

ALMIR RIBEIRO COUTO

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UM
EVENTO DE IMERSÃO HISTÓRICA CHAMADO SIEM –
SIMULAÇÃO PARA O ENSINO MÉDIO**

Trabalho de formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para a obtenção do diploma
de Engenheiro de Produção.

**São Paulo
2022**

ALMIR RIBEIRO COUTO

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UM
EVENTO DE IMERSÃO HISTÓRICA CHAMADO SIEM –
SIMULAÇÃO PARA O ENSINO MÉDIO**

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para a obtenção do diploma
de Engenheiro de Produção.

Orientador: Prof. Titular Fernando
José Barbin Laurindo

**São Paulo
2022**

FICHA CATALOGRÁFICA

Couto, Almir

Proposta de Planejamento Estratégico para um evento de imersão histórica chamado SiEM – Simulação para o Ensino Médio / A. R. Couto. -- São Paulo, 2022.

92 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

**1. História 2. Projeto acadêmico
3. Planejamento Estratégico 4. Imersão 5. Educação I.
Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II. t.**

Dedico este trabalho a todos aqueles que possuem garra, que não desistem, não importa a adversidade, e que, principalmente, creem que o impossível é só questão de opinião. Além disso, dedico esse trabalho à SIEM, ao evento em que faço parte há anos, que me deu tantas alegrias e memórias para a vida e que, pude retribuir para tal no momento mais difícil de sua história, ao sobreviver a uma pandemia. Infelizmente, meu pai e meu tio não estão mais aqui para me ver formar, assim, dedico este trabalho a eles, assim como a minha mãe, que sempre lutou por mim.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, queria agradecer a minha mãe, que sempre fez de tudo por mim. Ao meu pai, que me incentivou a estar aqui. Aos meus professores do colégio, que me incentivaram a fazer Poli-USP, e me manter no caminho da luta, não importando o quanto difícil era o dia a dia. Além deles, agradeço aos corpos discentes do PRO, além da massa política, que comprou a ideia de eu liderá-los para realizarmos grandes feitos. Aos professores do PRO que sempre me apoiaram na luta por uma Poli melhor. Aos funcionários de toda a Poli que sempre foram gentis comigo e que entenderam a minha luta, que era a luta coletiva que precisava ser levantada, a fim de que tenhamos processos mais eficientes na Escola. A Cris e Osni, que foram meus pais durante esses anos de curso e de CAEP. Ademais, a alguns professores específicos, sendo eles os que me abriram portas acadêmicas no Brasil e no exterior e nos que acreditaram em mim – não vou citar nomes para não chatear os não incluídos aqui. Por fim, é claro, meu orientador, que acreditou em mim mesmo nos momentos mais difíceis, em que eu mesmo estava com pouca esperança.

RESUMO

Este trabalho se baseia em desenvolver um planejamento estratégico para o evento de imersão em história chamado Simulação para o Ensino Médio. O objetivo é trilhar um caminho a ser seguido pelas próximas gestões, considerando a falta de experiência que elas vão ter devido a poucas edições de SiEM como equipe, uma vez que não houve edições em 2020 e 2021 por conta da pandemia. Assim, como haverá uma equipe renovada, definir a estrutura organizacional, o posicionamento de mercado e o cronograma é fundamental para que as próximas edições seja realizada com êxito, e nisso se baseia o método utilizado. Todavia, este trabalho não agregará tanto na análise financeira minuciosa, porém, deixará as diretrizes para que a próxima gestão as cumpra e consiga ter um evento saudável nesse sentido, além de todas as estruturas organizacionais em termos de atividades e porte de equipe para que as próximas edições não tenham fracassos na operação do evento, ainda mais por excesso ou falta de mão de obra.

Palavras-chave: **história, projeto acadêmico, planejamento estratégico, imersão, educação.**

ABSTRACT

This work is based on developing a strategic plan for the history immersion event called Simulação para o Ensino Médio. The goal is to set a path to be followed by the next administrations, considering the lack of experience they will have due to the few editions of SiEM as a team, since there were no editions in 2020 and 2021 due to the pandemic. Thus, as there will be a renewed team, defining the organizational structure, market positioning and schedule is fundamental for the next edition to be carried out successfully, and this is the basis of the method used. However, this work will not add much to the detailed financial analysis, nevertheless, it will leave the guidelines for the next management to comply with and manage to have a healthy event in this sense, in addition to all the organizational structures in terms of activities and size of team so that the future editions do not have failures in the operation of the event, even more so due to excess or lack of manpower.

Keywords: history, academic project, strategic planning, immersion, education.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Exemplo de OKR.....	43
Quadro 2: OKR central da SiEM.....	69
Quadro 3: Organograma da SiEM.....	80

GLOSSÁRIO

Secretariado: chapa que organiza o evento inteiro, “board” do projeto.

Diretor: responsável por um comitê, compõe uma mesa (diretora). Ele que produz os guias e dirige o comitê durante o evento.

Delegado: participante inscrito e com uma representação de alguém importante no recorte histórico daquele comitê.

MUN: Model United Nations (Simulação das Nações Unidas).

Simulação interna: produzida por colégios para seus alunos somente.

Simulação externa: produzida tanto por instituições (escolas e faculdades) quanto de forma independente, para que alunos de diferentes instituições (colégios para simulações de ensino médio, faculdades para simulações de ensino superior) possam participar.

Staff: membro da equipe responsável por auxiliar nas demandas administrativas durante o evento, principalmente as dos comitês, como providenciar canetão, ar condicionado, água, etc.

Comitê: local em que um grupo se reúne para discutir determinado tema. Na SiEM, há comitês que possuem mais de um gabinete, pois cada gabinete possui seus próprios interesses, geralmente conflitantes com os demais, assim, são separados - até por conta de verossimilhança, não faz sentido dois lados de uma guerra estarem juntos em uma mesma sala. Alguns exemplos de comitês são: Revolução Farroupilha, Tribunal do Carandiru, Segunda Guerra Mundial, Semana de Arte Moderna e Tratado de Versalhes.

Gabinete: sala na qual certo núcleo de comitê se desenvolve. Por exemplo, no comitê da segunda guerra mundial, havia um gabinete para os alemães, um para os italianos, um para os estado-unidenses, um para os japoneses, e assim por diante.

GruCon: grupo controle, isto é, gabinete somente de diretores, no qual todas as operações de processamento de ordens e de gestão dos rumos do comitê são realizadas. Assim, é o centro das decisões e peça chave para o bom funcionamento do comitê. Quando os delegados estão divergindo demais dos tópicos que devem ser debatidos e resolvidos, é lá onde os diretores precisam discutir entre si e com a equipe acadêmica (subsecretariado acadêmico e secretariado) as possíveis soluções para tal situação.

Mesas: diretoria de comitê. Pessoas da equipe responsáveis por criar a ideia do comitê, produzir os guias, instruir os delegados e realizar todo o operacional durante o evento para fazer o comitê acontecer. São eles que calculam os resultados das ações tomadas pelos delegados e introduzem as pautas na discussão por meio do briefing.

Briefing: feedback, dado pela mesa diretora, aos delegados, depois que a mesa fecha uma rodada de processamento das ações tomadas pelos gabinetes. Assim, no feedback costuma ter os resultados das batalhas, discussões e efeitos sociais e políticos dos ocorridos, além da nova data em que os delegados vão vivenciar, devido ao salto temporal.

Salto temporal: mudança da data em que o comitê se situa. Por exemplo, o comitê estava em 14 de maio de 1945 e pula para 2 de dezembro de 1945. Os saltos ocorrem por conta de necessitar de um certo tempo para que as ordens dos delegados possam de fato ocorrer. Assim, não há uma regra de quantos dias ou meses se pula em um salto, e nem a frequência destes saltos, porque depende do andamento do comitê,

além das discussões que a mesa diretora preparou para aqueles 5 dias de evento. Se o recorte total é de muitos anos, naturalmente os saltos vão ter muitos meses cada, em sua maioria, e se o recorte inteiro for de um ano, os saltos tendem a ser de semanas.

Checkpoints: marcos da linha temporal de um comitê que são de imprescindível importância de serem vividos e debatidos durante o evento para que a experiência de imersão e rigor acadêmico sejam atingidas de forma satisfatória, visando o enriquecimento da visão global do delegado no que diz respeito àquele tema. Eles são definidos de forma prévia ao evento. Não obstante, é o segundo ponto a ser definido quando se estrutura um comitê, somente atrás do recorte temporal total.

Mock: simulação da simulação, isto é, uma pequena sessão em que haverá uma pauta abertamente falsa, porém, com a dinâmica que será utilizada no comitê, para que os delegados possam compreender como funciona o comitê, necessário principalmente em comitês que possuem ordens de batalha.

Modo on/off: modo on é quando o comitê está em andamento, assim, a imersão está sendo realizada. Para tal, todo o ambiente precisa ser construído de forma que o delegado esqueça até seu nome de registro geral, se denominando pelo nome da representação. É muito importante que os diretores atuem como subordinados neste momento, para que os delegados não os vejam como diretores e, assim, quebrem a imersão, tirando dúvidas, ou simplesmente mesmo por ter uma clara barreira hierárquica de controle do comitê. Já o modo off é o contrário, quando deve-se sair da representação. Ele também é muito importante para baixar a adrenalina, uma vez que a simulação é muito intensa e longa em dias e horas, assim, precisa-se de uma pausa para descanso. Caso contrário, a pessoa pode evitar ir beber água ou ir ao banheiro por medo de sair da sala e sua representação sofrer um golpe de Estado, por exemplo, o que não é saudável física e psicologicamente.

Application: redação enviada pelos secundaristas que desejam representar uma personagem em específico em certo comitê. Dado que há procura grande pelos principais, o application é uma forma de diferenciar os delegados e designar uma representação para cada de forma justa. Nesse sentido, a alocação se dá no sentido do texto se parecer mais com o cunho ideológico de certa representação, além, é claro, de estar bem escrito e com profundidade.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	20
1.1	O que é uma Simulação da ONU?....	20
1.1.1	Importância pedagógica de uma simulação da ONU	20
1.1.2	Público Alvo, organização e como se dá os MUN's.....	21
1.1.3	Histórico das simulações da ONU no Brasil.....	22
1.2	Simulação de história	23
1.2.1	O que é a SiEM?	203
1.2.2	Histórico da SiEM.....	24
1.2.3	Tamanho da SiEM.....	25
1.3	Simulação de história e a engenharia de produção	25
1.4	O autor e a simulação de história	25
1.5	Motivação para o trabalho de formatura	26
1.6	Motivação para ser secretariado da SiEM.....	28
1.7	Objetivos	31
1.8	Estrutura do Trabalho.....	31
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	322
2.1	2.1 Estratégia	32
2.1.1	Missão, Valores, Visão.....	32
2.1.2	Cultura.....	33
2.1.3	Análise SWOT	34
2.1.3.1	Forças (strengths)	34
2.1.3.2	Fraquezas (weaknesses)	34
2.1.3.3	Oportunidades (opportunities)	35
2.1.3.4	Ameaças (threats).....	35
2.1.4	Cinco Forças de Porter	35
2.1.4.1	Poder de barganha dos fornecedores	36
2.1.4.2	Poder de barganha dos clientes	36
2.1.4.3	Rivalidade entre competidores	36
2.1.4.4	Ameaça de novos entrantes	36
2.1.4.5	Ameaça de produtos substitutos.....	37
2.1.5	Estratégias Competitivas Genéricas	37
2.1.6	Modelo de negócio Canvas	39
2.1.6.1	Segmentos de clientes	40
2.1.6.2	Proposta de valor.....	40
2.1.6.3	Canais	40
2.1.6.4	Relacionamento com clientes	41
2.1.6.5	Fontes de receita.....	41
2.1.6.6	Recursos principais	41
2.1.6.7	Atividades-chave	41
2.1.6.8	Parcerias principais	41
2.1.6.9	Estruturas de custo	42
2.1.7	Fatores críticos de sucesso (FCS)	42
2.1.8	Implementação da estratégia	42
2.1.8.1	Objective Key Results (OKR)	42
2.2	Administração e organização do trabalho	45

2.2.1	Divisão do trabalho	45
2.2.2	Coordenação do trabalho.....	45
2.2.3	Organizações temporárias	46
2.3	Técnica 5W + 2H	47
3	DESENVOLVIMENTO	48
3.1	3.1 Estratégia.....	48
3.1.1	Missão, Valores, Visão	48
3.1.2	Cultura.....	49
3.1.3	Análise SWOT	50
	3.1.3.1 Forças (strengths)	50
	3.1.3.2 Fraquezas (weaknesses)	50
	3.1.3.3 Oportunidades (opportunities)	51
	3.1.3.4 Ameaças (threats).....	51
3.1.4	Cinco Forças de Porter	51
	3.1.4.1 Rivalidade entre competidores	51
	3.1.4.2 Poder de barganha dos fornecedores.....	52
	3.1.4.3 Ameaça de produtos substitutos.....	53
3.1.5	Estratégias Competitivas Genéricas	53
3.1.6	Modelo de negócio Canvas	54
	3.1.6.1 Segmentos de clientes	54
	3.1.6.2 Proposta de valor.....	56
	3.1.6.3 Canais	57
	3.1.6.4 Relacionamento com clientes.....	59
	3.1.6.5 Fontes de receita.....	60
	3.1.6.6 Recursos principais	61
	3.1.6.7 Atividades-chave.....	63
	3.1.6.8 Parceiros principais	63
	3.1.6.9 Estruturas de custo	64
3.1.7	Fatores críticos de sucesso (FCS)	65
3.1.8	Implementação da estratégia	66
	3.1.8.1. Objetive Key Results (OKR)	67
3.2	Administração e organização do trabalho	68
3.2.1	Organizações temporárias	69
3.2.2	Divisão do trabalho	69
	3.2.2.1 Secretário-Geral	69
	3.2.2.2 Secretário Acadêmico	70
	3.2.2.3 Secretário Administrativo	72
	3.2.2.4 Subsecretários acadêmicos.....	72
	3.2.2.5 Subsecretários administrativos.....	72
	3.2.2.6 Subsecretários de Intervenção.....	73
	3.2.2.7 Subsecretários de Apoio.....	74
	3.2.2.8 Subsecretários de Comunicação.....	74
	3.2.2.9 Diretores de comitê	75
	3.2.2.10 Staffs	75
	3.2.2.11 Análise estratégia da divisão de trabalho.....	76
3.2.3	Coordenação do trabalho	76
	3.2.3.1 Secretário-Geral	77
	3.2.3.2 Secretário Acadêmico	77

3.2.3.3 Secretário Administrativo	77
3.2.3.4 Subsecretários acadêmicos	77
3.2.3.5 Subsecretários administrativos.....	78
3.2.3.6 Subsecretários de Intervenção	78
3.2.3.7 Subsecretários de Apoio.....	78
3.2.3.8 Subsecretários de Comunicação	78
3.2.3.9 Diretores de comitê	79
3.2.2.10 Análise estratégica de gestão.....	79
3.2.2.10.1 Ajuste mútuo	80
3.2.2.10.2 Supervisão direta	80
3.2.2.10.3 Padronização dos processos de trabalho	80
3.2.2.10.4 Padronização dos resultados.....	80
3.2.3.10.5 Padronização de habilidades	81
3.2.3.10.6 Padronização de normas	81
3.2.4. Gestão de projetos	81
3.2.4.1. Cronograma.....	81
3.2.4.1.1 Acadêmico.....	82
3.2.4.1.2 Geral	83
3.2.4.1.3 Administrativo.....	83
3.2.4.1.4 Motivações para o cronograma	84
3.2.4.2. Relação entre atividades fundamentais	84
3.3 Técnica 5W + 2H	85
3.4 Planejamento de porte de evento e de equipe	86
3.5 Principais desafios para 2023	88
4 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES	89
5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	90

1 INTRODUÇÃO

1.1. O que é uma Simulação da ONU?

Simulações da ONU, ou, como são popularmente conhecidas, MUN's - Model United Nations -, são eventos sem fins lucrativos nos quais os participantes se encontram para debater algum tema em voga no cenário internacional, de forma a simular uma reunião da Organização das Nações Unidas. Portanto, a cada participante é designado um país a representar em um comitê das Nações Unidas, e ele deve estudar a geopolítica do país, quais e como são suas relações com demais Estados e, principalmente, o posicionamento daquele país perante aquele tema. Nos dias de evento, todos os envolvidos se encontram em local físico com o intuito de influenciar as demais delegações para que, em colaboração conjunta ao comitê, chegue-se a uma proposta de resolução ao final do evento que seja aprovada e que resolva o problema, contudo, é claro, sem ir contra os interesses daquele Estado representado e tampouco desrespeitar a soberania de algum país. Vale ressaltar que a proposta de resolução final não costuma ser encaminhada adiante, pois é um exercício de estudantes de viver a experiência da diplomacia, mas não é de fato algo vinculado à ONU, por mais que hajam exceções, que ocorrem quando reúne-se mentes do mais alto gabarito do circuito modeleiro em um mesmo comitê em um dos maiores eventos, e a qualidade é tão alta que resolve-se encaminhar para a ONU diretamente ou para algum escritório dela no Brasil responsável por aquele tema.

1.1.1. Importância pedagógica de uma simulação da ONU

Um MUN é uma oportunidade rica para desenvolvimento do cidadão. Nele, aprende-se a se comunicar de forma oral e escrita, pública e privada, ao discursar perante o comitê inteiro, com o tempo disponível naquela ocasião - que varia significativamente, o que desenvolve senso de urgente priorização, e ao escrever documentos formais no padrão da ONU. Além disso, o desenvolvimento de pesquisa é forte, dada a necessidade de um conhecimento minucioso no que diz respeito ao posicionamento do país representado, e, é claro, a habilidade de negociação, desenvolvimento de alianças e persuasão, sem desrespeitar outrem e sua política externa, além do decoro, que consta em comportamento e vestimenta de mais alto polimento, como um diplomata deve ter. Vale o adendo do objetivo de aprofundar

os conhecimentos naquele tema para alunos de ensino superior, de forma a enriquecer sua formação, seja ela em Relações Internacionais ou em qualquer outro curso.

Dessa forma, desenvolver o jovem ainda em formação a sonhar e acreditar na possibilidade de fazer a diferença no futuro, transformando o mundo em um lugar melhor, por meio da diplomacia, que extrapola às Nações Unidas, é motivo pelo qual jovens com anseios tão diferentes se unem para aprender, conhecer pessoas e criar vínculos.

1.1.2. PÚBLICO ALVO, ORGANIZAÇÃO E COMO SE DÁ OS MUN'S

Os público dos MUN's varia conforme o projeto. Os dois principais públicos são alunos de ensino médio e alunos de ensino superior. Via de regra, um evento é organizado para um público somente, mas nos casos de exceção, são comitês distintos para cada faixa de progressão escolar. No que tange aos alunos de ensino superior, é mais comum ter estudantes de Relações Internacionais, mas não só, diversos cursos de humanas são abrangidos, além de alguns de exatas e biológicas. Já para o ensino médio, dada a incerteza sobre o curso superior a escolher, é mais abrangente o perfil que têm interesse nesse tipo de projeto.

Em termos de organização, quem o faz são alunos de ensino superior, na maioria dos casos. Os casos em que alunos de ensino médio organizam são especificamente as simulações internas de colégios, mas com liderança dos professores da escola.

