o planejamento estratégico da rede e as federações

Tendo conhecimento dos conceitos anteriores do estudo e considerando o objetivo específico 1 da pesquisa, podemos buscar esclarecer a relação entre o planejamento estratégico da rede e as federações, núcleos e empresas juniores do movimento. O Planejamento Estratégico da Rede do MEJ brasileiro segue um formato de construção trienal, ou seja, a cada término de ciclo temos a transição para um novo planejamento com novos objetivos, formatos de trabalho e frentes de atuação para as mais de 1000 EJs, federações e núcleos.

Em 2009 o trabalho do MEJ se deparou com uma pergunta que iria nortear 9 anos de trabalho subsequentes, sendo ela a seguinte: “O que nos faz ser um só?” (BRASIL JÚNIOR, 2018). O impacto dessa pergunta foi se tangibilizando aos poucos, quando em 2010 houve o primeiro ciclo de planejamento estratégico em rede (2010-2012).

Triênio a triênio, a construção e o fortalecimento do MEJ deu-se de forma crescente, tendo cada ciclo importância relevante para o cenário do triênio atual em relação ao desdobramento da estratégia global do movimento para com as federações, núcleos e empresas juniores. Vejamos:

- **Ciclo 2010-2012 - Somos uma rede?**: Buscou fazer com que o movimento fosse reconhecido pelos diversos atores da sociedade por contribuir para o

desenvolvimento do país por meio da formação de profissionais diferenciados;

- **Ciclo 2013-2015 - Qual o Brasil que queremos?**: ciclo que trouxe a visão de fazer com que o MEJ fosse o principal movimento de empreendedorismo universitário do país e construísse resultados de maneira integrada para potencializar a formação empreendedora e o desenvolvimento do Brasil;
- **Ciclo 2016-2018 - Qual o impacto que queremos causar no Brasil?**: encerramento da idealização estruturada em 2009, tendo como ponto principal “Brasil em Rede: fortaleceremos a educação empreendedora no país, alcançando 27 federações e 800 empresas juniores, sendo 430 de alto crescimento”.

Após estes ciclos de planejamento, houve, de fato, uma consolidação do conceito de rede no MEJ, isso trouxe uma maior abrangência e abertura à atuação das federações do movimento direcionadas pelas estratégias e metas globais do movimento empresa júnior no Brasil. Isso foi mensurado periodicamente, por triênio, a partir do atingimento das metas globais do movimento

No período atual, se vive o ciclo trienal 2019-2021, o qual, assim como nos anos anteriores, foi construído de forma colaborativa, tendo este último contado com a contribuição de cerca de 10 mil empresários juniores espalhados pelo país (BRASIL JÚNIOR, 2019). Tal colaboração reflete nos processos adotados para engajar a rede constantemente.

Dentro do triênio atual e no triênio 2016-2018, após coletas, estudos, mentorias e consolidação da Brasil Júnior junto a grandes empresas de mercado, pós-juniores e empresários juniores, foi possível realizar a definição do Mapa Estratégico do MEJ Brasileiro, o qual norteia também o Mapa Estratégico das Instâncias (ver anexos I e II), ou seja, a estratégia da rede é destrinchada para as federações e demais instâncias através das batalhas deste planejamento estratégico. Maranhão (2018) afirma que a presença de direcionadores estratégicos estabelecem o norte de uma organização - missão, visão e valores -, orientando a direção a ser seguida por todos. O autor ainda afirma que a estratégia a ser implementada deve permitir desdobramento em objetivos mensuráveis.

Dessa forma, nas Figuras 4 e 5, podemos observar uma compilação do desdobramento estratégico de cada triênio de 2016-2018 e 2019-2021,

respectivamente, os quais possibilitam ser importantes direcionadores estratégicos para as federações, núcleos e empresas juniores do movimento:

Figura 04 - Desdobramento Estratégico 2016-2018



Fonte: Autor (2021)

Figura 05 - Desdobramento Estratégico 2019-2021



Fonte: Autor (2021)

A Figura 4 traz, de maneira visual, a identidade do MEJ para o triênio e como se daria o trabalho de seus diversos atores, além das batalhas e identidade do MEJ na figura 05, para o triênio seguinte.

No ciclo 2016-2018, a subdivisão do desdobramento das estratégias por federação/núcleo e empresas juniores se dá de forma mais clara no objetivo estratégico **desenvolvimento da rede**. No entanto, nos objetivos de formação **empreendedora e impacto no ecossistema**, o resultado esperado para as federações é menos tangível. Na seção 4.2, teremos detalhadamente as

particularidades do ciclo trienal 2016-2018 como forma de continuidade e embasamento para o objetivo específico 2.

Já no ciclo 2019-2021, como podemos ver na Figura 05, existem batalhas dentro deste ciclo, as quais possuem objetivos e indicadores específicos que norteiam a atuação da PB Júnior, das outras federações e núcleos, e das empresas juniores, são elas:

- **Mais fortes:** Potencializar os resultados das instâncias, tornando-as mais maduras considerando os seus desafios;
- **Conectados:** Fortalecer as conexões da rede por meio da cultura empreendedora a fim de aumentar o comprometimento com o propósito do MEJ;
- **Em todo o Brasil:** Ampliar o acesso à vivência empresarial, proporcionando a experiência da empresa júnior para mais universitários em todo o Brasil;
- **Líderes que fazem:** Formar líderes empreendedores que, com sua equipe, tenham alta performance, alcancem grandes resultados e sejam orientados sempre pelo propósito do MEJ;
- **Projetos de Alto Impacto:** Realizar melhores projetos, que resolvam os problemas dos clientes e gerem impacto na sociedade. A última batalha é fazer mais projetos de alto impacto.

Na coluna destacada em azul da Figura 05, podemos identificar, de forma enumerada, as batalhas aqui mencionadas e quais indicadores estão associados a cada uma.

Historicamente, federações e núcleos eram considerados o elo fraco do Movimento Empresa Júnior. Faltava clareza de papel e direcionamento de atuação. Trocas, fronteiras claras e referenciais externos são fundamentais para que redes se fortaleçam. (Brasil Júnior, 2020)

A visão do empreendedorismo norteia a atuação do movimento empresa júnior em todos os seus níveis, nas instâncias também isso não é diferente. Por terem sido considerados elos fracos por anos, as instâncias precisaram evoluir sobremaneira, no que diz respeito à sua atuação de forma estratégica e assertiva, de maneira criativa e pragmática. Ries (2019) afirma que o empreendedorismo exige disciplina administrativa para aproveitar as oportunidades que recebemos. De fato, a oportunidade de potencializar o trabalho das instâncias se deu e ainda é pautado no

Mapa Estratégico das instâncias (ver anexo II), um documento de suporte subdividido em 4 grandes objetivos, os quais têm relação direta com as batalhas apresentadas na Figura 05. Na Figura 05, em destaque vermelho, temos descrito cada um dos objetivos e, também, quais são os indicadores associados a cada um, considerando o desdobramento anterior acerca da identidade do MEJ, do propósito e das batalhas, para, por fim, se entender os objetivos estratégicos da PB Júnior.

Cada objetivo possui indicadores que remetem ao alcance do seu resultado esperado, sempre norteados pelas batalhas do Planejamento Estratégico da Rede, como já mencionado.