Antes da pandemia, todos os eventos eram presenciais, porém, com a pandemia, muitos se adequaram ao modo online, enquanto outros tantos foram criados por alunos de ensino médio, visando ter alcance nacional - porém, a tendência é voltarem 100% presenciais e os modelos online entrarem em sumiço. Os universitários, no geral, são vinculados a alguma universidade, em sua maioria, universidade pública. Assim, há uma facilidade em termos de organização do evento no que tange ao apoio docente, espaço físico e atração de participantes. Já os de ensino médio são instituições autônomas, em que quem lidera o projeto são pessoas que um dia conheceram o evento, participaram e se apaixonaram por ele. Assim, ao formarem no ensino médio e ficarem inaptas a serem delegados, pleiteiam uma vaga na equipe para continuar envolvidas com o projeto.

No que tange ao espaço físico, não costuma-se pagar por ele, dado o caráter voluntário e pedagógico do evento. Dessa forma, busca-se parcerias com instituições de ensino superior privado de renome, para que possa haver uma troca entre a realização do evento e a divulgação da universidade e sua infraestrutura para alunos do ensino médio, possíveis interessados em ingressar no superior no futuro.

Ademais, o participante pré-evento possui guias de estudos produzidos pela equipe responsável por cada comitê, que dá um primeiro embasamento acerca do tema, do contexto global e do comitê, e uma primeira visão do posicionamento do país, além das regras para o decorrer do evento.

1.1.3. Histórico das simulações da ONU no Brasil

A primeira Simulação da ONU no Brasil ocorreu em Brasília, centro das relações internacionais brasileiras, em 1993. O evento chama-se AMUN, American Model United Nations, e inicialmente era feito todo em inglês. Ele foi criado devido a estudantes de RI da Universidade Nacional de Brasília, a UNB, terem ido a um destes eventos nos EUA - em Harvard, especificamente - e resolveram desenvolver um modelo similar para os estudantes de seu curso. Naturalmente, estudantes de RI de outras universidades públicas foram prestigiar o evento e assim, com o tempo, este tipo de projeto foi se espalhando para todo país, se concentrando onde se encontra os principais pólos acadêmicos (Sudeste, Sul e Nordeste). Excetuando-se o Estado de São Paulo, as simulações para ensino superior são predominantes no âmbito nacional, dada essa construção histórica dos projetos. Em SP, porém, as simulações de ensino médio são bem mais consolidadas, por alguns motivos: grandes simulações independentes surgiram e a principal simulação daqui em tamanho, realizada pela FAAP, é para este público; as simulações têm premiação de melhores delegados por comitê, o que fez com que despertasse uma competitividade acentuada entre os colégios de elite econômica de São Paulo, por razões tanto de publicidade quanto políticas.

No final da década passada, as simulações internas de colégios cresceram exponencialmente, em termos de criação do projeto. As escolas viram que era uma ótima oportunidade acadêmica para apoio ao desenvolvimento do projeto pedagógico, além de um treinamento e peneira do colégio para formar a delegação para as grandes simulações de São Paulo. Contudo, outros Estados também começaram a fomentar estes projetos para o Ensino Médio e dentro de colégios, porém, o ritmo desse crescimento é lento.

Entrementes, dado que houve uma explosão de projetos ao redor do país, surgiu uma necessidade de conexão entre eles. Assim, os líderes das principais simulações do Brasil se uniram para criar a ABRAMUN - Associação Brasileira de Simulações, no qual o aluno formando produtor deste Trabalho de formatura cofundou e faz parte do conselho fiscal. Nesta Associação, há diferentes comitês para atacar frentes de trabalho de interesse coletivo, como o compartilhamento de conhecimento, a criação de escala em iniciativas latentes e o

fortalecimento dos modelos, com divulgação da marca e recebimento de participantes de outros Estados. Mais no detalhe, há: uma comissão de Secretários-Gerais, os quais são os líderes de cada projeto, para determinar o rumo e questões burocráticas da Associação; uma comissão de regras e procedimentos, visando unificá-las nacionalmente e facilitar esse intercâmbio de pessoas e o desenrolar dos projetos; e uma comissão de democratização dos modelos, dado que o perfil das pessoas envolvidas costumava-se a ser de elite acadêmica e econômica - devido aos altos valores de taxa de inscrição - e como seria possível tomar medidas para incluir estudantes de escolas públicas nos eventos de ensino médio e estudantes com baixo poder aquisitivo nos de ensino superior.

1.2. Simulação de história

Simulações de história possuem o mesmo princípio de simulações da ONU no sentido de fornecer uma aprendizagem ativa ao participante, mas têm alguns pontos chave que a diferenciam das demais. Nas simulações da ONU, o delegado vive em um só momento durante o evento inteiro, o presente, e a ideia é só ao final chegar em uma resolução. Já nas simulações de história, o participante imerge em recortes temporais diferentes, do passado, nos quais ele vive aquela realidade. Assim, ele precisa tomar decisões no sentido de propor resoluções para os problemas que estão na mesa e lidar com as consequências dos próprios atos. Dessa forma, entre sessões há saltos temporais, para que as ordens que os delegados enviaram possam ser processadas, realizadas, ter seus resultados calculados e gerar impacto no ambiente daquele comitê, seja ele de guerra, revolucionário, político, jurídico, artístico, diplomático, entre outros. Por isso, este tipo de simulação é muito mais dinâmico e imersivo, potencializando o aprendizado dos participantes, uma vez que responde à pergunta feita em sala de aula “professor, porque pessoa X não fez A ao invés de B? Era óbvio que B daria errado”. Na realidade, só óbvio agora, vendo do futuro, como tudo ocorreu. Nas simulações de história, representando uma pessoa, ao invés de representar um país, e ter que tomar as decisões por ela, podendo fazer tudo que ela seria capaz de fazer ou fez em vida, faz com que os alunos entendam que as situações não são tão simples quanto parecem. Muito pelo contrário, há muito mais interesses em jogo ocultos do que os pontos já postos ao público.

1.2.1. O que é a SiEM?

A SiEM, Simulação para o Ensino Médio, é uma das top 3 Simulações de São Paulo, tanto em tamanho quanto em história do evento. Como o próprio nome diz, ela é focada nos estudantes de segundo grau, porém, ela tem uma diferença abissal em relação às tradicionais simulações da ONU no tocante ao modelo do projeto: ela é sobre história, ao invés de ser diplomática. Dito isso, há grandes diferenças na experiência oferecida ao participante. Em primeiro lugar, ele não representa um país em algum comitê das Nações Unidas para debater um tema em específico, mas sim representa uma pessoa que foi importante em algum recorte histórico selecionado. Dessa forma, ao invés de seguir decoro e usar vestimentas formais, o delegado tem a liberdade para se vestir e se portar conforme a representação se portou ou se portaria naquele contexto. Consequentemente, é oferecido ao participante uma experiência de imersão naquele momento histórico, o qual fornece uma aprendizagem ativa da história, esclarecendo dúvidas comumente surgidas em salas de aula de “por que esta pessoa não fez isto ao invés de fazer aquilo? Claramente fazer aquilo ia dar errado, como de fato ocorreu”. Ao viver a história, o aluno de ensino médio percebe que as decisões não são tão fáceis quanto parecem, além de terem muito mais fatores envolvidos que o olho cru consegue perceber. Nesse sentido, todas as ações que os delegados realizam durante o evento voltam a eles em forma de consequência, assim como na vida em si, diferindo de um MUN, que acaba quando a proposta de resolução é feita, não tendo a questão de implementação dessas ideias e suas consequências.

1.2.2 Histórico da SiEM

A SiEM surgiu em 2006, quando participantes de simulações da ONU viram um vácuo de oportunidade nesses eventos em termos de simular eventos históricos. Assim, a ideia inicial era simular comitês diplomáticos do passado, o que culminou em escolhas de grandes conferências que guiaram o rumo da história dos últimos dois séculos. Porém, essa política de comitês logo foi desfeita, no sentido de se limitar a diplomacia. Comitês revolucionários, jurídicos e de guerra entraram em voga. Hoje, por exemplo, encontra-se até comitês artísticos, como a Semana da Arte Moderna de 1922. Nesse sentido, a SiEM não mais em sua história se restringiu em escopo em termos de comitê, desde que obedecesse uma regra fundamental: todos os comitês deveriam ser históricos. Assim, não há espaços para futurismos no projeto, para que não se perca o caráter acadêmico e seu rigor pela qualidade do evento, suas dinâmicas e consequências vividas pelos delegados.

1.2.3 Tamanho da SiEM

Em termos de porte do evento, a simulação para o Ensino Médio é costumeiramente chamada de simulação boutique, pois seu tamanho é considerado de médio porte – por volta dos 150 delegados, com 50 de margem de erro, para mais e para menos. Este número, deve-se pontuar, é proposital: todo ano propostas de comitês que não são fortemente embasadas historicamente, com uma estrutura operacional de comitê viável e com uma equipe robusta, com pelo menos alguns integrantes já tendo feito comitês da SiEM anteriormente, costumam não ser aprovadas. Essa postura garante a qualidade do evento, e pessoas que demonstraram talento e empolgação em fazer parte da SiEM no processo de diretorias de comitês e tiveram suas propostas negadas são absorvidas na equipe em outros comitês, a fim de ganharem experiência, entenderem e aprenderem o complexo operacional do backstage, e assim, nas edições seguintes, poderem enfim dirigir seu próprio comitê.

1.3 Simulação de história e a engenharia de produção

A SiEM - Simulação para o Ensino Médio, é uma organização temporária, isto é, uma organização na qual possui tempo delimitado, com um escopo definido, mas múltiplas tarefas de diferentes naturezas e com equipe diversa. Nesse sentido, quem a organiza são estudantes universitários que um dia foram participantes do evento, se apaixonaram pelo que viveram e agora querem criar a mágica pelo backstage, retribuindo para outrem a oportunidade que teve. Assim, são pessoas de cursos diferentes, com jeitos de viver e trabalhar e disponibilidades distintas. Além disso, é um evento anual, que conta com quase 100 colaboradores, e como consequência natural possui um alto giro na equipe de um ano para outro. Por isso, ano após ano a SiEM sofre grandes mudanças estruturais, apesar de manter seus valores, e isso gera uma instabilidade para o evento, considerando organização e governança, a médio e longo prazo. Por isso, aplicar a engenharia de produção por meio da produção de um planejamento estratégico para o evento seria de grande valia, a fim de que se tenha uma visão clara de projeção do evento pros próximos anos, além de garantir a manutenção dos pontos fortes organizacionais atuais do evento e economizar tempo e poupar discussões de como deve ser o projeto em âmbito de uma evitável construção a partir do zero.

1.4 O autor e a simulação de história

O autor conheceu a SiEM em 2014, quando viu a divulgação dela em outra simulação, o fórum faap, pelo então secretário-geral do evento. No ano seguinte, foi pela primeira vez, e se maravilhou enquanto participante do caráter único, imersivo e brilhante que o evento possui. Não obstante, depois de se formar no ensino médio, todos os anos voltou ao evento enquanto equipe, pois amava viver aquilo, tendo passado alguns dos seus melhores dias de sua vida naquele ambiente. Os anos foram se passando e no segundo semestre de 2019, assumiu a liderança geral do evento, pelo posto de secretário-geral, com a missão realizar a edição seguinte, a ser em 2020. Por conta da pandemia, a edição teve que ser adiada, e em 2022 somente ela pôde ser realizada. Vale pontuar que foi a única simulação do país que perdurou pelos 3 anos, resistindo com o mesmo projeto e mesma equipe. Uma missão estava posta e foi cumprida: não permitir que a SiEM morresse. Dito e feito, foi a primeira grande simulação do país a voltar, sendo realizada de forma presencial em julho de 2022. Portanto, missão cumprida. Porém, dado o gap geracional por conta desses 2 anos sem evento, as pessoas que estarão na equipe para a edição de 2023 são pessoas jovens e com pouca experiência de SiEM (e simulações presenciais no geral, também). Assim, é fundamental ter o caminho para os próximos anos pavimentado, com as diretrizes de como produzir o evento, para que as próximas gerações não desvirtuem os valores e nem pequem muito em termos de erros organizacionais. Ou seja, quando este trabalho estiver concluído e a próxima chapa estiver empossada no secretariado da SiEM que o autor poderá descansar em paz em termos de missão totalmente cumprida, tendo enfrentado o maior desafio que o evento já presenciou: a pandemia.

1.5 Motivação para o trabalho de formatura

Para se tratar do motivo pelo qual este trabalho é produzido no tocante a este projeto, primeiramente deve-se salientar que o formando em questão é o Secretário-Geral deste evento. Assim, ele é o líder de toda a equipe, criador do projeto desta XIV edição. Sua chapa assumiu no segundo semestre de 2019, com o intuito de realizar o evento em 2020, mas, devido à pandemia, o evento foi adiado até 2022. Além do mais, o estudante está envolvido com simulações desde 2012, sendo 8 na SiEM e 7 anos na equipe deste evento. Dessa forma, pôde ver a cada ano as diferentes configurações de organização da equipe e do projeto ao longo destes anos para criar o formato ideal em sua vez, absorvendo os pontos fortes de cada ano, mas, para a próxima edição, considerando ainda o salto geracional que teremos, com um

secretariado seguinte jovem em termos de quantidade de edições de SiEM, é necessário um planejamento estratégico robusto registrado, a fim de que sirva como guia para a gestão e que haja uma continuidade de política de organização do evento a médio e longo prazo, garantindo a existência e sustentabilidade financeira do evento.

Nesse sentido, destaca-se um ocorrido na edição de 2019: o financiamento coletivo. Em primeiro lugar, o contexto deve ser posto, que se baseia em uma mudança de mentalidade do evento, a acompanhar a sociedade, em termos de inclusão social. Dado que a taxa de inscrição custava por volta de 160 reais e as vestimentas eram formais, em um projeto acadêmico de alta qualidade, o nicho em termos de público acabava sendo de alunos de escolas particulares, com médio a alto poder aquisitivo. Em 2017, houve as primeiras flexibilizações para quem não pudesse pagar a taxa poder participar, mas foi de forma não estruturada e praticamente não divulgada. Já em 2018, criaram-se diversas faixas de preço, para quem pudesse pagar menos, o fizesse. Chegando em 2019, a ideia era não só abranger todos alunos de escola pública com isenção da taxa de inscrição, tendo meta de ter pelo menos metade dos delegados nesta situação, mas também de ter auxílios para essas pessoas poderem vir ao evento. Assim, como não queriam estudantes na sala de marmita com parte da equipe enquanto seus colegas de comitê iam a restaurantes socializar no almoço, forneceu-se vale refeição de 20 reais por dia. Além disso, como o evento ocorre em julho, período em que o governo cancela o vale transporte escolar, forneceu-se também um valor para transporte, equivalente a passagem de metrô e ou ônibus à época. Naturalmente, essa política explodiu os custos, e foi necessário realizar o financiamento coletivo, isto é, uma campanha via redes sociais para angariar fundos, visando conseguir abranger essas pessoas todas durante o evento. Depois de um enorme esforço coletivo, a campanha foi bem sucedida, mas é algo que não é viável de ser realizado anualmente. Como o secretariado atual não consegue garantir que nos próximos anos pessoas com essa mesma mentalidade em termos financeiros assumam o posto e façam algo semelhante, é necessário um planejamento estratégico para o evento, que guie suas decisões e seu crescimento.

Ademais, há um outro motivo para preocupação em termos de saúde do evento: a competição. Há um grande player nesse mercado que tem seu evento ocorrendo 3 semanas antes da SiEM. E conforme veremos neste trabalho, quem abre primeiro as inscrições têm vantagem competitiva, gerando queda de público no concorrente. Assim, o secretariado da SiEM precisa ter claro quais são as tarefas e como devem ser executadas para que possam abrir às inscrições em tempo hábil, isto é, antes da concorrência principal.

1.6 Motivação para ser secretariado da SiEM

Dada a responsabilidade de ser secretariado da SiEM, além de toda a carga horária e exigências de atividades operacionais e de gestão a serem cumpridas, é necessário que a chapa no pleito tenha, além de disponibilidade para a execução das tarefas, motivação para entrar nesta jornada. Assim, se exige uma carta de motivação no edital de troca de secretariado. Conforme exposto a seguir, pode-se ver a carta que o autor deste trabalho escreveu em conjunto a seus integrantes de chapa, em 2019, para assumir a gestão da SiEM para a realização da XIV edição.

“Prezadas integrantes do Secretariado da SiEM XIII,

Através do presente documento, apresentamos nosso interesse como chapa para o cargo de Secretariado da SiEM XIV, publicado na página oficial no Facebook do evento.

A Simulação para Ensino Médio é o ponto de partida para a formação dessa chapa, tendo em vista que nos conhecemos no decorrer de algumas edições do evento. Embora tenhamos trajetórias distintas - tanto em termos de tempo quanto de participação -, compartilhamos experiências que nos levaram a acreditar na relevância do projeto como instituição educacional, inclusive incentivando nosso interesse em participar da organização do evento.

Almejamos construir uma gestão que valorize o coletivo, sempre em conjunto com o desenvolvimento individual. Por se tratar de um evento educacional, entendemos que o conhecimento se dá pela construção entre os participantes, diferentemente do método tradicional top-down - que, por levar em consideração que apenas a autoridade detém o conhecimento, os alunos se tornam mais passivos. Ser um ator ativo na construção dos acontecimentos e na construção histórica fornece ao delegado uma imersão naquele corte temporal e, assim, pode compreendê-lo de forma muito mais aprofundada, captando suas nuances, o que dificilmente ocorre em uma sala de aula onde o professor transmite informações, ou até narrativas, e os alunos só conseguem, no máximo, questionar a linha seguida pelo docente, não sentindo-a na pele, de certa forma.

Junto a isso, acoplamos a responsabilidade de democratização do espaço educacional. Lamentavelmente, espaços de construção coletiva da educação são limitados e de difícil acesso, podendo costumeiramente serem considerados elitistas. Acreditamos que a SiEM, de acordo com as posturas já tomadas em edições recentes, possui vocação para admitir a

responsabilidade de não apenas abrir espaço mas também de facilitar o acesso à participação daqueles que tendem a não participar. Nossa objetivo então é aprofundar esse compromisso, ampliando a diversidade dos participantes, sempre priorizando o ambiente de afeto. Como disse um grande professor, responsável pela continuidade da SIEM, nosso objetivo, como sociedade, e que, portanto, se estende para esses espaços acadêmicos, é que não haja mais distinção entre alunos de escola particular e escola pública, sejam, portanto, somente alunos. Nesse sentido, o que podemos fazer a curto prazo é ter a melhor divulgação possível para que estudantes com vulnerabilidade socioeconômica participem do nosso evento e também criar um ambiente acolhedor, onde cada um se sinta especial, e fazendo de tudo para que não haja segregação entre pessoas, seja pelo motivo que for - jeito de ser, orientação sexual, condição financeira, onde mora, onde estuda, etc.

Com relação ao último ponto, enfatizamos nosso compromisso de permanecer com a metodologia de SiEM é Amor. A atmosfera de acolhimento do evento é um pilar tão importante quanto o compromisso educacional, que possibilita configurar a simulação como uma alternativa de ensino não apenas em estrutura mas também na relação entre as pessoas. É possível observar que grande parte das participações são derivadas desse sentimento. Em um momento geopolítico mundial, e principalmente brasileiro, de tensão, exaltação de sentimentos de ódio, faz-se necessário cada vez mais espaços onde entendemos uns aos outros e temos como objetivo nos ficar bem, e construir riquezas acadêmicas e afetivas em conjunto, alicerçado ao desenvolvimento pessoal e profissional.

Além disso, a SIEM valoriza a gama de características humanas dos participantes, já que podem tanto ser pessoas com alta expressividade em argumentações, quanto pessoas mais tímidas, que participam ativamente por meio de cartas, muitas vezes secretas, planejando tramas e reviravoltas no comitê. Isso, também, se estende praas áreas profissionais: a simulação é multifacetada em seu jeito de simular e de organizar e que, portanto, não se encaixa como um projeto somente das humanidades. Possui uma riqueza de diversidade acadêmica que a ajuda a se fortalecer cada vez mais.

A SIEM é uma simulação de gente. E isso se reflete na equipe, uma vez que temos um time bem diverso, com diversos cursos, incluindo engenharia, matemática, medicina, astronomia, entre tantos outros “não de humanas”. Nossa própria chapa é bem mista, com graduandos em engenharia de produção, relações internacionais, matemática e história. Dessa forma, vemos o quão a organização da SIEM inclui diversas complexidades e, por isso, juntamos pessoas que possuem grande experiência em cada uma das áreas, a fim de maximizar a qualidade no nosso trabalho. Porém, vale ressaltar que a SIEM é sempre um

aprendizado. Sabemos que nós, como pessoas, temos defeitos, e sabemos que temos muito a aprender ainda. Assim, estamos juntos sempre ajudando um ao outro em seus defeitos, assim como valorizando nossas qualidades, o que demonstra a harmonia, o amor e a união do nosso grupo.

Ademais, gostaríamos de trazer, nesta presente carta, um historiador muito importante para se pensar na produção de história na atualidade. Antonie Prost, em sua obra “Doze lições sobre a história”, argumenta que o historiador observa o passado com os olhos do presente. Em outras palavras, a história é um reflexo do presente no passado.

A SiEM é a materialização disso, olhar para o passado com os olhos do presente, mostrar o passado para compreender o atual. O tempo-presente e o tempo-histórico são objetos dos historiadores, mas também são de quem organiza e participa da SiEM. Ao introduzir uma época, espaço, contexto e personagem para alunos de ensino médio, nós, homens e mulheres contemporâneos, vemos o passado com nossos próprios olhos. Dessa maneira, entender os erros do passado é o primeiro passo para não cometê-los no presente.

Portanto, a SiEM têm um papel de formação de ser humano crítico, despertando reflexões sobre as políticas realizadas hoje e sobre a configuração social atual. Entendemos o papel transformador que nosso evento tem e que propicia engajamento nas pessoas para que possam ir ao mundo e lutar para melhorá-lo, o que nos faz concluir que a SiEM muda a história, a SiEM muda nossa história, e é um meio propício a desenvolvimento de seres humanos capazes de melhorar sua e nossa realidade.

Vemos as grandes virtudes da humanidade no nosso evento, como o amor, o carinho, a vontade de aprender, a vontade de mudar e melhorar, tanto a si próprio quanto às condições sociais vigentes, o fomento ao diálogo e o trabalho em equipe. Em tempos sombrios, ela nos dá esperança de que a humanidade é boa e que pode melhorar, nos dá esperança de que vale a pena lutar, vale a pena viver. Nossa evento nunca foi só uma simulação. É muito mais do que isso. O objetivo da nossa chapa, portanto, é fazer com que esses sentimentos se mantenham, e que cada vez mais indivíduos se relacionem com a grandiosidade humana da SIEM, e que captem esses valores e se engajem na luta para se tornarem cada vez mais seres transformadores.

Por fim, nos colocamos à disposição para uma entrevista pessoal, quando poderemos esclarecer quaisquer dúvidas e aprender com suas experiências. Reiteramos nosso grande interesse em compor a chapa do Secretariado da SiEM XIV. Agradecemos desde já a atenção.

Com amor,

Almir Ribeiro Couto

Fernanda Dourado

João Pedro Obara Takano

Gabriel Metran Cassab”

Vale ressaltar que, mesmo há praticamente 3 anos e meio da escrita desta carta, ela continua atual e refletindo o que é o projeto da Simulação para o Ensino Médio. Sua cultura é tão forte que, mesmo com uma pandemia, seus pilares se mantêm sólidos, como será refletido neste trabalho ao longo da estruturação do planejamento estratégico.

1.7 Objetivos

Reforçando pontos já ditos anteriormente, os objetivos deste trabalho consistem em pavimentar o caminho para as próximas gerações organizarem a SiEM - Simulação para o Ensino Médio, de forma bem sucedida, mantendo seus valores fortes e não sofrendo percalços, sejam eles de esvaziamento de público e ou financeiros, além de garantia de alta e diferenciada qualidade acadêmica. Assim, visa-se desenvolver um planejamento estratégico que, por meio da compreensão de mercado, potencialize os pontos fortes do evento, fazendo-o se destacar da concorrência.

1. 8. Estrutura do Trabalho

Este trabalho está baseado em dois principais pilares: as questões de mercado, com quais alavancas internas são necessárias para ganhar a competição, e as questões internas, com as alavancas para que não existam erros administrativos capitais para a saúde financeira do evento, além do sucesso acadêmico. Assim, no âmbito competitivo, terá questões como data de abertura de inscrições, sede do evento e outras atividades necessárias para a realização do projeto, e no âmbito interno, questões como a quantidade de pessoas por tamanho de evento e a esfera financeira em si, entrando em custos, isenções de taxa de inscrição e bolsas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste tópico, se abordará os conceitos acadêmicos necessários para se realizar uma análise de posicionamento de mercado e, com isso, desenvolver um planejamento estratégico para a organização.

2.1 Estratégia

Para se definir a estratégia, uma série de análises precisam ser feitas, a fim de compreender o contexto de mercado, dos stakeholders envolvidos (fornecedores, clientes, concorrência, etc) e da empresa em si. Por isso, neste tópico há uma série de métodos para destrinchar cada um dos pontos citados.

2.1.1 Missão, Valores, Visão

Quando se trata de missão, visão e valores de uma empresa, elas são de fundamental importância pois é a partir delas que se deve definir a estratégia da companhia. Ela, por sua vez, é crucial para a fluidez dos negócios e operações internas, pois os projetos desenvolvidos devem estar em consonância com ela para que a empresa consiga alcançar o patamar desejado. Porém, o ideal é que todos os colaboradores tenham ciência clara de qual é essa estratégia para que não se percam recursos e tempo de forma desnecessária, investindo em alguma iniciativa que será barrada por não estar em linha com a estratégia ou mesmo desenvolvê-la e guinar a empresa para outro caminho que não o almejado. Infelizmente, a maioria dos executivos não conseguem articular um objetivo, escopo e vantagem competitiva do seu negócio em uma simples sentença. Se eles não conseguem, ninguém mais conseguirá. Assim sendo, vão falhar na execução da estratégia, ou pior, podem até não ter uma, caindo na máxima de “se não sabe para onde está indo, qualquer caminho fará você chegar lá” (Collis and Rukstad, 2008).

Portanto, dada a importância da estratégia e que, faz-se necessário ter a definição de missão, visão e valores para pavimentar a delimitação da estratégia,

segundo Collis and Rukstad, 2008, esses conceitos podem ser postos da seguinte forma:

Missão: o porquê de existirmos.

Valores: no que acreditamos e de que forma iremos nos comportar.

Visão: o que queremos ser.

Vale ressaltar, contudo, que empresas do mesmo negócio geralmente têm a mesma missão (empresas de seguro aspiram prover segurança financeira para seus clientes), podem ter os mesmos valores e até compartilhar da mesma visão (“líder reconhecido no campo de seguros”). Entretanto, é improvável que duas empresas do mesmo negócio tenham o mesmo objetivo estratégico. Se tiverem, não é um dos bons (Collis and Rukstad, 2008).

Ademais, segundo David, 2005, a sentença de visão geralmente é considerada a primeira a ser feita (...), enquanto a sentença de missão revela o que a organização quer ser e a quem quer servir.

2.1.2 Cultura

A questão cultural em uma empresa nada mais é do que a implementação no dia a dia dos princípios que delimitam a organização. Assim, postos aqueles valores, como seus colaboradores se comportam, agem e tomam decisões é o que vemos como desdobramento da cultura. Nesse sentido, a cultura organizacional pode ser resumida em como uma companhia toma decisões quando os gestores não estão (HOROWITZ, 2019). Assim, o ideal é que uma empresa possua pessoas que pensem, se comportem e ajam de forma similar (respeitando as individualidades, é claro) diante dos desafios que enfrentam no dia a dia no mercado. No mínimo, deve haver um padrão ético em que suas linhas não são cruzadas. Não obstante, a cultura é tão essencial para uma empresa quanto para o indivíduo pois é fator decisivo em uma decisão de contratação/aceite de oferta de emprego. Por exemplo, uma pessoa que só se vê trabalhando de terno presencialmente todos os dias, em uma empresa rígida, com competição interna, não se encaixaria em um ambiente de startup com vestuário informal, predominantemente em home office, e a recíproca também é verdadeira.

2.1.3 Análise SWOT

A análise SWOT consiste em entender como a empresa se posiciona no contexto da competição, uma vez que ela abrange tanto fatores internos, como forças e fraquezas, quanto externos, como oportunidades e ameaças, com o objetivo de se compreender o posicionamento estratégico da empresa (PEREIRA, 2011). Assim, é importante para a empresa ter claro o cenário atual, para potencializar ainda mais seus pontos fortes e minimizar seus pontos fracos, principalmente em âmbito de se precaver às ameaças. Assim, temos a análise SWOT quebrada em 4 pontos: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Podemos entender cada um deles da seguinte forma, segundo Carvalho e Laurindo (2012):

2.1.3.1 Forças (strengths)

Questões internas que são refletidas em aptidões robustas e, consequentemente, em vantagem competitiva para a empresa. Assim, pode-se dizer que este ponto abrange escala maior em relação aos pares; forte capacidade de implementação de estratégia em relação à concorrência; recursos e habilidades que possibilitam superar barreiras de mobilidade e fatores que solidificam barreiras de mobilidade, reforçam o poder de negociação da empresa com compradores e/ou fornecedores e que permitem custos menores de entrada em relação aos pares.

2.1.3.2 Fraquezas (weaknesses)

Questões internas que são refletidas em aptidões a desejar e, consequentemente, em desvantagem competitiva para a empresa. Dessa forma, têm-se abrangido a escala menor em relação aos pares; a menor capacidade de implementação de estratégia em relação aos concorrentes; falta de recursos e habilidades que permitem superar barreiras de mobilidade e fatores que enfraquecem barreiras de mobilidade e o poder de negociação da empresa com compradores e/ou fornecedores, além de causar custos maiores de entrada do que os pares.

2.1.3.3 Oportunidades (opportunities)

Questões externas que mostram possibilidades de negócio potencialmente positivas para a empresa. Aproveitá-las são importantes para melhores resultados de performance. Nesse sentido, têm-se o fortalecimento da posição estrutural do grupo ou da empresa no grupo; a criação de um novo grupo estratégico e a mudança para um novo grupo em posição mais favorável, podendo fortalecer sua posição estrutural dessa forma.

2.1.3.4 Ameaças (threads)

Questões externas que podem afetar negativamente o negócio da empresa como é feito hoje, visto que podem vir a influenciar tanto no mercado em que atuam quanto internamente em termos de performance da companhia. Dessa maneira, pode-se elencar os novos entrantes; as tentativas de superar barreiras de mobilidade para entrar em grupos estratégicos mais interessantes ou inteiramente novos; os fatores externos que reduzem barreiras de mobilidade ou que diminuem o poder em relação aos compradores e/ou fornecedores e os fatores que exponham maior rivalidade e/ou piores a posição em relação à substitutos.

2.1.4 Cinco Forças de Porter

As Cinco Forças de Porter consistem em uma avaliação de como as forças competitivas de certo mercado atuam, visando entender o nível de competitividade desse mercado. Ao entender como essas forças se inter relacionam, a empresa pode desenvolver estratégias para se defender ou até influenciá-las a seu favor. Por isso, entender essas forças é muito importante para traçar a estratégia da empresa.

Assim, segundo Porter (1979), as 5 forças competitivas são: poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, rivalidade entre competidores, ameaça de novos entrantes e ameaça de produtos substitutos. Discorrendo sobre cada uma:

2.1.4.1 Poder de barganha dos fornecedores

Esta força diz o quanto os fornecedores têm poder nas negociações. Isto é, o quanto eles conseguem pressionar o comprador para comprar no preço mais alto possível, ou melhor, no preço que ele quer. Essa força se dá quando são poucos fornecedores para muitos compradores; sem produtos substitutos; setor não é essencial para fornecedores, mas produto muito importante para compradores; produto diferenciado com custos de mudança de fornecedores.

2.1.4.2 Poder de barganha dos clientes

Poder de barganha dos clientes é a situação inversa ao poder de barganha dos fornecedores, isto é, o comprador possui uma escala muito maior que o fornecedor, fazendo com que ele compre no preço mais baixo possível, isto é, no preço que ele quer. Assim, essa força se nota quando há muitos fornecedores para poucos compradores; com a diferença de porte entre compradores e vendedores, ocasionando compras de alto volume; produtos padronizados e ou sem diferenciação; baixo custo de mudança de fornecedor.

2.1.4.3 Rivalidade entre competidores

Quanto maior a competição, mais os competidores irão investir para atrair clientes. Dessa forma, em mercados estagnados ou de baixo crescimento, o crescimento de uma empresa depende da canibalização sobre a rival. Além disso, quando os produtos são similares, sem diferenciação, quando há muitos concorrentes e são similares em tamanho, o mercado tende a se destacar em rivalidade.

2.1.4.4 Ameaça de novos entrantes

Novos entrantes tendem a gerar um mercado ainda mais competitivo, uma vez que fica mais difícil se diferenciar dada a gama de opções similares para um mesmo nicho. Além disso, pelo menos um dos atuais players perde percentual de

mercado ao ter novos entrantes neste. Mas para que haja essa penetração, depende-se do tamanho da barreira de entrada (e da reação dos competidores atuais). Isto é, alta barreira de entrada tende a ter um mercado com menos risco de novos entrantes uma vez que é um mercado mais concentrado. O inverso também vale, com uma baixa barreira de entrada, propicia-se um grande volume de competidores.

As principais barreiras de entrada, segundo Porter (1979), são:

- economia de escala: precisa de larga escala para conseguir ingressar no mercado
- diferenciação do produto: força investimentos para superarem a fidelidade do cliente
- necessidades de capital: forçam a grandes investimentos em infraestrutura, pesquisa e desenvolvimento, publicidade e propaganda, entre outros
- desvantagens de custo independentes de escala: patentes, curva de aprendizagem, melhores fontes de matéria prima, que geram aumento de custos;
- acesso aos canais de distribuição: com canais limitados, se perde penetração e escala e se obriga a desenvolver os próprios canais;
- política governamental: regulamentação de entrada de mercado (ex.: energia).

2.1.4.5 Ameaça de produtos substitutos

Ameaça de produtos (ou serviços) substitutos são os que não são classificados como competidores, mas que podem ser considerados para o consumidor em uma substituição estratégica por conta de função cumprida similar.

2.1.5 Estratégias Competitivas Genéricas

Na visão de Porter (1986), por mais que a estratégia de uma empresa possa ser única, visto as condições específicas do ambiente em que ela se insere, há três categorias de estratégia que condensam os posicionamentos adotados por diferentes organizações: as estratégias competitivas genéricas.

A primeira delas é a liderança em custo, que se baseia em prover um produto ou serviço similar aos oferecidos pela concorrência, todavia, com custos totais menores, os quais possibilitam maiores retornos. Esse tipo de estratégia faz com que as cinco forças competitivas sejam mais brandas. Se há rivalidade intensa entre os competidores, a tendência é de que os lucros da indústria, no geral, sejam menores. Porém, para o líder em custo a redução é menos significativa, de forma que essa empresa consegue ter o maior retorno da indústria. Já o poder de barganha dos compradores possui influência limitada até o patamar do competidor mais eficiente, ao mesmo tempo que existe maior flexibilidade para lidar com aumento de preços por parte de fornecedores. No que tange à ameaça de novos ingressantes, a liderança em custo permeia vantagens de custo e economias de escala que atuam como barreiras de entrada significativas, não obstante, essas organizações estão em condições mais favoráveis para competir com substitutos do que os competidores menos eficientes. Nessa linha, pode-se notar que há traços similares de companhias aspirantes à liderança em custo, que consistem no desenvolvimento de produtos de fácil manufatura e especialidade em engenharia de processos e equipamentos de alta qualidade. Para tal, os retornos obtidos por meio dessa posição devem ser investidos na melhoria dos equipamentos, visando manter a liderança em custo. Em termos de gestão, exige-se controle rigoroso e constante sobre processos, indicadores e incentivos com base em metas quantitativas (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

A segunda estratégia genérica é a diferenciação, em que a corporação oferta um produto ou serviço único na indústria, seja por meio de design, tecnologia ou qualidade. Nessa situação, a companhia possui também fortes anteparos em relação às cinco forças competitivas. A rivalidade entre competidores se enfraquece à medida em que o produto é único, desenvolvendo lealdade dos consumidores e menor sensibilidade ao preço. No que diz respeito ao poder de barganha dos fornecedores, as margens de lucro tendem a ser maiores em empresas que competem por diferenciação, o que mitiga o impacto do incremento de preço por parte dos fornecedores, ao mesmo tempo em que o poder de barganha dos clientes é bem limitado, dado que não existe oferta de produtos similares. Assim, a ameaça de novos ingressantes é pequena, uma vez que o caráter único do produto ou serviço é uma grande barreira de entrada e os novos ingressantes precisam superar as

especificidades desse produto ou serviço, além da lealdade dos consumidores, para prosperar nesse mercado. Por fim, a ameaça de produtos substitutos também é pouco significativa, visto que a empresa se encontra em uma posição competitiva mais favorável em relação aos competidores. Dessa forma, empresas que competem por diferenciação necessitam possuir fortes capacidades em marketing, engenharia de produto e pesquisa, além de reputação impactante da marca por qualidade ou tecnologia. No âmbito organizacional, os requisitos de coordenação entre áreas e funções da organização, os incentivos subjetivos aos funcionários, a ênfase na gestão do conhecimento e na atração de talentos altamente qualificados são os principais pontos a serem abordados para se atingir essa diferenciação (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Na sequência, a próxima e terceira estratégia competitiva genérica é o enfoque, que se constitui no foco em um seleto grupo de compradores ou região geográfica, atendendo a esses consumidores com alta performance e de forma exclusiva, o que é de difícil viabilidade para organizações que competem por meio de liderança em custo ou diferenciação. Dentro desse foco, pode haver posicionamento de baixo custo ou de diferenciação.

Assim sendo, se uma empresa não se enquadra em nenhuma das três estratégias competitivas genéricas anteriormente pontuadas, tende a ter uma posição competitiva fraca, visto que cada estratégia genérica demanda estruturas organizacionais e habilidades específicas. Carvalho e Laurindo (2012) também expõem que a oscilação entre duas estratégias competitivas genéricas pode gerar uma confusão na imagem da empresa percebida por clientes, com consequente perda de credibilidade e reputação.