Ao atingir cada um desses indicadores, a instância pode ser reconhecida como Federação Alto Crescimento, Federação Conectada e Federação Alto Impacto, nível a nível. Enquanto PB Júnior, a busca pelo Alto Impacto é o que norteia o trabalho da instância, ou seja, a federação busca atingir o maior grau de impacto possível no ano vigente. Para alcance de cada desses títulos, faz-se necessário entender os indicadores pertinentes a cada nível:

- Para ser uma federação de **alto crescimento**: atingir a quantidade de empresas juniores alto crescimento, quantidade de núcleos alto crescimento (não aplicável à PB Júnior, pois não possui núcleos), quantidade de empresas juniores na Paraíba e atingimento do indicador de maturidade da federação.
- Para ser uma federação de **conectada**: ser uma federação alto crescimento, atingir a quantidade de empresas juniores conectadas, atingir a quantidade de instituições de ensino superior (IES) com empresas juniores;
- Para ser uma federação de **alto impacto**: ser uma federação conectada, atingir a quantidade de empresas juniores alto impacto e atingir a quantidade de IES Juniores (IES que possui 25% ou mais dos seus cursos com empresas juniores);

Sendo assim, faz-se necessário entender que os objetivos descritos acima, bem como os objetivos do ciclo trienal anterior, fazem parte do dia a dia das federações e núcleos, nesse caso a PB Júnior, e o seu modelo de gestão e de acompanhamento de resultados possuem relação direta com os indicadores de cada ciclo. Ou seja, ao serem definidas as estratégias do planejamento estratégico trienal do movimento, a PB Júnior estabelece os seus *goals* anualmente de acordo com

premissas e metas necessárias para alcançar o título de federação Alto Impacto, norteada sempre pelo que direciona a sua atuação, a saber: objetivos de desenvolvimento da rede, formação empreendedora e impacto no ecossistema para o ciclo 2016-2018 e as batalhas para o ciclo 2019-2021. Além disso, os resultados esperados das empresas juniores são oriundos desse desdobramento, conforme visto nas Figuras 4 e 5.

O Movimento Empresa Júnior possui a característica de ser uma rede organizacional distribuída, seguindo a classificação proposta por Baran (1964) apresentada na seção 2.4. Nesse caso, o propósito, o senso coletivo e as conexões entre pessoas e organizações têm forte influência na busca do atingimento dos objetivos e metas coletivas do planejamento estratégico da rede. De fato, como pode ser visto nas Figuras 4 e 5, tem-se grande influência do propósito do movimento para a definição da atuação e dos resultados esperados de todos os atores envolvidos no MEJ.

4.2 Análise histórica do alcance de resultados da Federação Paraibana de Empresas Juniores

Considerando o objetivo específico 2 desta pesquisa, ao nos atermos em buscar entender como se deu a atuação e o alcance de resultados da PB Júnior durante o ciclo trienal **2016-2018**, faz-se necessário entender previamente o contexto ao qual a organização estava inserida durante o ano de 2016. Além disso, após o entendimento deste contexto prévio, serão levados em consideração dois ciclos trienais para fins de análise - ciclos **2016-2018** e **2019-2021**.

A PB Júnior estava em um processo de reposicionamento frente ao ecossistema do MEJ Paraibano em 2016, onde o engajamento da rede estava aumentando após anos de desmotivação e ausência de união e conexão em rede (Presidência do Conselho da PB Júnior de 2019). Em 2016, a PB Júnior consolidou sua cultura de ser a “**Federação mais xêta**” (expressão regional que representa algo legal, bom), cultura esta que perdura até os dias atuais, evidenciando o quanto a força de vontade e o engajamento coletivo são capazes de proporcionar resultados exponenciais (característica das redes distribuídas).

Nesse sentido, olhando para o contexto da instância e os objetivos estratégicos do ciclo trienal 2016-2018 do MEJ Brasileiro, somos capazes de

entender os resultados alcançados pela PB nesse período. A Figura 9 apresenta os objetivos estratégicos do movimento para o triênio 2016-2018, os quais já foram mencionados na seção 4.1 e será melhor detalhado a seguir.

Figura 06 - Objetivos Estratégicos do MEJ Brasileiro - Ciclo 2016-2018.



Fonte: Brasil Júnior (2016)

- Para o objetivo estratégico de **desenvolvimento da rede**, o principal *goal* das federações se resumia em atingir a quantidade de EJs Alto Crescimento (ver seção 2.3.2), que, diferentemente do triênio atual, se resumia em EJs que atingiam um percentual esperado de crescimento com relação aos resultados do ano anterior da EJ no que diz respeito a quantidade de projetos e faturamento alcançados;
- Para o objetivo de **formação empreendedora**, buscou-se maior fundamentação do aprendizado dos empresários juniores, alavancagem da capacidade de realização e formação de equipes de alta performance;
- Para o objetivo de **impacto no ecossistema**, houve foco na intensificação da educação da empreendedora através de mais federações e EJs confederadas - onde se fala da expansão do movimento, na vertente de Instituições de Ensino Superior (IES); na vertente mercado, tem-se o número de micro e pequenas e empresas e microempreendedores individuais atendidos; na vertente Brasil, o foco era a quantidade de pós juniores do movimento;

Considerando estas informações, temos maior clareza para entender quais foram os resultados - mais significativos para este estudo - obtidos pela PB Júnior neste ciclo trienal 2016-2018 e no ciclo 2019-2021. Nas Figuras 07 e 08 temos, ano a ano, os resultados da federação do triênio. Vale ressaltar que as métricas da federação em cada ciclo são distintas, ou seja, há indicadores que não são aplicáveis a ambos os ciclos de planejamento estratégico, além disso, ressaltamos que os dados de 2021 estão coletados até a data de desenvolvimento deste trabalho (junho de 2021).

Figura 07 - Resultados alcançados pela PB Júnior 2016-2018

ANO	Nº EJS AC/META	Nº DE EJS NA PB JÚNIOR/META	FATURAMENTO ALCANÇADO	PROJETOS ALCANÇADOS	Nº MPEs ATENDIDAS	TAXA MÉDIA DE OCUPAÇÃO	Nº EJS AI/META	TÍTULO ALCANÇADO
2016	4/4	11/7	R\$ 116.177,00	50	35	16	0/1	FEDERAÇÃO ALTO CRESCIMENTO
2017	4/8	18/14	R\$ 287.642,52	294	DADO INDISPONÍVEL	DADO INDISPONÍVEL	0/1	-
2018	11/13	20/23	R\$ 342.841,00	368	DADO INDISPONÍVEL	DADO INDISPONÍVEL	0/1	-

Fonte: Autor (2021)

Figura 08 - Resultados alcançados pela PB Júnior 2019-2021

ANO	Nº EJS AC/META	Nº DE EJS NA PB JÚNIOR/META	FATURAMENTO ALCANÇADO	PROJETOS ALCANÇADOS	Nº EJS CONECTADAS/ META	Nº EJS AI/META	Nº DE NOVA IES/META	Nº DE IES NOVA JR./META	ATINGIMENTO INDICADOR DE MATURIDADE/META	TÍTULO ALCANÇADO
2019	17/17	31/31	R\$ 807.852,12	693	12/12	1/1	1/1	1/1	100%/100%	FEDERAÇÃO ALTO IMPÁCTO
2020	25/21	37/35	R\$ 1.167.540,39	927	23/15	3/1	1/1	1/1	100%/100%	FEDERAÇÃO ALTO IMPÁCTO
2021	1/25	38/42	R\$ 706.487,47	400	0/18	0/1	0/1	0/1	Não mensurado	Não mensurado

Fonte: Autor (2021)

LEGENDA	META ATINGIDA	META NÃO ATINGIDA	ATINGIDA PARCIALMENTE	ANO EM VIGÊNCIA
---------	---------------	-------------------	-----------------------	-----------------

Olhando a Figura 07, do atingimento de resultados de 2016 a 2018, podemos perceber que, mesmo com o aumento do engajamento da rede no ano de 2016, neste ciclo trienal os resultados não foram satisfatórios. À exceção do primeiro ano do triênio, nos dois subsequentes a federação não alcançou nenhum título. No ano de 2016 pela primeira vez a PB Júnior foi uma federação de alto crescimento.