2.1.6 Modelo de negócio Canvas

O modelo de negócios canvas, ou business model canvas, é uma ferramenta que possibilita destrinchar um modelo de negócios de forma concisa, eficaz, visual e de fácil interpretação. Neste trabalho, parte-se do conceito de modelo de negócios como sendo algo que “descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Assim, Osterwalder e Pigneur (2010) constituem o modelo de negócios canvas como um esquema segmentado em nove partes:

2.1.6.1 Segmento de clientes

Pessoas ou organizações que a empresa busca servir. Os clientes podem ser separados em grupos de clientes, por meio de critérios como requisitos específicos, canais de distribuição distintos, diferentes tipos de relacionamento e lucratividade consideravelmente discrepante. Nas situações em que há mais de um segmento de clientes, o mercado da empresa pode ser segmentado; isto é, com diferenças pontuais nas necessidades e problemas de clientes; diversificado, ou seja, com significativas diferenças nas necessidades e problemas de clientes; ou multilateral, definido por segmentos de mercados interdependentes.

2.1.6.2 Proposta de valor

Descrição de como os produtos ou serviços das empresas agregam valor para o cliente. Assim sendo, é o motivo pelo qual o cliente prefere uma empresa em relação às demais. Por isso, a proposta de valor deve, necessariamente, resolver ou satisfazer uma dor do consumidor ou usuário.

2.1.6.3 Canais

Meios pelos quais a organização se comunica com o cliente e entrega sua proposta de valor. Podem ser canais de comunicação, distribuição ou venda. Dentre as funções dos canais, têm-se: ampliar o conhecimento dos clientes e consumidores sobre os produtos e serviços ofertados; realizar a venda e a entrega, física ou virtual, dos produtos e serviços; e prover o suporte pós-compra. Ademais, vale pontuar que o cliente passa por várias fases em cada canal. Começa pelo conhecimento de produtos e serviços, passa pela avaliação da proposta de valor, ao verificar se está condizente com seus requisitos, e vai até o recebimento do produto ou serviço e o suporte pós-venda.

2.1.6.4 Relacionamento com clientes

Tipo de relação que uma organização possui com seus clientes, podendo variar de relações pessoais a automatizadas. As intenções ao solidificar um relacionamento são a conquista e a retenção do cliente e o aumento das vendas.

2.1.6.5 Fontes de receita

De que forma a entrega da proposta de valor se reflete na geração de receita para a companhia. São duas formas principais: pagamento pontual e renda recorrente. Nesse sentido, se faz necessário distinguir o mecanismo de precificação, que pode ser fixo - baseado em fatores como o volume de venda e as características do produto ou segmento de clientes -, ou variável - o qual flutua conforme alterações de mercado.

2.1.6.6 Recursos principais

Recursos que viabilizam a operação da empresa e permitem o bom funcionamento do modelo de negócios. Podem ser de ordem física, financeira, intelectual ou humana, tanto possuídos quanto alugados.

2.1.6.7 Atividades-chave

Descrição das atividades principais da companhia visando o bom funcionamento do modelo de negócios. Assim sendo, são aquelas ações imprescindíveis para fomentar e oferecer a proposta de valor, conservar o relacionamento com o cliente e gerar renda.

2.1.6.8 Parcerias principais

Apontamento de fornecedores e parcerias fundamentais para a operação do negócio.

2.1.6.9 Estrutura de custo

Levantamento da gama de custos existentes no funcionamento do modelo de negócios. Os custos podem ser fixos - independentes do volume de produção -, ou variáveis - variáveis de forma proporcional ao volume de produção.

2.1.7 Fatores críticos de sucesso (FCS)

O modelo de Fatores Críticos de Sucesso (FCS) propõe o planejamento e priorização de iniciativas internas que podem ser usufruídas como alavancas, isto é, fomentar de forma vertiginosa o crescimento da organização, e que, portanto, estão relacionadas diretamente aos objetivos e à estratégia da organização. Assim sendo, as origens destes fatores estão ligadas à estrutura da organização, a estratégia competitiva, ao posicionamento de mercado, ao ambiente e a localização geográfica (ROCKART, 1979).

Em vista do fomento de tal modelo, é necessário um estudo prévio da organização, com informações detalhadas sobre sua estrutura e estratégia organizacional. O resultado desta abordagem deve destacar quais ferramentas organizacionais são necessárias para que os potenciais ganhos das alavancas sejam capturados.

2.1.8 Implementação da estratégia

Não basta ter clara a estratégia em toda a organização, se não há um plano de ação bem definido e escalonado para se atingir os objetivos. Por isso, neste tópico, será abordado um método para tal.

2.1.8.1 Objetive Key Results (OKR)

Os Objetive Key Results (OKR) constam em uma metodologia para implementação de estratégia que ganhou relevância após sua aplicação em massa no Google a partir de 1999. Doerr (2018) vê os OKR como uma ferramenta de gestão

que visa focar os grandes esforços da corporação somente em seus problemas mais relevantes. A metodologia é implementável em qualquer tipo de organização, incluindo as não lucrativas. A principal vantagem dos OKR é alinhar todos os indivíduos que compõem a organização em torno de um mesmo caminho, o que é fundamental principalmente para pequenas empresas e startups.

Para compreendê-los melhor, têm-se que os objetivos são frases curtas que visam pontuar o que se pretende alcançar, enquanto os resultados chave monitoram o modo pelo qual esses objetivos podem ser atingidos. Um dos diferenciais da metodologia de OKR é o requisito dos resultados chave serem específicos, com prazo definido, simultaneamente agressivos e realistas e, sobretudo, facilmente mensuráveis (DOERR, 2018). O quadro 1 apresenta um exemplo de OKR:

Quadro 1 - Exemplo de OKR

OBJETIVO CORPORATIVO INTEL Estabelecer o 8006 como o microprocessador de 16-bit com mais alto desempenho, que pode ser medido por:
RESULTADOS CHAVE (Q2 1980)
1. Desenvolver e publicar cinco <i>benchmarks</i> mostrando a superioridade de desempenho da família 8006 (Aplicações). 2. Atualizar a embalagem de toda a família 8006 (Marketing). 3. Colocar o componente 9MHz em produção (Engenharia, Manufatura). 4. Fazer uma amostra do coprocessador aritmético até 15 de junho (Engenharia).

Fonte: Doerr, 2018

A utilização dos OKR possui quatro grandes vantagens, que Doerr (2018) nomeia de “superpoderes”: Foco e Comprometimento com as Prioridades, Alinhamento e Comunicação em prol do Trabalho em Equipe, Acompanhamento da Responsabilidade e Esforço pelo Maravilhoso.

A efetividade dos OKR se baseia no Foco e Comprometimento com as Prioridades, dado que toda definição dos objetivos começa com o questionamento do que é mais importante para os próximos meses. O cumprimento desse objetivo ocorre, necessariamente, quando todos os resultados chave associados a ele forem finalizados. Doerr (2018) sugere que os resultados chave sejam desafiadores e que o

número ideal varie entre três e cinco para cada objetivo. Outros aspectos importantes a pontuar são a possibilidade de haver um sistema de OKR de curto prazo para sustentar um sistema de OKR de médio prazo e a não existência de regra no que tange ao prazo para conclusão do objetivo, pois varia conforme o perfil da organização e da equipe.

Os OKR resolvem a situação de alinhamento a desejar na execução da estratégia por meio da transparência, dado que todos os sistemas de OKR de uma organização devem ser abertos a todos os colaboradores. Por conta disso, há uma maior facilidade para perceber quais indivíduos estão cumprindo com suas metas e quais necessitam de ajuda, além de providenciar a verificação de trabalho repetido, isto é, pessoas diferentes realizando a mesma tarefa. Desta forma, os OKR produzem Alinhamento e Comunicação em prol do Trabalho em Equipe. Consequentemente, há a necessidade de autonomia dos trabalhadores e times para definirem seus próprios OKR, se baseando nos objetivos gerais da empresa, os quais devem estar acessíveis a todos.

Já o Acompanhamento da Responsabilidade se constata em três etapas do ciclo de vida dos OKR. A primeira é a configuração dos OKR. Como os colaboradores e times determinam seus próprios objetivos e resultados chave, há uma maior motivação geral por conta de uma mais clara noção de como o trabalho de cada pessoa e cada núcleo contribui para o sucesso da companhia. Contudo, vale destacar a importância da acessibilidade e da edição dos documentos de registro dos OKR. A segunda é o acompanhamento da meia-vida, por meio de avaliações diárias ou semanais para status do progresso, provendo informações para a tomada de decisão sobre alguma atualização dos objetivos. Nesse aspecto, cada resultado chave deve receber uma avaliação entre Continuar, Atualizar, Iniciar - definição de um novo resultado chave - ou Parar. Já a terceira é o fechamento, que possui atribuição de uma pontuação para simbolizar o progresso alcançado em um resultado chave, além de uma avaliação individual sobre as atividades realizadas para o cumprimento desse objetivo e uma reflexão sobre o aprendizado obtido.

Por fim, o Esforço pelo Maravilhoso se baseia em definir objetivos audaciosos que, se completados, levam a organização a um cenário considerado “maravilhoso”. É por meio desses objetivos que serão alcançadas inovações radicais.

Todavia, isso implica em uma grande quantidade de fracassos, o que precisa ser considerado normal, para que os colaboradores continuem tendo ousadia para sair da zona de conforto, a fim de realizar essas ambições mais audaciosas.

2.2 Administração e organização do trabalho

Para compreender ou definir a estratégia de uma organização, é necessário a priori entender como ela se administra. Visando tal, a divisão e a gestão do trabalho são bons métodos para clarificar as dinâmicas cotidianas, além de se entender qual tipo de organização se categoriza a estudada.

2.2.1 Divisão do trabalho

Segundo Mintzberg et al. (2006), qualquer atividade humana organizada possui dois princípios fundamentais: a divisão e a coordenação do trabalho. A estrutura organizacional deve representar tais características, além de refletir outros traços significativos da organização, como porte, idade, contexto e ambiente ao qual está inserida. Nesse sentido, a análise da estrutura pode ser feita por meio de seis elementos:

Ápice estratégico: composto por níveis hierárquicos mais elevados da organização, é responsável pela administração central dos processos internos.

Linha intermediária: linha hierárquica de autoridade inserida entre o ápice e o núcleo operacional.

Núcleo operacional: formado pelos indivíduos que desempenham a atividade primária.

Tecnoestrutura: composto por indivíduos que desempenham tarefas administrativas, auxiliando níveis de hierarquia superiores.

Equipe de apoio: composto por unidades que auxiliam por meio de serviços internos.

Ideologia: relacionada à cultura organizacional, envolve tradições e crenças da organização.

2.2.2 Coordenação do trabalho

O segundo princípio fundamental para qualquer atividade humana organizada é a coordenação do trabalho. Ela consiste na articulação de diferentes tarefas dentro da organização. De forma semelhante à divisão do trabalho, a literatura provê seis mecanismos básicos de coordenação de tarefas (MINTZBERG et al., 2006):

Ajuste mútuo: coordenação por meio de um ou mais processos simples de comunicação informal.

Supervisão direta: coordenação baseada no uso do papel da liderança por meio de instruções aos seus subordinados.

Padronização dos processos de trabalho: a coordenação do trabalho é direcionada a um conteúdo específico da atividade.

Padronização de resultados: maneira de coordenar, em que a maior ênfase é focada na especificação dos resultados.

Padronização de habilidades: forma de coordenar em que tem-se especificação das habilidades esperadas de uma pessoa.

Padronização de normas: coordenação consiste em crenças compartilhadas, sendo as atividades direcionadas por tais perspectivas.

2.2.3 Organizações temporárias

Organizações temporárias são organizações com tempo de vida finita desenhadas visando um objetivo/tarefa em particular. (Lundin and Soderholm, 1995, Soderlund, 2004), como eventos esportivos, projetos de socorro em desastres ambientais, sets de filmagem e forças tarefas (Bakker, 2010). Tanto sua estrutura quanto sua filiação organizacional de quem trabalha lá deve ser temporária (Bakker et al., 2016). Possuem características chave de distinção – duração limitada de existência (não necessariamente curta), heterogeneidade de membros organizacionais, realização de tarefas específicas e diferentes fases do trabalho (Lundin e Soderholm, 1995, Maylor, 2010; Meyerson et al., 1996). O estudo de OTs é relevante e interessante porque OTs são essenciais para resolver situações disruptivas e humanitárias, como emergências e desastres, e encenando significantes eventos sociais e culturais globais, como os jogos olímpicos ou a copa do mundo

(Bakker, 2010). Caminhos ad hoc e de flexibilidade de organização são necessários para lidar com tarefas temporárias (Burke and Morley, 2016; Bakker, 2010; Bakker et al. 2016). Assim, OT's possuem maior proporção de processos emergentes do que organizações mais duradouras (Fernandes, Tarafdar and Spring, 2021).

2.3 Técnica 5W + 2H

A técnica 5W + 2H se tornou mais utilizada por conta de sua difusão com o conceito de Gestão da Qualidade como uma das técnicas de implantação da Qualidade Total (AMBROZEWICZ, 2003). Contudo, apresenta utilidade para o fomento de planos de ação devido a sua praticidade e simplicidade.

O nome 5W + 2H vem dos termos em inglês: what, who, when, where, why, how e how much. Esta técnica induz à resposta para as sete perguntas criadas pelos termos anteriores, que traduzidos para o português seriam: o quê, quem, quando, onde, por quê, como e qual custo (TILLMAN, 2006).

A fins de entendimento do engajamento do autor perante o projeto, esta técnica será utilizada. Por conseguinte, segundo a explicação a seguir, têm-se um meio de definição dos atores, da motivação e de como podem ser feitas propostas, utilizando esta técnica como ferramenta de análise, para atividades relacionadas ao desenvolvimento do projeto em que este trabalho se baseia. Assim, têm-se:

Why: motivação para o desenvolvimento de determinada ação. Espera-se descobrir o porquê de algo ser feito.

What: determinação de qual ação será realizada, em que ela se baseia e quais são as atividades relacionadas.

Who: responsáveis pela execução de tal ação. Assim, determina-se quem são os atores e quais são suas responsabilidades em tal processo.

When: tempo de execução da ação. Inclui data de início e previsão de duração.

Where: determinação da localização de tal ação.

How: modo de realização da ação. Determinação da execução das atividades para concluir-se a ação.

How much: determinação do custo de realização da ação prevista.

3 DESENVOLVIMENTO

3.1 Estratégia

Neste tópico, análises serão feitas para a compreender o modo pelo qual o projeto pode alcançar seus objetivos estratégicos, que são manter o tamanho de simulação boutique, com até 200 pessoas, mas com altíssima qualidade acadêmica, sendo diferenciado pela imersão histórica, com os delegados tendo que lidar com as consequências dos próprios atos, reescrevendo a história e tendo uma preferência pela SiEM perante as demais simulações, não só por conta de toda a experiência diferenciada dentro dos comitês, mas também pelo carinho e afeto recebidos durante o evento. Assim, a marca pretende seguir líder nacional nas simulações, principalmente por conta do caráter acadêmico inovador e de proposta pedagógica diferenciada, além de ser única em sua experiência.

3.1.1 Missão, Visão e Valores

Missão: promover a discussão e a reflexão sobre eventos históricos a partir de uma nova perspectiva, de modo a entendê-los criticamente, dialogar com o nosso presente e contribuir para um mundo melhor.

Visão: tornar-se uma simulação que envolva cada vez mais pessoas no amor pelo diálogo reflexivo.

Valores:

- **Excelência:** aplicar uma sólida proposta pedagógica que vê no estudo aprofundado do passado uma forma de melhor compreender o nosso presente, sobretudo por meio do entendimento crítico e multifacetado das estruturas de poder;

- **Inovação:** busca contínua em se reinventar academicamente para seguir pioneira e para acompanhar as demandas atuais das discussões sociais;

- **Pluralidade:** respeito às diversidades individuais, contribuindo para uma sociedade mais justa, inclusiva, plural, em que se respeitem todas as formas de amor, gênero, corpo, religião e etnia;

- **Amor:** perpetuar os laços fortes que unem a equipe e os participantes da SiEM e a tornam única;
- **Imersão:** criar um espaço lúdico e favorável ao aprendizado acadêmico e empírico da história;
- **Cuidado:** alinhar rigor acadêmico a uma metodologia de caráter afetivo.

3.1.2 Cultura

Dado que a cultura organizacional pode ser resumida em como uma companhia toma decisões quando os gestores não estão, a marca da cultura da SiEM, que a diferencia dos demais projetos, é seu slogan “SiEM é Amor”. Isto é, a SiEM é um evento em que em todas as esferas, do secretariado até os staffs e delegados, há um forte caráter afetivo, por meio do zelo ao próximo e carinho com seus semelhantes, sendo eles todo e qualquer indivíduo que se envolva com o projeto. Além disso, o evento também possui o slogan acadêmico “SiEM: reescrevendo a história”. Este é muito simbólico no sentido de que a cultura acadêmica da SiEM é a imersão, de tal forma que os participantes têm em seus limites de ação os limites de ação da representação recebida. Assim, é natural que caminhos distintos do caminho exato da história sejam percorridos durante os dias de evento, e, consequentemente, alguns resultados serão diferentes, com implicações políticas, sociais e econômicas. Dessa forma, se reescreve a história, pois ela é vivida por aqueles imersos no recorte específico.

Não obstante, os dois pontos fortes de cultura juntos, o amor e a imersão, despertam um sentimento de preocupação com o mundo, com a sociedade, e uma motivação para mudá-lo. Nesse sentido, a SiEM ajuda a criar cidadãos para o mundo, a partir de um choque de realidade, para que estes lutem por si, pelos seus e pelos outros. Por meio da consciência crítica de uma desenvolvida leitura política, despertada durante os dias do evento, e com os conhecimentos sociais e históricos adquiridos por meio dos estudos para se envolver com o projeto, as pessoas se capacitam para entender a realidade na qual estão inseridas, e conseguem compreender movimentos que outrora passavam despercebidos. Por isso, a

conjuntura de “SiEM é amor” com “SiEM: reescrevendo história” é tão poderosa na formação do ser humano.

3.1.3 Análise SWOT

Neste tópico se encontra a análise SWOT, para entender as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que a Simulação para o Ensino Médio possui, dado o mercado em que ela atua.

3.1.3.1 Forças (strengths)

É uma simulação histórica de gabinetes com caráter imersivo e acolhedor. Assim, os delegados representam pessoas importantes em certos acontecimentos históricos e se passam por eles para viver aquele contexto, tomando decisões e sofrendo as consequências dos próprios atos. A SiEM foi a primeira simulação de história a ser criada no país, é a referência atualmente e, mesmo hoje, são bem poucos os modelos semelhantes, exclusivos de comitês históricos de gabinetes. No máximo, simulações tradicionais possuem algum(ns) comitê(s) nesse formato, por influência da SiEM.

3.1.3.2 Fraquezas (weaknesses)

A fraqueza da SiEM é o comprometimento da equipe para com o evento. Uma conjunção de fatores podem contribuir para tal, como o lema da siem ser “SiEM é amor”, que faz com que a equipe ache que está tudo bem não cumprir com as responsabilidades que não haverá consequências; que o modelo da SiEM não é tão sério quanto um modelo das Nações Unidas, o que faz com que essas pessoas priorizem tarefas desses outros concorrentes em detrimento da SiEM; não ser vinculada a nenhuma instituição, que não pode gerar consequências negativas para a imagem da pessoa com instâncias superiores (ex. docentes universitários ou centros de pesquisa) e ter um porte de simulação boutique, que não têm tanta escala, para prezar pela qualidade acadêmica, mas que gera um caráter de não substituição de

produto (comitê). Assim, as equipes quase não têm medo de serem cortadas, diferentemente do MUN, que com a larga escala e produto mais genérico, sem grandes requisitos técnicos para a equipe como a SiEM possui, é de fácil substituição.

3.1.3.3 Oportunidades (opportunities)

As oportunidades para a Simulação para o Ensino Médio se baseiam em estreitar laços com escolas, para divulgar o evento ao vivo nelas, o que aumenta consideravelmente a procura pelo projeto e inscrições no evento, além de possibilidade de treinamentos chamados de mocks (pequenas simulações) para já desenvolver esses alunos e, a partir daí, ter um grupo de delegados de maior qualidade e ter mais potenciais pessoas para a equipe nos anos subsequentes. Além disso, criação jurídica do projeto, visando angariar fundos de iniciativa privada para custeio do evento. Assim, o evento teria *coffee breaks* e gincanas mais robustas e uma garantia de demanda maior que oferta, uma vez que o evento seria sem taxa de inscrição.

Ameaças: explosão de criação de simulações internas de colégios, com muitas delas abertas ao público de fora da escola em questão, tendo 3 dias no máximo de duração, com taxa naturalmente mais baixa. Isso é uma ameaça pois essa geração que está atualmente no ensino médio, que nunca conheceu a SiEM, vai preferir ficar menos dias em simulação por ser menos cansativo e com aval maior dos pais por ter uma taxa de inscrição menor.

3.1.4 Cinco Forças de Porter

Para o mercado de simulações, as principais forças de Porter atuantes são: rivalidade entre competidores, poder de barganha dos fornecedores e ameaça de produtos substitutos.

3.1.4.1 Rivalidade entre competidores

Este primeiro ponto é fundamental principalmente no pós pandemia, em que o tamanho do mercado caiu muito mais que a oferta, uma vez que ainda uma boa quantidade de simulações existe, voltando a suas edições presenciais em 2022, mas com baixo quórum, por conta do desconhecimento do público alvo em relação à existência dessas atividades. Especificamente no Estado de São Paulo, o Fórum Faap era no 1º semestre e tinha por volta de 800 alunos de ensino médio participando, e, a partir desse evento, chegava a esses alunos a divulgação da SiEM, por exemplo, e aí se conseguia o público de 150 alunos, assim como as outras grandes. Todavia, como o Fórum Faap foi no 2º semestre, por exemplo, a SiEM dependeu de divulgação somente dela, e até a principal concorrente dela, que realiza o evento 3 semanas antes, não realizou a edição deste ano. Assim, o projeto contou somente com 20 participantes, queda de 7,5 vezes o projetado para a edição - se não houvesse pandemia.

Ademais, o segundo ponto da rivalidade entre os competidores é a tentativa de eximir a diferenciação, ao copiar modelos de sucesso em algum(ns) de seu(s) comitê(s). Assim, por exemplo, o próprio principal concorrente da SiEM, o SPMUN, possui hoje comitês históricos também, apesar de ser a minoria, dada a influência que a SiEM teve no evento, a partir de pessoas que estavam nas duas equipes querendo levar esses pontos fortes da SiEM para outros eventos também. Além disso, têm outras simulações com comitês históricos, como as de colégios, e eles aprenderem o modelo da SiEM indo ao evento e tentando replicar a experiência, por mais que não seja e não será de mesma qualidade e mesmo nível imersivo, já propicia uma certa ambientação histórica similar, excluindo da SiEM a característica de ser a única que possui comitês históricos. Nos MUN's isso também ocorre, dado que antes havia uma divisão mais clara entre tipos de tópicos que eram abordados em cada evento, com hoje tendo um leque bem maior.

3.1.4.2 Poder de barganha dos fornecedores

Esta força era fraca antes da pandemia, mas, agora, é a mais forte, uma vez que não há equipe suficiente para organizar todos os eventos. Antigamente, tinham muitas pessoas que participam da equipe de algumas simulações simultâneas, mas

hoje, são pouquíssimas as pessoas que ainda não aposentaram desta prática de eventos, e que, além disso, não estão em reta final de faculdade ou trabalho para ter bastante tempo disponível para ajudar na organização de mais de um projeto, uma vez que são todos voluntários. Quem está disposto a ser equipe agora são pessoas que já eram de equipes no pré-pandemia, só que agora, 3 anos depois, elas se enquadram nestes pontos citados de reta final de curso ou mercado de trabalho. Assim, o tempo para elas é algo bem escasso. Por isso, são pouquíssimas as pessoas ainda com essa disponibilidade e, para realização de grandes eventos, precisa-se de boa quantidade destas, além de serem engajadas. Assim, hoje a disputa por equipe é tão grande que uma pessoa canibalizada é fator decisivo entre um projeto existir ou não para a próxima edição. São menos pessoas disponíveis e com tempo disponível menor, podendo ajudar em um projeto somente, sendo que pré-pandemia uma pessoa era em média equipe de 3 eventos ao mesmo tempo, podendo chegar até 5.

3.1.4.3 Ameaça de produtos substitutos

As grandes simulações sempre se diferenciam pela qualidade, pela marca ou por ambos. Neste momento, dado o enfraquecimento das marcas por questão de desconhecimento do público alvo, que alunos de ensino médio que não sabem da existência desses projetos independentes, a ameaça a produtos substitutos se dá considerando produto como projetos similares que podem substituir os comitês tradicionais, isto é, os clubes de debate e mini simulações, que estão começando a ser disseminados nas escolas, que, por mais que não sejam concorrentes diretos, pois geralmente ocorrem em uma tarde, ou se for algo contínuo, é quinzenal, podem acabar obtendo a preferência dos alunos por ser uma atividade de graça, enquanto as simulações requerem o pagamento de taxa de inscrição, além de serem eventos mais longos e, consequentemente, cansativos, que ocorrem em datas de feriados ou férias e que os alunos poderiam estar descansando/viando no período.

3.1.5 Estratégias Competitivas Genéricas

A estratégia competitiva genérica da SiEM é a liderança em diferenciação, uma vez que ela é pioneira no produto que entrega: simulação histórica imersiva de gabinete, a qual contém salto temporal, fazendo com que os delegados sofram as consequências dos próprios atos. Contudo, não é só por isso que ela é líder em diferenciação, mas também porque a cada ano ela é pioneira no mercado de simulações brasileiro, trazendo novidades que posteriormente são implementadas nos demais eventos do país. Por exemplo, em 2018 houve a criação de duas estruturas difundidas nacionalmente: o grupo de apoio e o sarau. O sarau é autoexplicativo, algo que não acontecia em simulações - eram somente gincanas e festas - mas o grupo de apoio não. Basicamente, ele é um grupo em que psicólogas e ou estudantes de psicologia ficam de plantão durante o evento para suportar aqueles que participam dele, sejam tanto delegados quanto equipe. Isso foi criado pois o ambiente de simulação é um tanto pesado - por conta de carga horária, gerando cansaço físico e mental, dada a alta demanda de raciocínio lógico apurado e rápido - e da simulação histórica imersiva mais ainda, visto o peso da história sendo vivido na pele e gerando um sentimento de certa dor na pessoa, como uma pessoa negra simular o julgamento do carandiru. Outro exemplo é a criação de novos modelos de comitê, como comitês artísticos, vide a Semana da Arte Moderna de 1922. Todos esses exemplos, nessa via, existem por conta da estrutura organizacional da SiEM permitir e fomentar estas inovações, como uma equipe do mais alto gabarito, misturando pessoas de diversos níveis de experiência em comitês históricos, com flexibilidade de estruturas organizacionais e de propostas acadêmicas para a criação de diferentes tipos de comitê e de adição de nova equipe para um quadro novo.

3.1.6 Modelo de negócio Canvas

Neste tópico, se destrinchará o modelo de negócio Canvas, no qual há nove segmentações para análise do negócio, almejando ter uma visão global e objetiva.

3.1.6.1 Segmentos de clientes

Os segmentos de clientes da SiEM são alunos de ensino médio, de 1º a 3º ano, de escolas particulares e públicas, que possuem um certo apreço por humanidades - não necessariamente vão seguir carreira nesta área, os cursos de ensino superior que os participantes de simulação ingressam são bem variados, mas precisa gostar de história e política para participar de uma simulação de gabinete de história.

Costumeiramente, a simulação de história não é o primeiro tipo de simulação em que os alunos de ensino médio costumam participar. Na realidade, primeiramente se simula o modelo ONU, para a partir deste, conhecer as simulações, desenvolver apreço por elas, saber da existência de simulação de história e aí sim experimentar este modelo diferente. Assim, não é tão comum termos na SiEM alunos que nunca participaram de simulações na vida - o número gira em torno de 20% (60 de 300), levantando a base de delegados das últimas 3 edições, 2018, 2019 e 2022, que é um número bem baixo para simulações. Os alunos que vão de primeira viagem, como se chama os novatos em simulações, o fazem na SiEM principalmente por influência de amigos, que os convencem a ir em turma para a edição. Já nas simulações modelo ONU, este número de novatos gira em torno de 40%, uma vez que as simulações grandes externas são no primeiro semestre, enquanto muitas simulações internas de colégios são no segundo semestre. Assim, quando fecham a delegação, que varia entre 10 a 30 alunos, essa boa quantidade acaba não tendo simulado antes, nem mesmo na simulação interna do colégio. Porém, é uma tendência de mercado que, nos próximos anos, com a retomada das simulações e estabilização do mercado, e dado que cada vez mais colégios estão criando simulações internas, que esse número de novatos em simulações externas modelo ONU caia de 8 a 10%, visto que 10% é número o qual representa a quantidade de alunos hoje que vão a simulações externas que estudam em colégio em que não há simulação interna, segundo análise de dados de simulações parceiras - não citadas nominalmente por questão de compliance.

Assim sendo, pode-se dividir uma estratégia diferente para o público alvo orgânico e inorgânico. Para o orgânico, o plano é continuar indo a simulações modelo ONU para realizar a divulgação da SiEM, uma vez que é o público com maior taxa de conversão entre divulgação e inscrição (10%, em média, segundo dados da SiEM 2018 e 2019, no qual foi realizada a divulgação no fórum FAAP para

800 pessoas e 80 inscrições para a SiEM foram realizadas, assim como 500 do SPMUN foram atingidos, com conversão de 50 pessoas, em média), uma vez que já são alunos que vivenciaram a experiência de simular, possuem apreço por tal, e ainda possuem o fator animação coletiva, no qual aumenta a adesão por ter os amigos junto. Para o inorgânico, por sua vez, seria ir nas escolas em si para realizar a divulgação, para convencer alunos que nunca simularam a terem a SiEM como primeiro evento. Fazer uma mini simulação na escola também é uma boa alternativa, pois mostra como é o evento para eles e dá mais segurança de qualidade e garantia de satisfação ao participar, criando confiança na marca e fidelizando clientes antes mesmo deles terem vivido a experiência SiEM de fato.

3.1.6.2 Proposta de valor

A proposta de valor da SiEM consiste em fornecer uma experiência imersiva para aprendizado de história e desenvolvimento de consciência crítica, no sentido de entender, a partir de uma vivência de contexto, como as forças políticas, militares e outras se relacionam e se pressionam, tanto em âmbito coletivo quanto individual.

Assim, a ideia é devolver ao mundo cidadãos críticos da sociedade, com capacidade de entender as dinâmicas sociais e serem agentes transformadores delas. Uma máxima do evento de simular é de que você sofre uma transformação ao participar disso, a dizer: “sai diferente do que entra”. É realmente verdade, pois o profundo conhecimento sobre certo tema, tendo tido muitas horas de pesquisa, leitura, estudos no geral, que envolvem as dinâmicas daquele comitê, daquele contexto histórico e geopolítico e até da escrita (padrão ONU para MUN’s e ordens para gabinetes militares, por exemplo), são pontos em que a pessoa se desenvolve. Porém, a transformação vai além, ela cria sensibilidade e maturidade para compreensão de fenômenos que outrora não eram perceptíveis em sua realidade do cotidiano, além de despertar um senso de urgência para trabalho intenso no sentido de resolução de problemas da humanidade. Por exemplo, ver a guerra na Ucrânia se desenrolar e ter compaixão por aqueles civis que são mortos por conta dela é algo muito mais desenvolvido depois de simular um plano de ação para criação de corredor humanitário para tirá-los de certa região de conflito, além de ter um

sentimento de prontidão para ajuda que é contrário ao sentimento de impotência ao ver de casa o telejornal. Além do mais, ao se envolver em questões operacionais de conflitos armados, mesmo que em um ambiente de simulação, as pessoas começam a dar muito mais valor às palavras, ao debate, ao diálogo, pois são eles que são capazes de evitar conflitos e dor para milhões de pessoas. Dessa forma, a importância da ONU se sobressai, que, por mais que ela não tenha sido efetiva em muitos momentos e ainda tenha muito a se desenvolver, ela já ajudou em outras tantas situações em que consequências piores poderiam ter acontecido, como lançamento de bombas nucleares durante o período de Guerra Fria (1945-1991). Portanto, a simulação de história tem como principal proposta de valor devolver à sociedade um ser humano que pensa e que luta, entendendo o valor do diálogo e das instituições, mas que consegue ler as situações políticas do dia a dia a fim de chegar em uma solução que seja ótima para o coletivo, em situações das mais variadas, indo desde a representação estudantil e ajudando o próximo por meio de ONG's, além é claro, de todas as discussões políticas que ocorrem no dia a dia nas mais diferentes esferas.

3.1.6.3 Canais

Os canais do evento são três principais: as redes sociais, as escolas (por meio dos professores) e outros eventos. Assim, a ciência da existência de certo projeto por parte do aluno do ensino médio dificilmente vai fugir de algum dos três pontos acima.

Falando primeiramente das redes sociais, há um enorme desafio neste campo, que se deve às mudanças comportamentais das novas gerações. O que outrora era uma divulgação certa de alto alcance à potenciais participantes do evento usando o Facebook, hoje praticamente fica no anonimato, somente com pessoas mais antigas no mundo das simulações, com pelo menos 21 anos, que acabam vendo essas publicações. Assim, em 2018 foi criado o instagram da SiEM, e ele hoje é o principal meio digital de divulgação do evento, mas também sofre com alcance, uma vez que as pessoas de 14 a 17 anos não têm ciência da existência do evento para seguir a página. Investir em anúncios pagos do Instagram acaba sendo uma solução usada para remediar tal problema, porém, ainda sim não o faz de forma significativa. Hoje,

esses alunos consomem horas de TikTok diárias, além de usar o WhatsApp para comunicação entre amigos, porém, se há grupos de divulgação de simulações por esta última rede social mencionada, as equipes das simulações não costumam ter acesso nem ciência da existência, devido à diferença de idade e de afazeres de vida. Agora que a SiEM teve seu primeiro evento presencial pós pandemia, em julho de 2022, há alguns potenciais alunos que para o ano que vem podem nos ajudar divulgando em seus grupos de WhatsApp, porém, ainda assim, o alcance vai ser pequeno, uma vez que só foram 20 estudantes ao evento, e metade deles já está se formando no ensino médio, o que diminui a chance deles estarem dispostos a ajudar e deles terem acesso aos grupos de alunos que ainda estão em sua escola. Assim, em termos desta rede social, o principal ponto para abordar é conseguir mais contatos de alunos de ensino médio que simulam para que eles possam divulgar as simulações em grupos de suas escolas. Já se tratando de TikTok, a SiEM não possui conta neste. Seria interessante para as gestões futuras criar uma conta lá, e criar conteúdos contando o que são simulações, o que são simulações de história, mostrando arquivos de mídia da SiEM, para que o evento tenha sua estratégia de publicidade adaptada às novas condições de mercado.

Porém, só focar no digital, considerando esse cenário pós pandêmico em que os estudantes de ensino médio não conhecem as simulações, não será suficiente. A SiEM em si já têm uma base de contatos de professores, que foi montada pelo formando autor deste trabalho, portanto, como próximos passos, as gestões futuras, além de conversar com a equipe e ex delegados para conseguirem mais contatos de professores, precisam trabalhar nesta lista no sentido de entrar em contato com eles logo no início do semestre, para marcarem uma visita ao colégio, a fim de divulgar o evento. Se possível, realizar alguma pequena atividade que mostre como é a dinâmica do evento, porém, dado que é difícil ter tempo e equipe suficiente para tal, pelo menos ir divulgar a abertura das inscrições com antecedência nos colégios é necessário, a fim de se garantir que todas as vagas serão completadas. O prazo ideal para realização de tal divulgação é entre abril e maio, pois não seria fim de semestre, tornando inviável acessar as escolas, além de ser em uma data próxima ao fórum FAAP, realizado em algum dos feriados entre abril e junho, gerando um ambiente aquecido em termos de interesse em simulações dentro dos colégios, portanto,

momento ideal para mostrar um modelo diferente e conseguir agitação coletiva para inscrição em massa de turmas de amigos.

Ademais, em termos de agitação coletiva, um excelente meio para obtenção dela é divulgação em outras simulações, nas cerimônias de encerramento, pois, dado que este tipo de evento costuma ser prazeroso, no encerramento a maioria das pessoas está com DPS - “Depressão Pós Simulação”. Este é um termo dos mais comuns no circuito de simulações, o qual significa já aquela saudade por estar acabando um destes eventos, com o sentimento de querer continuar ali. Dessa forma, ao divulgar outros eventos no encerramento, é comum ter inscrições em massa naquele instante e dias depois, pela vontade de querer viver novamente uma experiência daquele tipo, além de um amigo animar o outro, tanto em termos de amigos do mesmo colégio que foram juntos ao evento, quanto das amizades que acabaram de serem desenvolvidas, uma vez que se passam 5 dias inteiros, de manhã até a noite, vivendo com as mesmas pessoas, criando um laço, sendo que muitos deles duram por anos, inclusive. Esta estratégia de divulgar nas simulações parceiras é tão forte que no circuito universitário, por exemplo, os eventos organizam a abertura das inscrições e divulgação de teaser para serem lançados justamente no encerramento de um grande projeto parceiro, por exemplo, o AMUN (Americas Model United Nations) e o UFRGSMUN (Universidade Federal do Rio Grande do Sul Model United Nations) lançam todos os anos, respectivamente, suas inscrições e seu teaser na Temas, de Minas Gerais. O ideal é que a SiEM lance a abertura de inscrições no Fórum FAAP, caso ele ocorra em abril. Caso contrário, isto é, o Fórum FAAP ocorrendo em maio ou junho, ela deve divulgar o teaser e as inscrições já abertas, assim como no SPMUN, divulgar a lista de espera, visto que o SPMUN ocorre de duas a três semanas antes da SiEM.

3.1.6.4 Relacionamento com clientes

Já o relacionamento com cliente é dado por meio dos meios de contato com o público, sendo eles principalmente as redes sociais (Facebook e Instagram) e divulgação presencial em colégios e outras simulações.