Diferentemente do ano de 2016, em 2017 a gestão da PB Júnior não atingiu seus resultados enquanto organização e enquanto rede, a diretoria executiva deste ano foi representada por três diretoras, tendo uma das mesmas saído da gestão antes do ano acabar. Como afirma Homkes, Sull e Sull (2015) a execução de

estratégias precisa se adaptar à superação de obstáculos inesperados, tal como a descontinuidade da gestão mencionada. Ainda que os resultados da organização não fossem atingidos em 2017, neste ano houve um grande legado deixado pela gestão da PB, tais como o nascimento da cultura do carcará e a retomada do encontro regional de empresas juniores.

Em 2018, de maneira semelhante ao ano anterior, a gestão da PB Júnior foi conturbada. Com o desligamento de diretores eleitos, a continuidade da estratégia da organização foi falha, visto que o acompanhamento do que estava em execução se perdeu ao longo do caminho, bem como indefinição de indicadores por diretórias e entendimento do time da federação, o qual ainda encontrava-se em construção (Presidência do Conselho da PB Júnior em 2019).

Quando olhamos para um cenário do triênio 2019-2021, o alcance de resultados foi e vem sendo oposto ao que fora visto no triênio anterior. Com a mudança do ciclo de estratégias, a quantidade de indicadores, metas e objetivos das federações, núcleos e empresas juniores mudou de forma significativa.

Em 2019, conforme podemos observar na Figura 08, a PB Júnior atingiu todas as metas estabelecidas para o ano, oriundas do planejamento estratégico do MEJ Brasileiro para o triênio (ver Figura 05). Com o atingimento dessas metas, a federação alcançou pela primeira vez o título de federação de alto impacto. No entanto, 2019 foi, assim como parte dos anos do triênio 2016-2018, um ano conturbado: os processos e produtos da federação eram novos, antes não existiam (Time de desenvolvimento da PB Júnior no ano de 2019), além das falhas dos processos de gestão. Segundo percepções dos membros da federação do ano, 2019 foi um ano de testes, com falhas na implementação de jornada online que atingissem todas as empresas juniores, com a construção e execução em paralelo de produtos e novas soluções sendo algo positivo, apesar de o primeiro trimestre deste ano ser muito focado em planejamento e pouca execução.

Em 2020 o cenário de resultados da organização e do MEJ Paraibano alcançou patamares nunca vistos anteriormente. Mais uma vez a PB Júnior atingiu o título de alto impacto, superando grande parte de suas metas, como pode ser identificado na Figura 08. Foi um ano de início de implementação de um novo modelo de gestão, o OKR, conforme será visto na seção 4.3, ano do atingimento do primeiro milhão de faturamento da federação e de muitas outras conquistas. O ano de 2021 vem sendo um ano de contínuos aprendizados com os ciclos anuais

executados em 2019 e 2020, a federação possui um grande desafio para atingir, mais uma vez, o título de federação de alto impacto, pois as metas para este ano são desafiadoras. Contudo, espera-se que com a implementação sistemática e adaptativa do atual modelo de gestão, atrelado aos direcionamentos do MEJ Brasileiro, a federação atinja seus objetivos estabelecidos para o ano.

Em síntese, analisando historicamente a atuação da PB Júnior ao longo destes anos, podemos perceber o grau de evolução da organização no que diz respeito ao atingimento de resultados e alinhamento aos direcionamentos estratégicos do MEJ Brasileiro. De fato, pois como menciona Ansoff (1950), a permanência de forma rentável a longo prazo de uma empresa está atrelada à contínua renovação de si mesma, e isso é algo que se fez presente ao longo da gestão de 2020 da PB Júnior, fazendo com que a mesma se tornasse referência neste ano.

4.3 Análise das vantagens e desvantagens da implantação da gestão por objetivos utilizando o OKR

Para o objetivo específico 3 desta pesquisa, o qual consiste em analisar as vantagens e desvantagens da implantação da gestão por objetivos utilizando o OKR, e considerando o contexto da PB Júnior no triênio 2019-2021, foi necessário se ater também às percepções qualitativas dos membros da PB Júnior dos anos de 2020 e 2021, embasamento de acordo com a literatura, a exemplo dos passos a serem dados para a implementação de um modelo de gestão por objetivos baseado em OKR (ver seção 2.2), e a correlação entre as informações. Ressaltamos que os anos de 2020 e 2021 tiveram maior foco por serem os anos em que houve utilização do método OKR.

Para se entender como as vantagens e desvantagens do método tem relação com o modelo de gestão da PB Júnior, foi necessário ter a percepção dos colaboradores no que diz respeito, inicialmente, às etapas de implementação da gestão por objetivos. Para isto, foi aplicado o questionário fechado de percepção via formulário *online* que utilizou o passo a passo da implementação do método OKR em organizações como base para as perguntas (ver apêndice A). Com os resultados do formulário, foi possível visualizar o quantitativo de respostas por sentença (sentenças detalhadas no apêndice A). Além disso, conforme Tabela 02,

temos mensurado o *score* por etapa do processo de implementação do OKR de acordo com a percepção de T20 e D20, o qual possibilita uma visão macro da aderência à etapa da implementação do OKR, conforme descrito na subseção 3.1.

Sendo assim, podemos entender que para a sentença 2 temos um *score* de cerca de 84,85%, um valor representativo e positivo no que diz respeito à aderência dos colaboradores T20 e D20 à esta etapa. A Tabela 02 apresenta as sentenças do questionário fechado com os respectivos *scores* da quantidade de pontos.

Tabela 02 - Sentenças do questionário fechado e escala de respostas por respondente.

RESPONDENTES (RP)	RP 1	RP 2	RP 3	RP 4	RP 5	RP 6	RP 7	RP 8	RP 9	RP 10	RP 11
AFIRMATIVA 1	3	5	4	4	2	4	2	5	5	2	4
AFIRMATIVA 2	5	3	5	3	3	3	3	5	4	5	3
AFIRMATIVA 3	4	5	5	5	5	5	1	5	5	5	4
AFIRMATIVA 4	4	5	3	5	5	3	1	5	3	5	3
AFIRMATIVA 5	2	5	3	2	3	4	1	5	5	3	3
AFIRMATIVA 6	4	5	4	2	5	3	5	5	4	5	5
AFIRMATIVA 7	4	5	3	2	3	5	3	1	2	4	4
AFIRMATIVA 8	3	3	1	3	4	3	1	3	3	3	4

SENTENÇAS	RESPOSTAS	QUANTIDADE DE RESPOSTAS	QTDE PONTOS/PERCENTUAL
SENTENÇA 1: Conhecimento prévio do OKR	Sim	9	-
	Não	2	-
SENTENÇA 2: Definição dos objetivos estratégicos	2 - Os objetivos estratégicos da PB Júnior, que eram de forma bimestral, eram definidos pela diretoria executiva e presidência do conselho, considerando a opinião do time	5	28/33 (84,85%)
	3 - Os objetivos estratégicos da PB Júnior, que eram de forma bimestral, eram sempre definidos de forma co-construída pela diretoria executiva, presidência do conselho e time	6	
SENTENÇA 3: Validação dos	1- A diretoria executiva	1	26/33

SENTENÇA 4: Definição dos resultados-chave dos objetivos (KRs)	e presidência do conselho não validavam os objetivos		(78,79%)
	2- A diretoria executiva e presidência do conselho não validavam os objetivos com referências externas, mas olhavam para dados históricos	5	
	3- A diretoria executiva e presidência do conselho validavam os objetivos com referências externas e se embasando em dados	5	
SENTENÇA 5: Definição dos resultados-chave dos objetivos (KRs)	3- Os objetivos do meu time eram co-construídos com meu líder direto após a definição do objetivo estratégico	10	32/33 (96,97%)
	2- Os objetivos do meu time eram definidos somente pelo diretor e não participávamos da definição, apenas executávamos	1	
SENTENÇA 6 Mapeamento de interfaces de times	4- O meu time definia os Key Results de acordo com o objetivo da área e o estratégico	11	44/44 (100%)
SENTENÇA 7: Acompanhamento semanal de avanços	2- Minha área mapeava às vezes interfaces de trabalho e as dependências de outras áreas	4	(27/33) 81,82%
	1- Minha área não mapeava interfaces e dependências de trabalho	1	
	3- Minha área sempre mapeava as interfaces e dependências para trabalhar os objetivos, quando necessário	6	
	4- Meu time analisava semanalmente os objetivos e resultados chave para saber o que melhorar	5	31/44 (70,45%)
	2- Meu time analisava vez ou outra os objetivos e resultados chave para saber o que	5	

	melhorar		
	1-Meu time não analisava os objetivos e resultados chave	1	
SENTENÇA 8: Acompanhamento e correção	1- O Time PB não revisava os objetivos	1	
	4- O Time PB revisava bimestralmente os OKRs e definia novos objetivos para alcançar o Alto Impacto	6	
	3- O Time PB revisava bimestralmente os OKRs mantinha os mesmos objetivos para alcançar o Alto Impacto	1	34/44 (77,27%)
	2-Parte do time revisava bimestralmente os OKRs e definia novos objetivos para alcançar o Alto Impacto	3	
SENTENÇA 9: Retrospectiva final	3-O Time fazia retrospectiva do período, analisava as lições aprendidas e definia o que mudar nos próximos ciclos	7	
	2-O Time fazia retrospectiva do período, analisava as lições aprendidas mas não definia o que mudar nos próximos ciclos	1	26/33 (78,79%)
	1-O Time não fazia retrospectiva do período	3	

Na seção 2.2, vimos que Doerr (2019) afirma que os objetivos, no contexto do método OKR, são aquilo que se busca alcançar, e os *Key-Results* estabelecem e monitoram como chegamos ao objetivo. De acordo com os dados apresentados na Tabela 5, percebe-se que as etapas de definição dos objetivos estratégicos (sentença 2), e definição dos *Key-Results* (sentenças 4 e 5) são as etapas que mais apresentaram uma adesão positiva na implementação do método, segundo os respondentes, apresentando percentuais de 84,85%, para a definição dos objetivos estratégicos, e 98,49% para a definição dos resultados-chave (valor médio das sentenças 4 e 5). No que diz respeito ao mapeamento das interfaces de trabalho - sentença 6, obteve-se uma adesão de cerca de 81,82%, representando que, em sua maioria, as ações da PB Júnior são executadas de maneira conjunta entre as áreas.

Ao analisarmos os demais resultados, tais como validação dos objetivos estratégicos - sentença 3 (78,79%), acompanhamento semanal de avanços - sentença 7 (70,45%), acompanhamento final e correção das ações do bimestre - sentença 8 (77,27%) e retrospectiva final - sentença 9 (78,79%), somos capazes de identificar uma adesão inferior às etapas mencionadas anteriormente. Sendo assim, os dados nos fazem refletir sobre a real efetividade no que diz respeito à implementação do método OKR na PB Júnior, visto que houve etapas mais bem executadas que outras.

Alguns dos respondentes afirmaram que ao longo do ano houve falta de disciplina de membros, falta de supervisão e, consequentemente, falta de revisão dos objetivos no geral, bem como um baixo esforço de parte do time para entender o método e manter o acompanhamento do atingimento dos seus resultados de forma periódica, por meio de reuniões, relatórios e monitoramentos. De fato, quando se analisa os percentuais de menor adesão, as afirmações apresentadas têm uma possível relação com o resultado.

Além disso, considerando a percepção dos respondentes D20 e T20, o pesquisador realizou um aprofundamento acerca das vantagens e desvantagens na utilização do método, a fim de confrontar a utilização do OKR com os resultados iniciais do seu processo de implementação.

Para tal aprofundamento, com a utilização do roteiro de entrevista semi-estruturada e embasada pelas vantagens e desvantagens do método OKR, segundo a literatura, obtiveram-se resultados de D20, T20, D21 e T21, os quais estão mostrados, em escala, na Figura 09. O Quadro 04 apresenta as afirmativas utilizadas no roteiro de entrevistas.

Quadro 04 -Afirmativas do roteiro.

AFIRMATIVAS		
NÚMERO DA AFIRMATIVA	RELAÇÃO COM VANTAGEM OU DESVANTAGEM	AFIRMATIVA
AFIRMATIVA 1	VANTAGEM	Os OKRs da PB Júnior se concentravam/concentram em ações prioritárias da organização
AFIRMATIVA 2	VANTAGEM	Os OKRs não são/eram top-down, contava com a definição conjunta de objetivos entre times e diretorias. Era um processo colaborativo
AFIRMATIVA 3	VANTAGEM	É possível trabalhar em ciclos curtos para alcance de resultados
AFIRMATIVA 4	VANTAGEM	Há aumento da possibilidade de sucesso, visto que o número de metas é relativamente menor
AFIRMATIVA 5	VANTAGEM	As metas e objetivos a serem alcançados são trabalhados de forma transparente
AFIRMATIVA 6	DESVANTAGEM	O entendimento e utilização do método OKR podem não ser claros para as equipes nos primeiros ciclos de definição de objetivos e resultados-chave
AFIRMATIVA 7	DESVANTAGEM	Foi/é difícil se adaptar ao método OKR. O modelo de negócio da PB Júnior é tradicional
AFIRMATIVA 8	DESVANTAGEM	Os OKRs podem levar à falta de trabalho em equipe, ou seja, olhar somente para o time e esquecer o coletivo