Atualmente, é um ponto crítico do projeto da SiEM, uma vez que o relacionamento é muito fraco, praticamente inexistente, não aproveitando a oportunidade de mercado de fidelização e correndo riscos de aderência em massa ao projeto, consequentemente. Dado que a equipe é mais enxuta e há sempre muitas tarefas administrativas e acadêmicas a serem feitas, de produção de conteúdo para realizar o evento, as questões de divulgação não são abordadas da forma como deveriam. Assim, as redes sociais ficam por meses sem nenhum post, deixando de gerar engajamento, caindo o projeto em certo esquecimento e tendo alcance dificultado na hora de abrir inscrições, uma vez que muitos que foram ao evento deixam de seguir as contas nas redes sociais. É necessário na hora do recrutamento da equipe ir até cursos de publicidade, comunicação entre outros para captar voluntários, para que façam da sua experiência um caso para seu currículo, até para trabalhos de formatura, eventualmente. Nesta edição de 2022, o Secretário-Geral do evento, autor deste trabalho, foi o responsável por criar e publicar os posts, mas ele já tinha inúmeras outras funções a serem cumpridas, o que prejudicou tanto o engajamento nas redes sociais quanto uma melhor execução das outras tarefas.

3.1.6.5 Fontes de receita

A fonte de receita é praticamente única: a taxa de inscrição do evento. O termo praticamente ao invés do termo exclusivamente foi empregado pois pode acontecer do evento receber algum patrocínio, e por meio deste, angariar algum recurso, porém, é algo raríssimo. Até onde temos registro, na última década de evento, isso nunca ocorreu. Porém, foi pontuado como possibilidade aqui pois outros eventos de mesmo cunho conseguem patrocínios, assim, acaba sendo uma possibilidade. Isso de outros eventos conseguirem patrocínio e a SiEM não se deve a alguns motivos. O primeiro é de que a SiEM não possui CNPJ, portanto, não consegue receber doações de empresas na linha de projetos de fomento à educação e à cultura. Nesse sentido, também, a SiEM não têm robustez suficiente de equipe nem tempo de ciclo organizacional para se inscrever em editais governamentais. Além disso, a não filiação a alguma instituição também pesa contra, uma vez que não consegue receber auxílio nem da instituição e nem usufruir do nome da instituição

para angariar recursos externos. Por fim, a SiEM não é escalável, tendo no máximo trezentas pessoas no evento, em uma edição muito bem sucedida, assim, não há interesse comercial em divulgação de marca a ponto de pagar pela exposição. No máximo, se consegue materiais de xerox em troca de ativações de escolas de idiomas, por exemplo, o que já diminui os custos.

No que tange à taxa de inscrição, ela costuma ser na faixa de cento e sessenta reais por participante - equipe e professores visitantes não pagam -, sendo que há bolsistas parciais e totais que também não pagam esse valor, a partir de critérios socioeconômicos (renda familiar principalmente, além de estudar em escola pública ou ser bolsista em escola particular).

Por fim, a reserva de emergência que porventura sobre de uma edição para outra é armazenada em alguma conta de banco e isso gera rendimentos para o evento. Todavia, a quantia fruto da aplicação é de montante inexpressivo.

3.1.6.6 Recursos principais

Dado que o projeto é composto por uma organização sem fins lucrativos, seus recursos principais não são de cunho financeiro, mas sim de cunho acadêmico. Nesse sentido, o evento possui dezenas de guias de estudos sobre os mais diversos temas relevantes na história local e global em cada edição, e, dado que já houve quatorze edições, há um vasto material, armazenado em um Google Drive - vale pontuar que são 3 guias por comitê, um de estudos, para aprofundamento no tema histórico, um de regras, para funcionamento do comitê, e um de personagens, para introduzir as representações aos delegados. Infelizmente, atualmente só há salvo os materiais mais recentes, de 2013 para cá, mas há a possibilidade de encontrar as pessoas que foram equipes nos anos 2000 para que recuperem esses arquivos e, assim, que a simulação de história recupere os registros de sua história.

Além dos guias, há um banco de conhecimento no que tange à estruturação e modus operandi de comitês. Isso costuma-se passar de geração em geração, a partir da experiência em dirigir comitês da SiEM, e é de uma robustez exorbitante de detalhes. Não há tarefa mais complexa neste tipo de evento do que ser o responsável pelo GruCon, por exemplo, dado que precisa absorver todas as ordens advindas dos

delegados dos diferentes gabinetes e, a partir daí, processá-las e criar uma narrativa que faça sentido enquanto reação ao que eles produziram e, ao mesmo tempo, que tenha coerência histórica. Esse vasto conhecimento também não era registrado, porém, o autor deste trabalho realizou em fevereiro de 2020 workshops com material em Microsoft Power Point para dois tipos de comitês, um de crise e um de guerra, para treinar as mesas mais novas, que iriam para sua primeira experiência dirigindo um comitê da SiEM. Para os próximos anos, um nice to have seria esse desenvolvimento de materiais pros demais tipos de comitês, como revolucionário, artístico e de imprensa, como se fosse um guia para os diretores de como dirigir um planejar e executar um comitê deste projeto.

Ademais, outro principal recurso, além do intelectual, é o humano. Pessoas que foram delegados voltam para serem diretores, por alguns anos, e chegam a se tornar secretários. A manutenção da espinha dorsal acadêmica em termos de capital humano é fundamental para manter a qualidade do evento ano após ano, uma vez que, se troca a equipe inteira de um ano para outro, e dado que há poucos registros de como operar um comitê (e muito se aprende na prática, desenvolvendo sensibilidade e sagacidade para lidar com a mais diversas situações), haveria uma queda acentuada na qualidade acadêmica. Assim, ter sempre a mescla de pessoas novas na diretoria com pessoas de experiência média e grande nas mesas é fundamental para essa manutenção da alta performance da equipe.

Por fim, o recurso principal ainda não pontuado é o recurso infraestrutural, ou seja, a sede do evento, dado que sem lugar, não é possível a realização dele - o projeto não é adaptável ao modo online, pelas especificidades da dinâmica e necessidade de interações físicas. A sede é obtida de forma gratuita anualmente, pois alguma faculdade de ensino superior cede o espaço para a SiEM, uma vez que tenha os mesmos valores do evento. É interessante para a faculdade pois o público é ensino médio, assim, são potenciais estudantes da instituição, e nada melhor para criar fidelidade de interesse em certa faculdade do que passar cinco dias exercendo atividades acadêmicas nela, usufruindo de seu campus, e tendo a possibilidade de conhecer mais os cursos e atividades que lá são desenvolvidas. Portanto, somente os materiais gráficos - a ver, mapas, cadernos, canetas e canetões, plaquinhas e crachás -

e o *coffee break* são de responsabilidade da equipe organizadora do evento, sendo levados até a sede.

3.1.6.7 Atividades-chave

A principal atividade da SiEM no sentido de oferecer a proposta de valor se baseia na simulação em si, nos dias do evento. Nesse sentido, o bom funcionamento dos comitês é primordial, com caráter imersivo e lógico historicamente. Para tal, todos os participantes necessariamente precisam representar alguém importante no acontecimento histórico debatido no comitê em questão, deve-se ambientar o cenário como tal, como, por exemplo, não ter celulares à disposição em comitês anteriores ao século XXI, além dos resultados dos atos dos delegados não serem situações inverossímeis, como a guerrilha do Araguaia ganhar uma guerra contra o exército brasileiro.

Além disso, para conservar um bom relacionamento com o cliente, é necessário um bom atendimento e organização no pré evento, no sentido de divulgar um teaser com os comitês, abrir as inscrições com boa antecedência ao evento (pelo menos dois meses), ter o processo de pagamento, respostas de dúvidas e designação de comitês bem fluidos e organizados, além de publicar os guias de estudos com pelo menos um mês e meio de antecedência, para que dê tempo dos participantes estudarem-os e terem a profundidade necessária para incorporar o personagem com rigor acadêmico.

3.1.6.8 Parceiros principais

O tópico de parceiros principais pode ser analisado a partir de dois blocos: o administrativo e o de recursos humanos. No âmbito administrativo, são três parceiros principais: a faculdade sede, a xerox, provedora dos materiais gráficos e a padaria, fornecedora do *coffee break*. Já no segundo aspecto, os recursos humanos, tanto de equipe quanto de delegados, vem das instituições de ensino, mais especificamente, o ensino médio e o ensino superior. Dada a fidelidade ao projeto de quem é da equipe, que em sua esmagadora maioria foi delegada, o ensino superior em si acaba não

sendo um parceiro chave. Porém, as escolas o são, uma vez que elas fornecem os delegados ao evento, sendo que, ano após ano, a maioria deles nunca foi na SiEM, e muitos nunca nem simularam. O fato da maioria do público ser do terceiro ano do ensino médio, também, é algo que ajuda a explicar o porquê de não ter uma sólida taxa de retorno ainda como delegado ao evento. Isso também possui um motivo, que é a falta de conhecimento da Simulação para o Ensino Médio por parte dos secundaristas, só conhecendo o evento durante o Fórum FAAP, uma das maiores simulações do país, em que as escolas competem por premiação, o que faz com que levem alunos mais preparados e, portanto, mais velhos para lá. Assim, quando a SiEM é divulgada no encerramento lá, há uma descoberta do projeto, uma energia coletiva em participar dela (junto aos amigos recém feitos no Fórum FAAP). Como alunos mais novos não viveram esse ambiente, é muito difícil eles serem animados em suas escolas por esses mais velhos para acompanhá-los no evento. Por isso, a figura do professor é muito importante, pois ele introduz o projeto a seus alunos e os motiva a participar. Todavia, só o professor não é suficiente para uma adesão em massa, sendo necessário o agito coletivo, ou por conta do Fórum FAAP, ou porque algum membro da SiEM foi até o colégio e divulgou o evento nas salas de aula.

3.1.6.9 Estruturas de custo

A estrutura de custo do evento se baseia em três pilares principais: o *coffee break*, materiais gráficos e emergências. O *coffee break* acontece uma vez por dia, nos dias em que não há as cerimônias de abertura e encerramento, ou seja, em três oportunidades. Os materiais gráficos são os mapas, os bloquinhos de anotações, as canetas, os contacts, os canetões, as plaquinhas e os crachás. Nesse sentido, todos os materiais que são individuais são dados tanto aos delegados quanto à equipe (assim como no *coffee break*, que também é para todos). Já as emergências são absorventes, remédios para dor de cabeça, alguma impressão pontual ou até algum objeto específico demandado para alguma atividade, via de regra, para uma intervenção. Por fim, há um custo anual com o site do evento, que é pago por meio da receita da taxa de inscrição também.

Em termos numéricos, temos que 30% da receita advinda de um delegado deve ser usada para materiais gráficos, 45% de *coffee break*, 5% para o site + emergências, e os demais 20% servem para subsidiar bolsas. Assim, é necessário quatro pagantes para termos um não pagante, considerando a manutenção do preço de inscrição entre 160 e 180 reais. Porém, ao ganhar escala, com pelo menos cento e sessenta inscritos, é possível chegar a uma relação de três pagantes para dois não pagantes, ainda mais com economia de custos pela equipe, em um cenário com alguns comitês de gabinete único que possuem de quinze a vinte delegados e os mesmos quatro ou cinco diretores. Assim, um plano de possuir metade de pagantes e metade de não pagantes não fecha a conta, como ocorreu em 2019. Não obstante, tiveram que angariar doações para resolver o rombo financeiro gerado. Por fim, vale pontuar que esses números vieram das análises feitas pela equipe para a XIV edição da SiEM, a última realizada, na qual o autor deste trabalho liderava. Por conta do aumento de preços dos produtos alimentícios, o *coffee* aumentou sua parcela em relação aos custos de 2019/2020, saindo de 35% para 45%. Além disso, os materiais gráficos também aumentaram, em 5%, em relação ao mesmo período de análise. Para o ano seguinte, deve-se estudar com antecedência materiais gráficos, pois, se encomendar com escala e com alto prazo, é possível voltar à porcentagem anterior. Infelizmente, nesse ano, todo o processo foi com pouco prazo, dado que houve cancelamento de comitês por baixa demanda de participantes. Os 5% para o site e emergências devem se manter nos próximos anos, pois o plano anual do site não sinaliza realizar alterações significativas de preço, e sempre é melhor ter uma verba reserva para caso haja algum problema.

3.1.7 Fatores críticos de sucesso (FCS)

Para análise dos fatores críticos de sucesso, deve-se dividir em duas frentes: o acadêmico e o administrativo. A frente acadêmica se baseia em garantir a realização do comitê de forma bem sucedida, e para tal, é necessário que o comitê passe por todos os checkpoints e que seu resultado final seja verossímil. Além disso, para que o comitê não falhe, é necessário ter o número mínimo de diretores no comitê, sendo 2 minimamente experientes em simulação histórica por gabinete, para que seja possível

processar todas as ordens e o comitê ter fluidez, ao invés de ficar travado por conta da mesa diretora não conseguir absorver todo o volume recebido.

Já em termos administrativos, o principal ponto é a abertura das inscrições com pelo menos dois meses e meio de antecedência, mas, principalmente, com a abertura das inscrições antes do principal concorrente, o SPMUN, que ocorre duas semanas antes da SiEM. Isso se deve ao fato de que há uma canibalização entre os dois eventos, dado que os colégios não costumam pagar a taxa de inscrição deles, como ocorre com o Fórum FAAP, e os pais só liberam os filhos a ir em um evento - muitas vezes não é só por questão financeira, mas por conta de disponibilidade e descanso também, já que os eventos são intensos em carga horária e carga emocional, além de requererem estudo prévio dos participantes, fazendo com que os pais preocupados com o descanso dos filhos ou até por conta de data de viagem não liberem. Em termos quantitativos, a canibalização pode vir a ser de 40%. Para um evento de fácil escala, dado modelo ONU, do SPMUN, cair de 500 para 300 é menor prejuízo acadêmico do que da SiEM cair de 150 para 90 participantes, uma vez que os temas e comitês se repetem ao longo dos anos e das simulações, enquanto a SiEM é praticamente única no nicho e necessita de uma equipe altamente especializada para a realização daquele comitê.

Além disso, é necessário divulgar a SiEM em uma outra simulação grande, de preferência alguma que tenha pelo menos o dobro do tamanho da SiEM, como o Fórum FAAP, para que haja essa locomoção em massa para participar do evento. Se isso não for possível, pelo menos deve-se divulgar o evento em cinco grandes colégios, que possuem simulações internas e, consequentemente, que têm tradição em ter seus alunos simulando. Caso nenhum dos requisitos seja atingido, o evento ficará desconhecido ou mal visto pelo público, o que acarreta significativo risco de cancelamento da edição do projeto.

3.1.8 Implementação da estratégia

Neste ponto em que a estratégia está clara, necessita-se de planos de ação concretos para executá-la e, assim, atingir os objetivos. O OKR é o meio adotado para tal.

3.1.8.1 Objetive Key Results (OKR)

O Objetive Key Results pode, conforme visto na revisão bibliográfica, ser de médio prazo, com um outro sistema OKR o munindo. Esse arranjo agraga valor à SiEM, uma vez que as próprias áreas podem desenvolver seu OKR, de modo que cumpram o OKR central do evento. Por isso, neste trabalho, o OKR desenvolvido é este geral para a Simulação para o Ensino Médio, visando fornecer a diretriz principal em termos de enfatizar os esforços para alcançar os resultados desejados em cada edição, isto é, que seja um sucesso em qualidade acadêmica, administrativa, e que tenha alta adesão. Assim, no quadro 2, temos o OKR central da SiEM.

Quadro 2 - OKR central da SiEM

OBJETIVO DA ORGANIZAÇÃO SiEM
Realizar uma edição com sucesso acadêmico e administrativo, com alta adesão de público:
RESULTADOS CHAVE (Q2 2023)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Divulgar o teaser até dia 1º de abril (Comunicação). 2. Abrir a inscrição no máximo até dia 1º de maio (Administrativo). 3. Divulgar o evento no Fórum FAAP, realizado em um feriado do 1º semestre (Geral). 4. Publicar os guias de estudos, regras e personagens até dia 4 de junho (Acadêmico). 5. Não ter prejuízo financeiro no evento, dado pagamento de <i>coffee break</i> e materiais gráficos, com balanço a fechar em agosto (Administrativo).

Fonte: autoria própria

Como já citado anteriormente neste trabalho, abrir a inscrição antes do nosso principal competidor, o SPMUN, é fundamental para o sucesso do evento em termos de adesão, pois quem abre primeiro as inscrições gera uma canibalização no outro, que pode vir a ser de até 40%. Historicamente, o SPMUN não abre as inscrições em abril. Assim, a data limite para esta abertura para garantir que a SiEM lançará seu produto primeiro ao mercado é dia 1º de abril. Porém, só abrir as inscrições não gera efeito em si. Precisa-se realizar a divulgação do evento, e o único modo de conseguir cativar a massa a ir ao evento é com um teaser, o qual revela os comitês e mostra a tonalidade do evento, a partir de cenas cativantes, além de um rebuscado trabalho audiovisual, considerando a equipe composta voluntários estudantes de ensino

superior. Ainda nesta linha, o teaser precisa ser divulgado com antecedência, para que dê tempo da equipe e delegados que já foram na SiEM realizarem a divulgação deste em escolas e até em outras simulações. A principal delas, inclusive, é o Fórum FAAP, que já contou com mais de mil participantes, com público mínimo de quinhentos. Este é nosso principal meio de obtenção de delegados, pois eles se animam de forma coletiva depois de terem simulado um modelo ONU a experimentarem uma imersão diferente, não diplomática, mas histórica.

Além disso, para garantir a qualidade acadêmica do evento, dado que são temas de alta complexidade, necessita-se um estudo prévio aprofundado e com antecedência. Assim, é mandatório para um bom desenvolvimento do evento que todos os guias sejam publicados até no máximo seis semanas antes da realização da edição. Caso contrário, os delegados chegam ao dias presenciais despreparados e todo o trabalho de um ano vai focar mais em resolver problemas de verossimilhança do que oferecer cada vez mais profundidade em temas complexos.

Por fim, não ter prejuízo no evento é fundamental, uma vez que o evento é sem fins lucrativos, a equipe é composta somente por voluntários e, caso feche no negativo, quem precisa bancar é a própria equipe, principalmente o secretariado. Por isso, é importante ter uma gestão cautelosa, considerando custos factíveis de xerox e *coffee break*, e uma quantidade de bolsas variável em relação à quantidade de inscritos pagantes. Vale lembrar que o pagante não paga só os seus custos de estar presente no evento, mas também os da equipe e parte dos custos de um bolsista. Assim, não pode-se querer aprovar todos os pedidos de bolsa se isso passar do teto, caso contrário, o evento vai precisar pedir doações, por meio de financiamento coletivo, o que é insustentável a longo prazo, além de não garantir a entrada de todos os solicitantes à bolsa ao evento e de manchar a imagem do projeto, em termos de irresponsabilidade fiscal, como ocorreu na edição de 2019.

3.2 Administração e organização do trabalho

Nesta seção, vai ser discutido como aplicar os conceitos de administração e organização na Simulação para o Ensino Médio, além de mostrar como ela é gerida atualmente.

3.2.1 Organizações temporárias

A SiEM é classificada como uma organização temporária devido ao seu tempo de duração finita - um ano por edição -, e ter um objetivo em particular, que é a realização do evento presencial. Sua equipe é bem heterogênea, uma vez que abrange pessoas de diferentes cursos, faculdades, áreas do conhecimento e regiões geográficas, e possui fases distintas do trabalho, como a montagem do projeto e equipe, a preparação dos materiais pré evento, o evento em si e o pós evento. Também, dados todos os percalços de organização, no sentido de processos emergentes, a SiEM necessita ter e assim possui cronograma mutável e flexibilidade organizacional. Até alterações no organograma ou na ocupação dos cargos acabam ocorrendo, uma vez que é um projeto voluntário de longo prazo e, por conta disso, é difícil manter a fidelidade e engajamento de todos, ainda mais com as novas demandas que surgem nas vidas pessoais de cada um.

3.2.2 Divisão do trabalho

Em primeiro lugar, precisa-se entender quais as responsabilidades de cada cargo, antes de se realizar a análise estratégica da divisão do trabalho. Assim, têm-se:

3.2.2.1 Secretário-Geral

- montagem completa da equipe, isto é, da chapa de secretariado e escolha dos subsecretários, diretores e staffs;
- criação dos editais para seleção de equipe;
- alinhamento do objetivo pedagógico do evento;
- definição da estratégia do evento, em termos de captação de recursos financeiros, precificação e captação de recursos humanos, sejam eles voluntários para a equipe ou participantes;
- recepção e acompanhamento de professores visitantes durante o evento;
- busca do espaço físico;

- gerir e liderar a equipe, organizando reuniões, criando e propondo planejamentos e cronogramas e cobrando os responsáveis das áreas (secretário acadêmico, secretário administrativo e subsecretários de apoio, que respondem diretamente ao secretário-geral) para que garantam o cumprimento destes prazos;

- trabalho institucional, o que envolve: diálogo e parcerias com outras simulações, incluindo divulgação do evento em cerimônias de encerramento de parceiros; diálogo com faculdades, a fim de fechar uma sede para o evento e garantir que ele ocorra da melhor maneira possível, atendendo nossas demandas acadêmicas e administrativas - porém, vale pontuar que não se pode prejudicar a sede em seus trabalhos cotidianos e nem em infraestrutura;

- diálogo com escolas, a fim de divulgar a nossa proposta pedagógica e estabelecer parcerias, para que tenhamos estabilidade quanto a vinda de delegados ao evento e, de certa forma, fomentar a cultura das simulações e de atividades em que o eu é o agente transformador no desenvolvimento pedagógico dos alunos de ensino médio, focando principalmente nas questões históricas e na reflexão crítica sobre o mundo atual;

- atuar junto ao Apoio para resolver conflitos internos da equipe durante todo o projeto;

- tomada de grandes decisões, isto é, ter a palavra final e decidir o rumo do projeto quanto a uma série de circunstâncias, após as discussões entre o secretariado, tais como: cancelamento de comitê ou do evento, exclusão de pessoa da equipe, escolha de sede, escolha de comitês, tamanho do evento, data do evento, tema geral do evento, estrutura organizacional e mudança de personagem e ou comitê de algum participante.

3.2.2.2 Secretário Acadêmico

- Desenvolver os critérios para seleção dos subsecretários acadêmicos;
- viabilizar e organizar as produções acadêmicas vinculadas ao programa referentes às simulações de Ensino Médio;
- organizar junto ao secretário-geral os processos seletivos para subsecretários acadêmicos e diretores, de forma transparente e imparcial;

- por consequência, ajuda ao secretário-geral na preparação de editais tanto para as subsecretarias quanto para mesas;
- junto a isso, fazer entrevistas e a seleção dos candidatos;
- instruir, supervisionar, revisar e corrigir as produções de cunho acadêmico visando o público secundarista;
- oferecer apoio antes e durante a realização do evento aos membros acadêmicos, como pesquisa acadêmica, confecção de guias e estruturação de comitê (por exemplo, como distribuir ao longo das sessões as pautas fundamentais do tema para ser abordadas de forma profunda);
- desenvolver o calendário de prazos para entrega das produções de guia e estruturação de comitê, que devem ser feitas pelas mesas, de forma alinhada ao calendário geral do evento;
- cobrar os subsecretários para oferecerem apoio aos diretores na produção acadêmica e cobrarem as entregas nos prazos combinados;
- ter o controle do trabalho de correção dos subsecretários acadêmicos, lendo suas correções de guias, além de garantir que eles também cumpram os prazos de devolutiva dos materiais;
- alinhar o cronograma, tarefas e modo de trabalho da intervenção anteriormente e durante o evento;
- junto ao secretário-geral, alinhar as diretrizes de intervenção (qual o nível de contato físico permitido com delegados e equipe, cuidados durante as cenas, cuidados com símbolos e equipamentos utilizados) com o subsecretário de intervenção;
- decidir a alocação dos delegados nos comitês, no sentido de irem para a primeira opção de comitê ou não. Distribuir de forma que os comitês fiquem balanceados em termos de ocupação e que consigam desenvolver suas atividades de forma satisfatória;
- é necessário na escolha dos comitês já ter a pergunta de qual o número mínimo de delegados para que o comitê possa ser realizado;
- desenvolver a narrativa do tema geral da edição, e como este tema deve ser tratado nos comitês (inserir no edital de seleção), além de pensar em uma campanha de mídia que possa dar visibilidade ao tema escolhido.

3.2.2.3 Secretário Administrativo

- Controlar caixa e realizar pagamentos aos fornecedores (comida, host do site, anúncios em redes sociais e materiais gráficos);
- dirigir os trabalhos internos e administrativos da simulação;
- busca, preparação e logística do espaço físico junto ao Geral;
- gerenciar as finanças destinadas para a realização do evento;
- selecionar o corpo da equipe de sub-secretários administrativos para o evento através de um processo seletivo transparente e imparcial:
- junto a isso, a preparação de editais tanto para as subsecretarias quanto para staffs de forma esclarecedora;
- gerenciar as finanças destinadas para a realização do evento;
- estabelecimento de política de gestão financeira, principalmente com relação à gestão de recursos destinada aos bolsistas;
- junto a isto, buscar mecanismos transparentes de prestação de contas ao Secretário-Geral.

3.2.2.4 Subsecretários acadêmicos

- Cobrar e negociar prazos de entrega de guias, definidos pelo Secretário Acadêmico, junto às mesas;
- apoiar as mesas na produção dos guias, enviando arquivos que contribuem na pesquisa acadêmica, e até escrevendo parte dos textos, se necessário;
- instrução das mesas em como estruturar o comitê, a partir de um recorte temporal bem definido, checkpoints que realmente abordam os pontos principais do comitê, e modo de organização interna de GruCon e processamento de ordens;
- correção dos guias de estudos, de regras e de personagens;
- contribuição na avaliação das mesas no processo seletivo para diretorias de comitê.

3.2.2.5 Subsecretários administrativos

- responsáveis por executar as tarefas administrativas, como a retirada e transporte dos materiais gráficos e *coffee break* ao evento;
- responsáveis pela montagem da infraestrutura do evento, como a organização das salas, disponibilidade de projetor, ar condicionado e materiais de papelaria, além da organização do sarau;
- no pré-evento, responsáveis pela cotação dos materiais em xerox e dos lanches nas padarias;
- também no pré-evento, auxiliam o secretário administrativo na criação do planejamento financeiro, a partir de análises de quantidade de bolsas viáveis, preço necessário recomendado ao Secretário-Geral para a taxa de inscrição;
- auxílio na comunicação aos delegados, principalmente com confirmação de inscrição devido à pagamento realizado ou bolsa aprovada, além de designação de comitê e representação;
- solidificar dinâmicas para auxílio dos bolsistas, por exemplo, hospedagem solidária, para aqueles que moram longe do local do evento. Assim, é responsabilidade desta equipe encontrar pessoas da equipe da Simulação para o Ensino Médio que possam acolher essas pessoas.

3.2.2.6 Subsecretários de Intervenção

- Definição das diretrizes de operação intervenção, junto aos secretário acadêmico e geral (ter mais zelo nas cenas físicas com delegados, por exemplo);
- organização do equipamento no pré-evento, fazendo o levantamento dos itens de cenário necessários para realização das intervenções e garantindo que eles sejam levados ao evento, ou realizando a coleta e catalogação destes, ou lembrando, no dia do evento, os donos dos itens de levá-los;
- organização interna da intervenção durante o evento, por meio de um excel em que as intervenções sejam programadas, com equipe necessária, descrição da cena a ser realizada, a qual comitê ela se refere, local;
- planejamento das cenas, coordenando a discussão e alinhamento com a equipe de intervenção, o que inclui cada movimento, fala e contexto;

- discussão junto aos diretores dos comitês no pré-evento de possíveis intervenções específicas já a serem preparadas, além de compreensão e toró de ideias quanto ao escopo das intervenções, em como elas podem auxiliar o desenvolvimento do comitê;

- alinhamento durante o evento com os diretores dos comitês sobre o contexto momentâneo do comitê e a necessidade de uma certa intervenção para causar determinado efeito no rumo dos debates. Assim, é necessário que ele entenda a situação e discuta com a mesa para propor a melhor abordagem possível de intervenção.

3.2.2.7 Subsecretárias do Apoio

- Montar diretrizes para relacionamento equipe-equipe, equipe-delegados e delegados-delegados, principalmente em termos de restrições que ofendam outrem;
- ser apoio para desabafos, tanto da equipe quanto de delegados, durante o evento (e anteriormente também para a equipe);
- ser apoio para resolução de conflitos, auxiliando o Secretário-Geral com o contexto, o apaziguamento inicial e fornecendo uma visão mais profunda do que se passa em termos sentimentais com cada um;
- ser um canal para denúncias, principalmente em termos de machismo, mansplaining, entre outros, dado que é algo infelizmente muito comum nas simulações.

3.2.2.8 Subsecretários de Comunicação

- Produção do teaser do evento, que inclui roteiro, filmagens, equipe, equipamentos e edição;
- produção das artes e textos para posts nas redes sociais;
- organização da campanha de mídia, isto é, cronograma dos posts, assim como a publicação destes;
- registros de mídia do evento, como fotos e vídeos, estes principalmente das cenas de intervenção e das atividades coletivas, como sarau.

3.2.2.9 Diretores de comitê

- Criação da proposta pedagógica do comitê, alinhada ao tema geral da edição;
- estruturação do comitê, em termos de qual o tipo de gabinete (de guerra, revolucionário, artístico, jurídico, político, etc) e dinâmica;
- definição da data de início, uma data ideal de fim (menos controlável que data de início, pois depende do andamento do comitê) e checkpoints;
- escrita dos guias de estudos, personagens e regras;
- desenvolvimento de uma mock, para compreensão da dinâmica a ser simulada por parte dos delegados;
- esclarecimento de dúvidas sobre o comitê;
- processamento das ordens, recebidas dos delegados, fornecendo no briefing os resultados das ações realizadas, tanto em âmbito político e social quanto de guerra (se aplicável);
- criação de intervenções junto a equipe especializada nisso, a fim de mudar o rumo do comitê em algum momento específico;
- atuar como um personagem subordinado às representações em comitê, durante o momento de imersão do evento, a fim de que não se quebra o modo on e potencialize a experiência para o delegado;
- dar feedbacks coletivos aos delegados ao final do dia, além de individuais ao final do evento;
- dar feedback final do que acontece com o comitê depois da última sessão, dado tudo que foi realizado durante aquele recorte temporal;
- corrigir e das notas aos applications dos delegados, além de realizar a designação de representações para os delegados que forem alocados pelo secretariado ao seu comitê.

3.2.2.10 Staffs

- Ajudar a equipe administrativa a montar o *coffee break* e organizar as salas;

- ser ponto de apoio dos comitês, levando água, lanches, entre outras necessidades humanas;

- controle do ar condicionado e dos demais materiais necessários para realização do comitê, como canetões, papel *contact* (utilizado nos mapas, para que possa se escrever por cima), e recados na lousa.

3.2.2.11 Análise estratégia da divisão de trabalho

Depois de levantadas as funções de cada um, pode-se, portanto, fazer a análise estratégica da divisão do trabalho.

Ápice estratégico: secretariado, uma vez que é ele quem centraliza a administração dos processos internos, como os prazos dos guias, a decisão de sede, o planejamento financeiro e de porte do evento, entre outros.

Linha intermediária: subsecretarias acadêmica e administrativa, dado que é a linha de autoridade entre o ápice e o núcleo operacional.

Núcleo operacional: diretores de comitês e staffs, dado que realizam a atividade primária, de realizar os comitês de fato.

Tecnoestrutura: subsecretaria de comunicação, uma vez que realizam as tarefas administrativas de divulgação de marca e gestão das redes sociais, o que auxilia o secretariado no objetivo de alcançar o maior número de secundaristas, a fim de aumentar a procura pelo evento.

Equipe de apoio: subsecretaria de apoio, uma vez que auxilia o secretariado por meio de serviços internos, de apoio psicológico e resolução de conflitos, tanto entre equipe quanto entre delegados.

Ideologia: “SiEM é amor” e “SiEM, refazendo história”, como são os slogans do evento. Um reflete o carinho e acolhimento que o evento têm pelos seus, enquanto o segundo diz respeito ao poder transformador que a SiEM desperta em quem participa dela, não só durante o evento, por mudar os rumos do acontecimento simulado, mas também para as demais esferas da vida.

3.2.3 Coordenação do trabalho

Antes das análises estratégicas de coordenação do trabalho, é preciso entender como se dá a coordenação por cargo atualmente na SiEM, visto a seguir.

3.2.3.1 Secretário-Geral

Dado que é o responsável geral do evento, é o líder de toda a equipe. Assim, os avisos gerais são comunicados por ele, assim como a organização das discussões coletivas (por exemplo, adiar o evento por conta da pandemia de covid-19);

Coordena diretamente o secretário acadêmico, o secretário administrativo e a subsecretária de apoio. Porém, têm total liberdade e direito de passar uma instrução para staffs (só precisa se certificar que os níveis intermediários estão cientes do conteúdo do comunicado), e repreender postura de mesa diretora, por exemplo, ou mesmo de delegado, quando o caso é grave e a diretoria não foi capaz de sanar a questão.

3.2.3.2 Secretário Acadêmico

Coordena os subsecretários acadêmicos e de intervenção, além dos diretores de comitês. Porém, é importante alinhar com os subsecretários uma certa diretriz quando esta será passada diretamente do secretariado para as mesas.

3.2.3.3 Secretário Administrativo

Coordena os subsecretários administrativos, de comunicação e os staffs. Todavia, é importante alinhar anteriormente com os subsecretários as diretrizes postas aos staffs.

3.2.3.4 Subsecretários acadêmicos

Coordenam as mesas diretoras no pré-evento, por meio dos cobranças dos prazos, instruções quanto à alinhamento da proposta pedagógica do comitê com a do evento, além de darem suporte durante o evento, sendo a fonte de informação

principal do secretariado quanto ao status de cada comitê, e com poder de intervenção para debate no caso de algum procedimento estar sendo realizado de forma incorreta.

3.2.3.5 Subsecretários administrativos

Coordenam os staffs durante o evento, principalmente nos posicionamentos de cada um durante as sessões e nos momentos de montagem de infraestrutura, como *coffee break*, credenciamento, sarau e cerimônias de abertura e encerramento.

3.2.3.6 Subsecretários de Intervenção

Coordenam a equipe de intervenção nos trabalhos pré e durante o evento. Assim, aloca as pessoas em cada intervenção de acordo com a oferta e demanda de recursos humanos. Supervisiona a realização das intervenções, a fim de garantir que todas as diretrizes de segurança e de escopo estão sendo cumpridas.

3.2.3.7 Subsecretárias de Apoio

Coordenam a equipe de psicólogas do apoio, que ficam de prontidão durante todo o evento em uma sala, como se fossem consultas gratuitas e sem horários delimitados ao psicológico. Os problemas e demandas levantados pela equipe são passadas à subsecretária, que, por sua vez, busca compreender melhor o que se passa ao se informar com os subsecretários acadêmicos do andamento do comitê e, assim, reportar os ocorridos para o secretariado.

3.2.3.8 Subsecretários de Comunicação

Coordenam as fotografias durante o evento. Isso inclui quem cobre cada intervenção, quem fica em cada local para cobertura de *coffee break*, sarau, cerimônias de abertura e encerramento e eventual gincana, além de gerir as redes sociais com munição delas em termos de publicar o conteúdo criado pela equipe.

3.2.3.9 Diretores de comitê

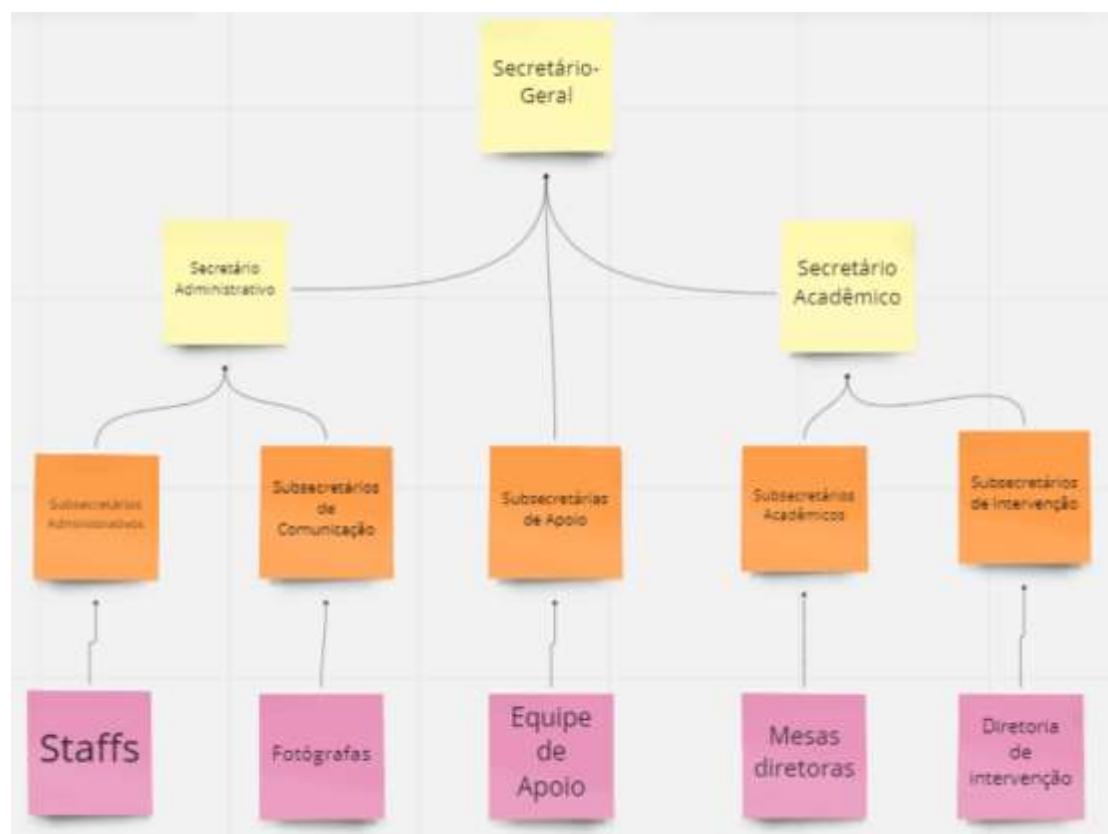
Coordenam os delegados, ao gerir o comitê;

Nas mesas, dado o equilíbrio entre experiência e juventude das equipes, é comum os mais experientes ficarem no GruCon, controlando o comitê, e dando diretrizes aos demais diretores, enquanto os mais novos ficam nas salas com os delegados, para desenvolver atuação e expertises adquiridas por vivência de comitê, e os do meio da pirâmide fazem a comunicação entre os gabinetes e o GruCon, conectando informações e tendo ideias de dinâmicas a serem feitas, principalmente por meio de intervenções.

3.2.3.10 Análise estratégica de gestão

Postas as definições de coordenação, pode-se determinar o seguinte organograma, visto por meio do quadro 3.