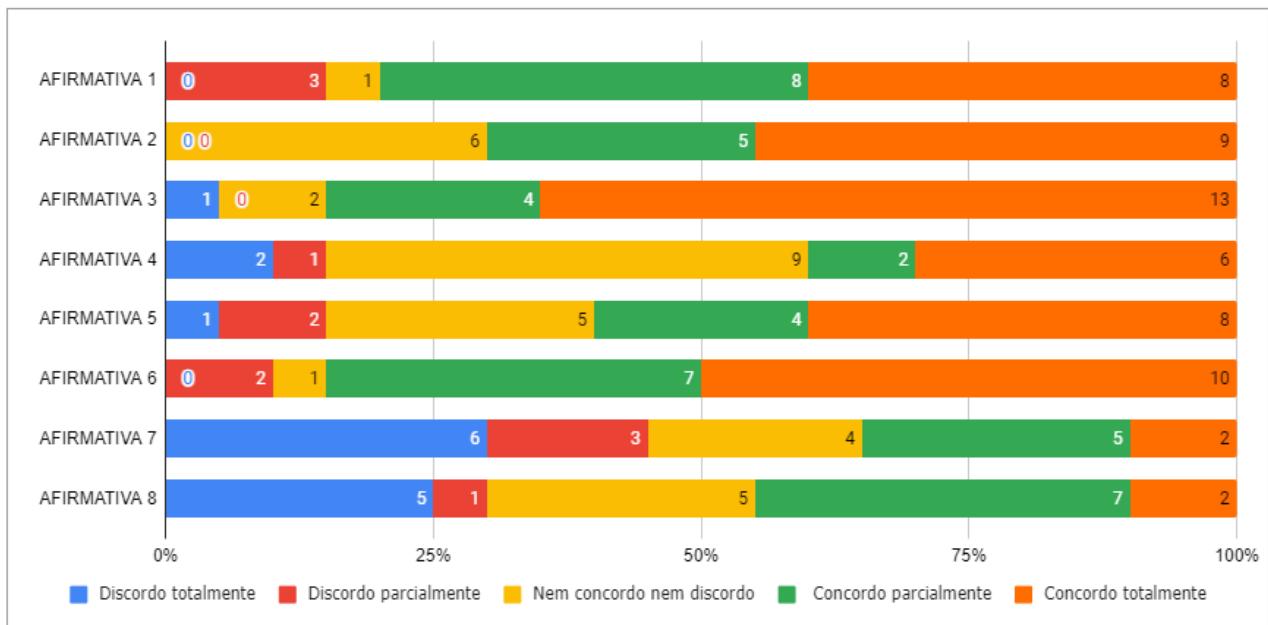
Com as respostas dos vinte participantes, pudemos obter os seguintes resultados em cada uma das afirmativas:

Tabela 03 -Quantidade de respostas por afirmativa.

AFIRMATIVAS	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Soma Produto (Peso por qtde de respostas)
	1	2	3	4	5	
AFIRMATIVA 1	0	3	1	8	8	81
AFIRMATIVA 2	0	0	6	5	9	83
AFIRMATIVA 3	1	0	2	4	13	88
AFIRMATIVA 4	2	1	9	2	6	69
AFIRMATIVA 5	1	2	5	4	8	76
AFIRMATIVA 6	0	2	1	7	10	85
AFIRMATIVA 7	6	3	4	5	2	54
AFIRMATIVA 8	5	1	5	7	2	60

Para facilitar a visualização da percepção coletiva dos respondentes, temos na Figura 09, por afirmativa, o acumulado empilhado das respostas pela quantidade total de respondentes. Em cada afirmativa somos capazes de identificar quantas pessoas optaram por cada valor da escala de concordância. Vejamos:

Figura 09 - Representação das respostas.



Fonte: Autor (2021)

Da Figura 09, podemos chegar a algumas conclusões: a **afirmativa 2**, relacionada ao entendimento do método OKR como sendo um método colaborativo, tem um percentual de 70% de concordância, evidenciando que as etapas de

implementação e execução do método contam com a participação de times e diretoria para realizar definições estratégicas.

Da **afirmativa 3**, relacionada à vantagem “trabalho em ciclos curtos” teve um dos maiores graus de concordância pelos respondentes, isso quer dizer que, no que diz respeito ao trabalho em ciclos curtos para alcance de resultados, os respondentes em sua maioria concordaram com a sentença, ratificando o que indicou Toledo (2017).

Acerca do aumento de possibilidade de sucesso atrelada ao número reduzido de metas (**afirmação 4** - vantagem), 60% dos respondentes não concordam com a afirmação, além disso, os mesmos pontuaram alguns aspectos que podem ter contribuído para esse percentual. Vejamos algumas percepções dos entrevistados:

- Aspectos que impactam negativamente

“Ter menos metas não implica necessariamente atingimento do resultado esperado, havia períodos com metas bastante desafiadoras”; (D20)

“Se não tivermos acompanhamento constante pode dar muito errado, mesmo que as metas sejam poucas, mas algumas delas sintetizam um grande volume de resultados em apenas um número/indicador.” (T21)

“Por que depende muito da área, algumas áreas simplesmente não conseguem rodar com ciclos menores, podendo desengajar os membros daquela área por sentir falta de resultados dentro do pequeno ciclo.” (T21)

- Aspectos que impactam positivamente

“Há mais participação do time” (T20)

“controle maior das ações” (D20)

“Não é só possível, como é muito melhor para o engajamento e verificar se você está chegando perto ou não da meta” (D20)

“Acredito que é possível, dependerá apenas como é processo de planejamento do Time” (T21)

Da **afirmativa 5**, em relação à transparência de metas e objetivos a serem alcançados, 60% dos entrevistados concordaram que o formato de trabalho por OKR possibilita maior clareza do que se espera ser alcançado. No entanto, ao serem questionados mais profundamente acerca da transparência, algumas percepções são relevantes a serem consideradas:

“até sabíamos às vezes o que os membros estavam fazendo, mas quando olhávamos os kpis, eram todos sem atingimento, então não sabíamos se de fato o que eles estavam fazendo era o que estava planejado, não sei se por rotina, talvez” (D20)

“Porque a gente sabe o que deu errado e o que deu certo, a gente sabe quais áreas e pessoas estão se desafiando e quais estão jogando por baixo pra bater a meta extrapolando, enfim, dá pra ver e participar de todo o processo.” (T21)

“Não era tanto, acho que faltava mais uma transparência ou um acompanhamento.” (T20)

“Sentia que não conseguimos passar da melhor forma o que precisava ser feito, não era porque não passávamos tudo, mas não tínhamos tanta clareza de como repassar” (D20)

“Creio que é transparente na medida do possível, não acho também estritamente todos precisam saber de tudo que está sendo rodado, apesar que temos monitoramentos dos indicadores” (D21)

Da **afirmativa 6**, a maioria dos respondentes pontuaram que, de fato, o entendimento e utilização do método OKR podem não ser claros para as equipes nos primeiros ciclos de definição de objetivos e resultados-chave, além disso, um dado que complementa essa informação é a sentença 1 do questionário fechado aplicado com T20 e D20, onde é perceptível que nove dos onze respondentes não possuíam conhecimento prévio do método OKR antes de fazer parte da PB Júnior.

Da **afirmação 7**, com relação à dificuldade de adaptação ao método, 65% dos respondentes discordam que foi difícil se adaptar em decorrência do modelo de negócio da PB Júnior, os mesmos levantaram que a dificuldade de adaptação esteve mais relacionada outros critérios do grupo, tais como: aspectos comportamentais do time em relação à não adaptação do que era proposto, ausência de conhecimento prévio e falta de clareza de rotina. Acerca dessa afirmação, ao se fazer um recorte de D21 e T21, 77,77% dos respondentes pontuaram que a adaptação foi algo rápido, considerando que o processo vinha sendo implementado desde o ano anterior, que existia conhecimento prévio do método e que é um processo sistematizado, apesar de surgir entraves vez ou outra com relação ao gerenciamento e foco prioritário nas ações.

Da **afirmação 8**, acerca da potencial ausência de trabalho coletivo pela utilização do OKR, 55% dos respondentes discordaram ou se mantiveram imparciais, ou seja, 11 dos 20 respondentes afirmam que a utilização do OKR não

gera como consequência direta a falta de olhar para o coletivo. No entanto, ficou presente nas colocações dos entrevistados que pode haver certa falta de discernimento entre responsabilidade e individualidade de trabalho, gerando essa ausência de senso coletivo. Além disso, um respondente pontuou que se as etapas do OKR não forem um trabalho colaborativo, mesmo com trabalhos que precisam ser mais centrados nas áreas/times, a individualidade pode acontecer, ratificando o que diz Zhou e He (2018) em relação às vantagens da utilização do método.