Quadro 3: organograma da SiEM



Fonte: autoria própria

Dado que as gestões já foram postas, é possível realizar a análise estratégica da coordenação do trabalho.

3.2.3.10.1 Ajuste mútuo

Ocorre principalmente nas mesas diretoras, uma vez que ao perceber-se alguma desorganização no GruCon, ou algum rumo inverossímil de comitê, um diretor faz uma intervenção simples para corrigir isto, assim como na estruturação do comitê no pré-evento, ou mesmo correção de erros gramaticais nos guias de estudos.

3.2.3.10.2 Supervisão direta

Muito utilizada durante todo o processo de gestão da edição do evento, nas instruções de como produzir e corrigir guias, como definir prazos, como realizar cotações e como produzir conteúdo para as mídias sociais de forma organizada e clara. Todavia, todos os exemplos anteriores são durante o pré evento, mas este tipo de coordenação se dá principalmente durante o evento, no qual ocorrem as situações inesperadas, e, por isso, se recorre às instâncias superiores para as tomadas de decisão. Isso inclui desde a permissão para realizar certa intervenção e trocar representação de delegado até o modo como o *coffee break* será organizado, em termos de local, horário e turnos de pessoas (se for o caso).

3.2.3.10.3 Padronização dos processos de trabalho

Aqui entram alguns pontos. Para o administrativo, o modo de realização de cotações para *coffee break* e material gráfico. Para o Secretário-Geral, o discurso para apresentar o evento para as instituições de ensino médio e superior. Para a equipe acadêmica, o modo como corrigem os guias de estudos, criando comentários nos documentos, tendo a mesa a decisão final de alteração.

3.2.3.10.4 Padronização de resultados

Ocorre principalmente nos guias de estudos, que devem ser formatados segundo ABNT, além de terem conteúdos específicos em cada um, como todo o contexto histórico no guia de estudos, a dinâmica durante o evento no guia de regras, e uma introdução às representações no guia de personagens. Assim, a equipe acadêmica deve prezar pela padronização das publicações. Além disso, a equipe de comunicação também deve padronizar suas publicações em termos de se basear em uma identidade visual já consolidada do evento.

3.2.3.10.5 Padronização de habilidades

Ocorre principalmente na equipe de intervenção, uma vez que espera-se capacidades teatrais ensaiadas e de improviso de cada membro, visto que esta equipe realiza cenas com os delegados, os quais não sabem o que vai ocorrer. Assim, eles reagem de forma improvisada, a partir das diretrizes do que a sua representação poderia fazer naquela situação, e, como consequência, a equipe de intervenção precisa ter a audácia de conseguir reagir a tudo que ocorrer por parte dos delegados.

3.2.3.10.6 Padronização de normas

Modo on/off. No modo on, deve-se ter o comportamento de atuação por parte de todos os envolvidos no comitê, a fim de realmente prover uma experiência completa de imersão, diretriz fundamental do projeto. Já no modo off, é esperado uma interação grande entre todos os envolvidos no projeto, a fim de se conectarem e criarem laços, fomentando a sensação de carinho e acolhimento que o evento proporciona, refletida no lema “SiEM é amor”.

3.2.4 Gestão de projetos

Neste tópico, veremos os principais pontos para uma boa gestão da organização temporária SiEM.

3.2.4.1 Cronograma

A seguir, há o cronograma ideal para a organização de uma edição da SiEM. O significado de “X semanas” é que tal tarefa precisa estar pronta até X semanas antes da data do evento. O motivo para a realização do planejamento de tal forma é que ele é facilmente adaptável às gestões futuras, uma vez que a data exata do evento pode variar de ano para ano e, assim, dessa forma há um oferecimento de uma visão clara das atividades e de como devem ser distribuídas em relação ao tempo pré-evento no sentido de ter sucesso organizacional. Vale ressaltar que o calendário padrão se baseia na divulgação da nova gestão na virada para novembro, e na ocorrência do evento na terceira semana de julho.

3.2.4.1.1 Acadêmico

Abrir edital de comitês: 36 semanas.

Fechamento: 32 semanas.

Entrevistas até: 31 semanas.

Divulgação dos comitês aprovados para a equipe: 30 semanas.

Workshops de estruturas de comitês (por exemplo, de guerra, de crise e revolucionário): 20 semanas.

Entrega 1 guia de regras: 24 semanas.

Revisão 1 guia de regras: 23 semanas.

Entrega 1 guia de estudos: 20 semanas.

Revisão 1 guia de estudos: 18 semanas.

Entrega 1 guia de personagens: 17 semanas.

Revisão 1 guia de personagens: 16 semanas.

Entrega 2 guia de regras: 14 semanas.

Revisão 2 guia de regras: 13 semanas.

Entrega 2 guia de personagens: 11 semanas.

Revisão 2 guia de personagens: 10 semanas.

Entrega 2 guia de estudos: 8 semanas.

Revisão 2 guia de estudos: 7 semanas.

Publicação dos guias: 6 semanas.

3.2.4.1.2 Geral

Abertura do edital de equipe: 37 semanas.
Fechamento do edital de equipe: 35 semanas.
Entrevistas: 34 semanas.
Divulgação da equipe: 33 semanas.
Primeiro contato com a sede: 30 semanas.
Primeira reunião com a sede: 25 semanas.
Definição de sede: 21 semanas.
Assinatura de contrato: 17 semanas.
Divulgação da sede: 16 semanas.
Divulgação do relatório de gestão: + 6 semanas (posterior ao evento).
Abertura do edital de secretariado: + 8 semanas.
Fechamento do edital de secretariado: + 12 semanas.
Reuniões de avaliação do projeto: + 13 semanas.
Troca de gestão: + 14 semanas (referência é virada para novembro para evento ocorrendo na terceira semana de julho).

3.2.4.1.3 Administrativo

Início da divulgação dos comitês (um a cada três dias): 15 semanas.
Início das inscrições: 12 semanas.
Cotação de materiais: 16 semanas.
Fechamento do planejamento financeiro: 14 semanas.
Definição de preço da taxa de inscrição e quantidade de bolsistas: 13 semanas.
Encomenda de materiais gráficos: 10 semanas.
Recebimento dos materiais: 6 semanas.
Fechamento de parcerias com restaurantes: 2 semanas.
Cotação final de *coffee break*: 6 semanas.
Encomenda do *coffee break*: 2 semanas.

3.2.4.1.4 Motivações para o cronograma

A título de esclarecimento, o guia de estudos é, em média, de quatro a cinco vezes maior que os guias de personagens e de regras. Assim, precisa de mais tempo para sua produção e correção. Além disso, é importante entender a dinâmica da ordem de entrega dos guias: regras, estudos, personagens, regras, personagens e estudos. Separando pelas rodadas, na primeira, o guia de regras vem primeiro pois a equipe acadêmica precisa entender e ter confiança na proposta de dinâmica de comitê. Assim, caso a estrutura não seja viável, já se consegue intervir no começo do desenvolvimento do projeto, evitando retrabalhos e medidas mais drásticas, como cancelamentos de comitê. Segundo, o guia de personagens vem depois do de estudos pois muitos personagens surgem a partir de profunda pesquisa histórica, realizada para a produção do guia de estudos. Já na segunda rodada, a ordem de personagens e estudos é invertida porque o guia de estudos demora mais para ser ajustado. É comum em feedbacks na correção deste guia a solicitação de aprofundamento em certos tópicos, o que leva tempo. Já o guia de personagens pouco se altera da primeira versão para a segunda, geralmente, uma vez que a ideia não é dar uma visão completa sobre o personagem, mas sim uma introdução, para que o participante entenda quem é sua representação, se sinta motivado a pesquisar mais e tenha base para tal.

3.2.4.2 Relação entre atividades fundamentais

Ponto fundamental para uma boa gestão de projeto é entender quais são os checkpoints da atividade organizacional do evento, principalmente no período em que o antecede. São eles:

- acerto com sede;
- conclusão do teaser;
- planejamento financeiro, de preços e bolsas a disponibilizar;
- abertura das inscrições com antecedência - pois as vagas são preenchidas antes e aí entra o dinheiro no caixa para realizar as compras dos materiais gráficos e do *coffee break*.

Relacionando estes pontos, primeiramente, tem-se que não é possível divulgar a sede, os comitês e abrir a inscrição sem ter um acordo com alguma faculdade para ser o local do evento. Mesmo tendo sede, não é possível abrir as inscrições e divulgar os comitês sem o teaser. Com ambos prontos, também não têm como abrir as inscrições sem ter definido o preço para os delegados e a quantidade de bolsas. Por fim, não é possível realizar as compras dos materiais gráficos e do *coffee break* sem o dinheiro em caixa, obtido por meio do pagamento das inscrições.

3.3 5W + 2H

A técnica 5W2H aplicada à Simulação do Ensino Médio pode se constituir da seguinte forma:

Why: satisfação pessoal em termos de alto desenvolvimento de leitura estratégica, política, histórica e social; criação de memórias afetivas das mais fortes, devido aos laços desenvolvidos nos dias do evento e à intensidade da imersão e desenvolvimento de gestão de pessoas e projetos.

What: ser da equipe da SiEM, no caso do autor, ser secretário-geral, responsável pelo projeto inteiro, visando a realização do evento de forma presencial com alta qualidade acadêmica e administrativa, com comitês estruturados, guias de estudos publicados, local, materiais gráficos e *coffee break* disponíveis a todos os envolvidos no evento.

Who: autor deste trabalho.

When: teoricamente um ano, a partir da passagem de bastão, em outubro de 2019. Três anos e dois meses, na prática.

Where: na cidade de São Paulo.

How: montando a equipe e gerindo-a, cobrando os prazos e planos de ação para o cumprimento das atividades de cada um, além da supervisão e correção dos entregáveis, como o guia de estudos e a estimativa de custos.

How much: em termos de tempo, se gasta seis horas semanais, exceto nas duas semanas pré-evento, que são de quatro a seis horas diárias, e durante a SiEM, que é imersão total, com três turnos no evento. Em termos financeiros, são os custos

de deslocamento até a sede e aos locais de reunião no pré-evento, além dos almoços fora de casa (o trabalho neste projeto é voluntário).

3.4 Planejamento de porte de evento e de equipe

Este tópico é de fundamental importância para a execução da estratégia do evento. Assim, dimensionar-se-á de acordo com as áreas da equipe. Primeiramente, o secretariado, que deve ser manter sempre em três, visando uma fluidez e sentimento de dono do trabalho, cada um gerindo sua área. Depois, temos o tamanho das mesas. Idealmente, cada gabinete deve contar com quatro diretores. Porém, é viável realizar o trabalho com três, apesar de ser mais corrido e de maior grau de dificuldade. Cinco diretores por gabinete já é excesso, mas em algumas situações específicas em que o comitê demanda um trabalho de produção enorme por parte da mesa, como em comitês jurídicos, faz sentido o número. Mais do que cinco aí fica ocioso, e como diretor é custo para o evento, dado que não paga nada e recebe materiais gráficos e *coffee break*, não é saudável financeiramente ter uma equipe muito grande.

Agora em termos de subsecretários acadêmicos, é necessário um a cada três comitês, dado o volume de materiais acadêmicos que precisam ser corrigidos com profundidade. Vale pontuar que a correção do secretário acadêmico é uma segunda correção, assim sendo, ele já vai ter visto os comentários acadêmicos e gramaticais do sub e, assim, vai conseguir ler os guias mais rápido, visto que ele precisa ler todos os guias de todos os comitês.

Em termos de subsecretários de intervenção, é necessário um a cada comitês. Porém, quando o ele possui muitos comitês em sua responsabilidade, pode ser delegado a alguém da equipe para ser o ponto de contato e discussão acadêmica com certos comitês, para que o subsecretário possa focar na gestão de sua equipe como um todo.

Além disso, em termos de equipe de intervenção, são necessárias duas pessoas por gabinete, com um número ideal aceitável de até três por gabinete. Com mais comitês, as pessoas alternam em quais gabinetes vão entrar para realizar intervenções. Caso seja necessário um quórum maior para intervenções grandes, outras pessoas da equipe devem ser usadas, como staffs, secretariado e até outros

diretores, uma vez que é algo pontual, visando não ter ociosidade e custos desnecessários ao evento.

Já em termos de equipe administrativa, o ideal é ter um subsecretário a cada 30 participantes, devido ao volume de itens a transportar e organizar em termos de salas, mas, principalmente, de *coffee break*. Para cada dois subsecretários, o ideal é ter um staff para auxiliá-los.

No que tange à equipe completa do apoio, já contabilizando as subsecretárias, necessita-se de uma psicóloga a cada vinte e cinco pessoas no evento, uma vez que a demanda não é tão constante assim, mas ao mesmo tempo, precisa-se ter um certo grau de ociosidade para questões emergenciais. Idealmente, se possui duas subsecretárias, que são pessoas de confiança da equipe e que já realizaram este tipo de trabalho anteriormente, e as demais se juntam como parte da equipe de apoio.

Para finalizar a equipe, o time de comunicação deve ter duas pessoas comprometidas, uma para ser a responsável pela gestão das redes sociais, e outra para a produção das artes e conteúdos de mídia, como liderar a produção do teaser. Com mais de seis comitês, é recomendado ter duas pessoas para a produção de mídias digitais, uma vez que o teaser, por exemplo, demandará alta carga de trabalho. Ademais, o ideal é que se tenha uma fotógrafa a cada sessenta delegados presentes no evento, para que não se percam gravações de intervenções, por exemplo.

Por fim, cada gabinete, para pleno funcionamento e fluidez, precisa ter entre dez e onze delegados, principalmente em gabinetes de guerra, políticos e de crise. Em comitês com maior capacidade, como artísticos ou revolucionários, pode-se ter até vinte e cinco delegados, porém, o ideal é que não se passe de vinte. Para projetar o tamanho do evento, portanto, deve-se considerar a proposta de gabinetes que cada mesa diretora trás, que inclui a quantidade de delegados, e ponderar com as demais propostas de comitê para ver se a equipe terá capacidade em termos de recursos humanos em falta ou em excesso para realizar um evento com todos os comitês que tendem a ser aprovados. Caso os números se tornem incompatíveis, cortes se farão necessários, ou na equipe de apoio ao secretariado, ou na quantidade de comitês e, portanto, de diretores. Por isso é tão importante ter isso definido ao assumir a gestão, pois o processo de montagem de equipe é uma das primeiras tarefas e as escolhas feitas neste momento vão definir todo o futuro do projeto.

3.5 Principais desafios para 2023

Os principais desafios para 2023 se baseiam em recuperar a penetração da marca, uma vez que os atuais alunos de ensino médio não conhecem a SiEM. Para tal, uma mudança na política de redes sociais, migrando do Facebook para o Tik Tok, além de ter uma atividade mais robusta no Instagram, são necessárias. Além disso, ter equipe será o primeiro grande desafio, já que o evento de 2022 contou somente com vinte delegados, e a sua equipe restante, também na casa dos vinte, também não seguirá para o ano seguinte, dada questão de formatura e início de carreira no mercado de trabalho, salvo exceções. Assim, o evento deve seguir pequeno, com no máximo quatro comitês, variando de quarenta a oitenta delegados, a depender da escala da divulgação da nova gestão. Caso consigam divulgar no Fórum FAAP, que excepcionalmente em 2022 aconteceu depois da SiEM, tendem a ter maior facilidade de esgotar suas vagas, porém, caso contrário, vão precisar ir nas escolas para divulgar o evento e, mesmo assim, correr o risco de baixo volume de inscrições. Por fim, além dos desafios de ter equipe e delegados, vem o desafio de manutenção da qualidade acadêmica do evento. Isso se deve ao fato de que as mesas que estarão presentes serão ainda novas, com pouca bagagem de SiEM - na melhor das hipóteses, vão ter dirigido um comitê da SiEM na vida. Assim, será necessário uma série de treinamentos e discussões profundas sobre estruturação e dinâmica dos comitês, para que a falta de experiência não pese contra a equipe.

4 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

Os objetivos do trabalho foram alcançados, uma vez que por meio deste, se pode compreender o mercado em que a SiEM atua, sua atual organização interna e quais são as suas necessidades de tarefas e recursos humanos para que ela possa prosperar em um mercado de intensa competição como é atualmente. Assim, tem-se a quantidade de equipe necessária para cada área, dado o porte desejado do evento, assim como os custos que cada setor pode ter no máximo em relação a receita, advinda totalmente das taxas de inscrições, e as tarefas primordiais para que o evento possa ter uma boa divulgação e abrir as inscrições antes do principal concorrente, o SPMUN, evitando canibalização e esvaziamento do evento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMBROZEWICZ, P. H. L. **Qualidade na prática:** conceitos e ferramentas. Curitiba: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, 2003.
- TILLMAN, C. A. D. C. **Modelo de sistema integrado de gestão da qualidade para implantação nas unidades de beneficiamento de sementes.** Pelotas: Universidade Federal de Pelotas, 2006.
- Bakker, R.M., 2010. **Taking stock of temporary organizational forms:** A systematic review and research agenda. *Int. J. Manage. Rev.* 12 (4), 466–486.
- Bakker, R.M., DeFillippi, R.J., Schwab, A., Sydow, J., 2016. **Temporary organizing:** Promises, processes, problems. *Organisation Stud.* 37 (12), 1703–1719.
- Burke, C.M., Morley, M.J., 2016. **On temporary organisations:** A review, synthesis and research agenda. *Human Relat.* 69 (6), 1235–1258.
- Fernandes, A., Tarafdar, M., Spring, M., 2021. **The nature of IT use in temporary organizations.**
- Lundin, R.A., Soderholm, A., 1995. **A theory of the temporary organization.** *Scand. J. Manag.* 11 (4), 437–455.
- Maylor, H., 2010. **Project Management**, 4th ed. Prentice Hall, London.
- Meyerson, D., Weick, K.E., Kramer, R.M., 1996. **Swift trust and temporary groups.** In: Kramer, R.M., Tyler, T.R. (Eds.), **Trust in organizations:** Frontiers of theory and research. Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 166–195.
- Soderlund, J., 2004. **Building theories of project management:** past research, questions for the future. *Int. J. Project Manage.* 22 (3), 183–191.
- MINTZBERG, H. et al. **O Processo da Estratégia.** 4a ed. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- DOERR, J. **Measure What Matters:** How Google, Bono and the Gates Foundation Rock the World with OKRs. Portfolio/Penguin, New Iorque, 2018.
- ROCKART, J. Chief Executives Define Their Own Information Needs. **Harvard Business Review**, v. 57, n. 2, p. 81-92, 1979.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation:** Inovação em Modelo de Negócios. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta books, 2010.

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1987.

PORTER, M.E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review.** p 137-145, Nov./Dec. 1979.

PEREIRA, M. F. Análise Ambiental: Análise Externa, Interna e Matriz FOFA. In: **Administração Estratégica.** Florianópolis: 2011, Cap. 3, p. 95-115.

CARVALHO, M. LAURINDO, F.J.B. **Estratégia Competitiva:** dos conceitos à implementação. 2. ed. Editora Atlas, São Paulo, 2012.

HOROWITZ, B. **What You Do Is Who You Are:** How to Create Your Business Culture. 1a. ed. Harper Colins, New York, 2019.

COLLIS, D. J.; RUKSTAD, M.G. Harvard Business Review. **Can You Say What Your Strategy Is?,** 2008.

DAVID, F.R. **Strategic Management:** Concepts and Cases. 10a. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall. 2005.