Sendo assim, analisando as percepções de T20, D20, D21 e T21, e correlacionando as informações com o que diz a literatura, a gestão por objetivos através da utilização do método OKR na PB Júnior foi e vem sendo um processo de recorrentes aprendizados. A organização teve e continua mantendo uma boa definição de objetivos estratégicos e resultados-chave a cada bimestre, buscando manter foco prioritário no que impulsiona os resultados da organização (afirmação mais presente no ano de 2021, em relação a 2020).

5. CONCLUSÕES

Após o levantamento da literatura utilizada para a execução do trabalho, no que diz respeito à gestão estratégica tradicional, gestão por objetivos, planejamento estratégico e redes organizacionais, o presente estudo traz maior aprofundamento em relação às temáticas, possibilitando que os objetivos geral e específicos definidos ao início da pesquisa fossem alcançados.

Com as análises e *outputs* levantados acerca do **objetivo específico 1**, da relação entre o planejamento estratégico do MEJ Brasileiro e as estratégias da PB Júnior, a pesquisa evidencia que a PB Júnior estabelece os seus *goals* anualmente de acordo com premissas e metas necessárias para alcançar o título de federação Alto Impacto, norteada sempre pelo que direciona a sua atuação, a saber: objetivos de desenvolvimento da rede, formação empreendedora e impacto no ecossistema para o ciclo 2016-2018 e as batalhas para o ciclo 2019-2021, tudo sendo originado do planejamento estratégico da rede. Além disso, por fazer parte de uma rede distribuída, existem critérios que são de importante relevância para que a organização esteja constantemente alinhada aos direcionamentos estratégicos do MEJ Brasileiro e da Brasil Júnior, tais como: propósito vivenciado no dia a dia, gerando assim unidade, senso coletivo de espírito de rede - tal como seus valores -, ter indivíduos engajados que dão movimento à rede, atuação voluntária, conexão e não limitação de fronteiras.

É essencial que, em uma organização, tenhamos conhecimento da sua história e quais cenários puderam, de certa forma, contribuir para o sucesso ou o não atingimento dos resultados ao longo dos anos, quais foram os seus erros e acertos. Sendo assim, ao visualizar os resultados obtidos com a análise histórica do alcance de resultados da Federação Paraibana de Empresas Juniores nos dois ciclos de planejamento estratégico (2016-2018, 2019-2021) (**objetivo específico 2**) pudemos perceber que os cenários que a PB Júnior se encontrava, tal como a descontinuidade das gestões em 2016, 2017 e 2018, contribuíram para o não atingimento dos títulos de federação alto impacto nestes anos, mesmo que, em cada ano, houvesse importantes marcos para o MEJ Paraibano.

Diferentemente dos anos mencionados anteriormente, o triênio 2019-2021 veio com uma perspectiva diferente, com um planejamento estratégico diferente e com resultados nunca antes alcançados. Mesmo com o início do triênio conturbado,

ano a ano a PB Júnior vem atingindo as suas metas, isso demonstra um grau de evolução incremental a cada ano, pois o formato de gestão de 2019 não é o mesmo de 2020 (com processos mais bem desenhados e com um método de acompanhamento de resultados periódico, trabalho este que não existia em 2019), e em 2021 essa evolução é buscada continuamente para que, assim como nos anos anteriores, as metas da organização sejam alcançadas, com o diferencial de um processo de gerenciamento que busca, através de T21 e D21, fazer com que o MEJ Paraibano seja constante e coerente com o discurso de atingir resultados de forma sustentável. É importante ressaltar que, para este objetivo, houve presença de limitações de pesquisa quanto à coleta das metas e dados do triênio 2016-2018, sendo necessário pesquisar, junto à Brasil Júnior, relatórios internos da confederação que pudessem fornecer informações relevantes ao estudo. De fato, isso reflete também em como a PB Júnior mantém ou não a gestão do conhecimento interna para as próximas gestões.

No que diz respeito às vantagens e desvantagens da utilização do método OKR (**objetivo específico 3**), a PB Júnior se mostrou uma organização com um processo de implementação relativamente bom, porém com falhas de acompanhamento para a plena execução das etapas do OKR no ano de 2020, tal como evidenciado por dados na seção 4.3. Além disso, em relação à continuidade da execução do método no ano de 2021, foi possível identificar uma maior adaptabilidade de T21 e D21 ao processo, considerando que a cada bimestre a definição de objetivos estratégicos e *Key-Results* se dá de forma colaborativa e é bem estabelecida. Diferentemente de parte do ano de 2020, a definição dos *goals* da PB Júnior em 2021 sempre é orientada pelo que implicará em resultados diretos para o alcance do título de federação de alto impacto.

Como principal contribuição da presente pesquisa tem-se a identificação de importantes aspectos a serem consideradas em organizações que almejam implantar a gestão por objetivos internamente, estes aspectos estão pouco presentes na literatura, tais como: conhecimento prévio acerca da metodologia de gestão - neste caso o OKR -, pois foi algo avaliado na pesquisa que mostrou ter um impacto relevante na percepção dos colaboradores da PB Júnior em relação à clareza de execução do método; comportamento de colaboradores envolvidos no processo de implementação e/ou execução; efetividade da gestão da rotina da organização e de times para o atingimento dos objetivos e grau de dificuldade do

alcance dos *Key-Results* estabelecidos para os objetivos. Cada uma destes aspectos esteve presente na pesquisa, evidenciados através de dados qualitativos e quantitativos. Logo, são importantes e recomendados de serem considerados em estudos futuros.

Como contribuição prática, a pesquisa indica, no que diz respeito à PB Júnior, que seja buscado priorizar o acompanhamento da execução das ações oriundas dos OKRs bimestrais, visto que, no quesito definição bimestral de objetivos, a organização tem um bom processo. A utilização de um acompanhamento semanal ou quinzenal contendo, por áreas, respostas para as perguntas: o que devemos continuar fazendo? o que devemos parar de fazer? O que devemos começar a fazer?, é uma sugestão de adaptação das estratégias e ações dentro de um mesmo ciclo bimestral estratégico, pois é possível considerar o que vem fazendo sentido ou precisa ser adaptado para que os resultados sejam alcançados, definindo também os devidos planos de ação.

Em complemento ao que já foi citado, recomenda-se à organização estudada, e também aos futuros pesquisadores que almejam estudar acerca do método OKR, que seja avaliada a possibilidade de associar as variáveis propostas nesta seção e as etapas de implementação do modelo OKR com conceitos e técnicas presentes no mercado. Dessa forma, podemos citar o *Lifelong Learning* e as técnicas de redução de curva de aprendizagem de colaboradores, sabendo, pois, que o método aqui descrito possui características de processos ágeis, e aprender continuamente e de maneira rápida pode conferir às organizações bons resultados na utilização do método.

Além disso, associar como as vantagens previstas no método de pesquisa (Seção 3) podem ser absorvidas no processo de implantação do OKR e as desvantagens minimizadas é, também, uma sugestão para pesquisas futuras.

Em relação às limitações do estudo, vale a pena indicar que, sabendo que as federações podem possuir modelos de gestão distintos e, consequentemente, indicadores distintos, a consolidação desses resultados nem sempre traz uma boa representação do cumprimento da meta global. Isso porque a forma de mensuração desses resultados regionalmente pode ser distinta entre si.

É de importante relevância pontuar que não houve comparativo da PB Júnior com outras federações de porte semelhante e com características de atuação parecidas. Tal comparação poderia proporcionar uma análise mais crítica em relação

ao atingimento de metas na PB Júnior, partindo da busca em saber se os resultados foram melhores ano a ano para todas as federações do Brasil, ou se tem relação direta com a utilização efetiva do método OKR.

Por fim, no que diz respeito às entrevistas, cerca de 50% dos colaboradores dos anos de 2020 e 2021 foram entrevistados, sendo também uma limitação em relação à coleta de dados. É sugestivo que uma parcela maior de entrevistados em pesquisas semelhantes seja feita, considerando a realidade do pesquisador.

6. REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial.** São Paulo: Atlas, 1990. 265 p.
- ANTONIALLI F. et al. **Estratégia Organizacional: um estudo histórico e bibliométrico.** Disponível em: <<https://www.revistaespacios.com/a17v38n17/a17v38n17p35.pdf>> Acesso em 01 mai. 2021
- AUGUSTO, et al.. **Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução.** Produção. 17. 10.1590/S0103-65132007000100015.
- AYRES, B. **Os centros de voluntários brasileiros vistos como uma rede organizacional baseada no fluxo de informações.** Revista de Ciência da Informação, v.2, n.1, fev/2001
- BARAN, Paul (1964). **On distributed communications: I. introduction to distributed communications networks.** In: Memorandum RM-3420-PR, August 1964. Santa Mônica: The Rand Corporation, 1964
- BAUMAN, Z. **Modernidade Líquida.** Rio de janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- BRASIL JÚNIOR. **Mapa Estratégico das Instâncias 2021.** Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1gW5Cz_hX45uXe7V89ueSSBbmEiEX9Met/view> Acesso em 03 jun. 2021
- BRASIL JÚNIOR. **Planejamento Estratégico em rede: Compreendendo a essência do Movimento Empresa Júnior.** Disponível em: <<https://drive.google.com/file/d/1ZD3Ni7lF5AlKpvaiQBI2sfkJ-9-Sf74/view>> Acesso em 20 mai. 2021
- BRASIL JÚNIOR. **Planejamento Estratégico da rede 2016-2018.** Disponível em: <<https://drive.google.com/file/d/1wRJEXAD-sLQkdUaMA9cUHNU-o9qKco1k/view>> Acesso em 20 mai. 2021
- BRASIL JÚNIOR. **Planejamento Estratégico da rede 2019-2021.** Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1a_q0bLPIkuJpfn7agoH-L6prTf4fdV2h/view> Acesso em 20 mai. 2021
- BRASIL, Lei Nº 13.267, de 6 de abril de 2016. **Disciplina a criação e a organização das associações denominadas empresas juniores, com funcionamento perante instituições de ensino superior.** Disponível em:

<www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13267.htm> Acesso em 15 mai. 2021

CARVALHO, H. **Tudo sobre OKR: o que é, e como implementar.** Disponível em: <<https://vidadeproduto.com.br/okr/>> Acesso em 05 jun. 2021

CHAROENLARP KUL, C. TANTASANEE, S. **A proposed employee development program from objectives and key results: a case study of SG Group of Companies.** Disponível em: <<https://repository.au.edu/handle/6623004553/22552>> Acesso em 20 mai 2021

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.415p.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico.** 7 reimpr – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CORRÊA, R. **Planejamento de Propaganda.** 8 a ed. São Paulo: Global, 2002

CORREIA, S. **Aplicabilidade do ciclo PDCA para a execução de um planejamento estratégico: o caso em uma empresa júnior de engenharia de produção.** Orientadora: Juliana Machion. 2019. 91 p. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Centro de Tecnologia, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica, da empresa que temos para a empresa que queremos.** 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007. 424p

DOERR, J. **Avalie o que importa: como o Google, Bono Vox e a Fundação Gates sacudiram o mundo com os OKR / John Doerr; traduzido por Bruno Menezes -** Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

DRUCKER, P. F. **The Practice of Management.** New York: Harper & Row, 1954.

FELDHAUS, D. C. **Planejamento estratégico em rede: criação e aplicação de um modelo na Brasil Júnior.** 2009. 112f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

HAKANSON, H. **Industrial Technological Development: A Network Approach,** London: Routledge, 1987

HITT, M. A. **Administração estratégica: competitividade e globalização.** São Paulo: Pioneira, 2005.

HOMKES, S. & S. **Por que a execução da estratégia falha e o que fazer a respeito.** Disponível em:

- <<https://hbrbr.com.br/por-que-a-execucao-da-estrategia-falha-e-o-que-fazer-a-respeito/>> Acesso em 31 mai. 2021
- KLANWAREE, N. CHOEMPRAYONG, S.. (2019). **Objectives & key results for active knowledge sharing in IT consulting enterprises: A feasibility study.** Proceedings of the Association for Information Science and Technology. 56. 441-444. 10.1002/prat.244. Acesso em 05 jun. 2021
- LUNA, A. et al. (2017). **Uma Abordagem para o Gerenciamento Estratégico Ágil em Saúde utilizando PES, OKR e MAnGve.** Revista Eletrônica de Ciência Administrativa. 3. 10.13140/RG.2.2.14096.84482. Acesso em 05 jun. 2021
- MARANHAO, M. **Direcionamentos Estratégicos - Documentação e comunicação.** Disponível em: <<https://www.mauritimaranhao.com/direcionadores-estategicos-documentacao-e-comunicacao>> Acesso em 18 mai. 2021
- MARQUES, J. **A teoria da administração por objetivos.** Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/metas-e-objetivos/teoria-administracao-objetivos/>> Acesso em 01 jun. 2021
- MARQUES, J. **Gestão Organizacional: Conceito e definição.** Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/gestao-organizacional-conceito-definicao>> Acesso em 05 jun. 2021
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** São Paulo: Atlas, 2004.
- MOREIRA, J.; PASQUALE, P.; DUNER, A. **Dicionário de termos de marketing.** 4. ed. São Paulo: Futura, 2003
- NIVEN, P. R. and LAMORTE, B. (2016). **Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs.** Wiley.
- PB Júnior. Presidência do Conselho. **Relatório Desafio 1 - História da PB Júnior.** Relatório. João Pessoa, PB, 2019. 13p.
- REIS, D. **A implementação do planejamento estratégico em rede: um estudo de caso.** Orientador: Martius Rodriguez. 2018. 70 p. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2018. Disponível em: <<https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/8782/1/TCC%20DAFNE%20BORGES%20DA%20SILVA%20REIS.pdf>> Acesso em 10 mai. 2021.
- RIES, E. **A startup enxuta/** Eric Ries; tradução de Alves Calado. Rio de Janeiro: Sextante, 2019. 288p.

SAMPAIO, P.. CUEVAS, L. **OKR e a sua importância nas empresas.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 05, Ed. 10, Vol. 18, pp. 119-126. Outubro de 2020. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/tecnologia/okr>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/tecnologia/okr

SANTOS, J. **Estratégia: origem, conceitos e definições.** Disponível em: <<https://meuartigo.brasilescola.uol.com.br/administracao/estrategia-origem-conceitos-definicoes.htm#:~:text=J%C3%A1%20para%20MINTZBERG%20e%20QUINN,da%20organiza%C3%A7%C3%A3o%20ao%20seu%20ambiente%E2%80%9D.>> Acesso em 12 mai. 2021

Sem autor. **Management by Objectives (Drucker).** Disponível em: <<https://www.communicationtheory.org/management-by-objectives-drucker/>> Acesso em 20 mai. 2021

Sem autor. **Quais os modelos de gestão empresarial mais adequados para o seu negócio?** Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/blog/metodologias/quais-sao-os-modelos-de-gestao-e-mpresarial/>> Acesso em 20 mai. 2021

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da administração.** São Paulo: Editora Pioneira Thomsom Learning, 2001.

SOUZA, M. **Um Estudo de Caso para avaliar a eficiência de OKR (Objectives And Key Results) em uma Empresa Júnior.** Orientadora: Carina Frota. 2018. 63 p. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia da Computação, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2018. Disponível em: <<https://www.cin.ufpe.br/~tg/2018-1/mhas-tg.pdf>> Acesso em 10 mai. 2021.

TOLEDO, M. **Descubra por que você deve utilizar a metodologia OKR.** Disponível em: <<http://marcelotoledo.com/por-que-utilizar-metodologia-okr/>> Acesso em: 20 mai. 2021

VIGORITO, L. **ESTUDO DE CASO DA UTILIZAÇÃO DE OKR PARA ACOMPANHAMENTO ESTRATÉGICO DA AMPERA RACING.** Orientador: Hans Helmut. 2019. 53 p. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia Elétrica, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/199714/ESTUDO%20DE%20CASO%20DA%20UTILIZA%C3%87%C3%83O%20DE%20OKR%20PARA%20AC>

OMPANHAMENTO%20ESTRAT%C3%89GICO%20DA%20AMPERA%20RACING.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em 10 mai. 2021.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

ZHOU, H. HE, Y. **Comparative Study of OKR and KPI**. Disponível em: <<http://u.camdemy.com/sysdata/doc/4/4a6b816a1fb5cebb/pdf.pdf>> Acesso em 20 mai. 2021

APÊNDICE A - Formulário de Percepção Implementação OKR

SENTENÇAS	ALTERNATIVAS	PONTOS
1. Antes de entrar na PB Júnior você conhecia o Método Objective and Key-Results para gestão por objetivos?	-Sim -Não	(não aplicável)
2. Do passo inicial para a utilização do Método OKR, que consiste em definir os objetivos estratégicos da organização, marque a sentença que você mais se identifica.	1 -Os objetivos estratégicos da PB Júnior, que eram de forma bimestral, eram definidos somente pela diretoria executiva e presidência do conselho 2 -Os objetivos estratégicos da PB Júnior, que eram de forma bimestral, eram definidos pela diretoria executiva e presidência do conselho, considerando a opinião do time 3 -Os objetivos estratégicos da PB Júnior, que eram de forma bimestral, eram sempre definidos de forma co-construída pela diretoria executiva, presidência do conselho e time	1 2 3
3. Do segundo passo na utilização do Método OKR, que consiste em validar os objetivos estratégicos da organização, marque a sentença que você mais acha correta considerando sua vivência.	1-A diretoria executiva e presidência do conselho não validavam os objetivos 2-A diretoria executiva e presidência do conselho não validavam os objetivos com referências externas, mas olhavam para dados históricos 3-A diretoria executiva e presidência do conselho validavam os objetivos com referências externas e se embasando em dados	1 2 3
4. Do terceiro passo na utilização do Método OKR, que consiste na definição dos objetivos de cada time (entenda como sendo o de cada área), marque a sentença que você mais se identifica	1-O meu time não definia os objetivos, executava o que convinha 2-Os objetivos do meu time eram definidos somente pelo diretor e não participávamos da definição, apenas executávamos 3-Os objetivos do meu time eram co-construídos com meu líder direto após a definição do objetivo estratégico	1 2 3
5. Com relação ao passo 3, marque a sentença que você mais se identifica	1-O meu time não definia os Key Results 2-O meu time definia os Key Results de acordo com o objetivo da área apenas 3-O meu time definia os Key Results de acordo com o objetivo estratégico apenas 4-O meu time definia os Key Results de acordo com o objetivo da área e o estratégico	1 2 3 4
6. Do passo quatro da implantação e utilização do OKR, mapear dependências e alinhamentos entre o time, marque a opção que você mais se identifica	1-Minha área não mapeava interfaces e dependências de trabalho 2-Minha área mapeava às vezes interfaces de trabalho e as dependências de outras áreas	1 2

	3-Minha área sempre mapeava as interfaces e dependências para trabalhar os objetivos, quando necessário	3
	1-Meu time não analisava os objetivos e resultados chave	1
	2-Meu time analisava vez ou outra os objetivos e resultados chave para saber o que melhorar	2
	3-My time só analisava os objetivos e resultados chave ao final do bimestre	3
	4-My time analisava semanalmente os objetivos e resultados chave para saber o que melhorar	4
7. Do passo cinco da implementação do OKR, que consiste em monitorar semanalmente os Key Results e objetivos, marque a sentença que você mais se identifica	1-O Time PB não revisava os objetivos	1
	2-Parte do time revisava bimestralmente os OKRs e definia novos objetivos para alcançar o Alto Impacto	2
	3-O Time PB revisava bimestralmente os OKRs e mantinha os mesmos objetivos para alcançar o Alto Impacto	3
	4-O Time PB revisava bimestralmente os OKRs e definia novos objetivos para alcançar o Alto Impacto	4
8. Do passo seis na utilização do OKR, revisar periodicamente os OKRs (bimestralmente), marque a sentença que você mais se identifica	1-O Time não fazia retrospectiva do período	1
	2-O Time fazia retrospectiva do período, analisava as lições aprendidas mas não definia o que mudar nos próximos ciclos	2
9. Do último passo da utilização do método OKR, marque a sentença que você mais se identifica	3-O Time fazia retrospectiva do período, analisava as lições aprendidas e definia o que mudar nos próximos ciclos	3

APÊNDICE B - Respostas por Escala de concordância T21 e D21

RESPONDENTES (RP)	RP 1	RP 2	RP 3	RP 4	RP 5	RP 6	RP 7	RP 8	RP 9
AFIRMATIVA 1	4	5	5	5	4	4	5	4	5
AFIRMATIVA 2	4	5	4	5	4	5	4	5	5
AFIRMATIVA 3	3	5	4	5	3	4	5	5	5
AFIRMATIVA 4	3	3	3	5	4	2	3	1	3
AFIRMATIVA 5	3	5	5	5	4	4	5	5	4
AFIRMATIVA 6	5	5	5	4	4	4	2	4	5
AFIRMATIVA 7	4	1	2	4	3	1	1	1	1
AFIRMATIVA 8	4	1	4	2	5	5	1	1	4

APÊNDICE C

AFIRMATIVAS	
AFIRMATIVA 1	Os OKRs da PB Júnior se concentravam/concentram em ações prioritárias da organização?
AFIRMATIVA 2	Os OKRs não são/eram top-down, contava com a definição conjunta de objetivos entre times e diretorias. Era um processo colaborativo?
AFIRMATIVA 3	É possível trabalhar em ciclos curtos para alcance de resultados?
AFIRMATIVA 4	Há aumento da possibilidade de sucesso, visto que o número de metas é relativamente menor?
AFIRMATIVA 5	As metas e objetivos a serem alcançados são trabalhados de forma transparente?
AFIRMATIVA 6	O entendimento e utilização do método OKR podem não ser claros para as equipes nos primeiros ciclos de definição de objetivos e resultados-chave?
AFIRMATIVA 7	Foi/é difícil se adaptar ao método OKR. O modelo de negócio da PB Júnior é tradicional?
AFIRMATIVA 8	Os OKRs podem levar à falta de trabalho em equipe, ou seja, olhar somente para o time e esquecer o coletivo?

ANEXO I



ANEXO II

