

MARTIN GASALLA LEMOS

**GESTÃO DE MÚLTIPLOS PROJETOS INOVADORES:**  
um framework de planejamento estratégico e o papel da liderança

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção, da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho

AUTORIZO A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO,  
POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS  
DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Prof. Dr. Sérgio Rodrigues  
Fontes da EESC/USP

L557g            Lemos, Martin Gasalla  
                    Gestão de múltiplos projetos inovadores : um framework  
                    de planejamento estratégico e o papel da liderança / Martin  
                    Gasalla Lemos; orientador Edmundo Escrivão Filho. -- São  
                    Carlos, 2021.

                    Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) --  
                    Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São  
                    Paulo, 2021.

                    1. Gestão de projetos. 2. Gerenciamento ágil de  
                    projetos. 3. Projetos inovadores. 4. Planejamento  
                    estratégico. 5. Liderança. I. Título.

Elaborado por Elena Luzia Palloni Gonçalves – CRB 8/4464

## FOLHA DE APROVAÇÃO

<b>Candidato:</b> Martín Gasalla Lemos
<b>Título do TCC:</b> Gestão de múltiplos projetos inovadores: um framework de planejamento estratégico e o papel da liderança
<b>Data de defesa:</b> 02/12/2021

<b>Comissão Julgadora</b>	<b>Resultado</b>
Professor Associado Edmundo Escrivão Filho (orientador)	APROVADO
Instituição: EESC - SEP	
Professor Associado Walther Azzolini Junior	APROVADO
Instituição: EESC - SEP	
Professor Associado Fernando César Almada Santos	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	

Presidente da Banca: **Professor Associado Edmundo Escrivão Filho**

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, Daniel e Mary, pela dedicação e empenho para me proporcionar uma educação de qualidade e inúmeras oportunidades.

Ao meu professor Edmundo pelo incrível apoio e tutoria na realização deste trabalho, que não mediu esforços para garantir o êxito desta pesquisa.

Aos meus amigos Lucas Beirigo, Bruna e Tatianne pela parceria.

Ao Bruno Alcântara, ao Tiago Rezende, Pedro Diniz e Larissa Mendes pelos anos de parceria e companheirismo no Enactus, em busca do impacto social, e pela contribuição neste trabalho com a sua experiência.

À minha namorada Catharina Magliano pelo apoio.

Ao time Enactus Campus São Carlos, pela oportunidade de aprender tanto e poder fazer parte de projetos sociais tão incríveis.

À Universidade de São Paulo e à Escola de Engenharia de São Carlos pela oportunidade de realizar o curso de graduação em engenharia de produção e pelo apoio com infraestrutura e recursos para projetos.

## EPÍGRAFE

Stay hungry. Stay foolish.  
(Steve Jobs)

## RESUMO

LEMOS, M. G. **Gestão de múltiplos projetos inovadores:** um framework de planejamento estratégico e o papel da liderança. 2021. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2021.

O objetivo da pesquisa é elaborar um framework de planejamento estratégico para gerenciar de forma eficaz múltiplos projetos inovadores, e analisar as funções desempenhadas pelo líder nesse processo. Como procedimento metodológico, a pesquisa optou pelo desenvolvimento de um estudo de caso de uma empresa de pequeno porte e seus projetos, e da realização de uma entrevista padronizada com ex-integrantes da empresa. O *framework* de planejamento estratégico destaca os seguintes aspectos: foco na liderança de projetos, para garantir sustentabilidade ao framework e o alinhamento estratégico da equipe a longo prazo; visão de longo prazo, objetivos e gestão orientada a resultados. A partir da proposição do *framework* de planejamento estratégico e das entrevistas realizadas, destacaram-se os resultados de curto prazo da implementação do framework na empresa, relacionados à gestão de projetos e de pessoas, e aos líderes; e os resultados de longo prazo, relacionados aos resultados específicos dos projetos e da empresa como organização. O *framework* de planejamento estratégico é universal e contribui para a orientação estratégica e gestão de projetos inovadores, principalmente inserido no contexto das pequenas e médias empresas.

**Palavras-chave:** Gestão de projetos. Gerenciamento ágil de projetos. Projetos Inovadores. Planejamento estratégico. Liderança.

## ABSTRACT

LEMOS, M. G. **Multiple innovative projects management:** a strategic planning framework and the role of leadership. 2021. Monography – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2021.

The purpose of this research is to elaborate a strategic planning framework to effectively manage multiple projects of innovation, and analyze the role of leadership in this process. The research developed a case of study of a small business and its projects, and an interview of four previous members of the company. The *strategic planning framework* emphasizes the following aspects: focus on the project's leadership, for the framework's sustainability and strategic alignment of the team in the long term; long-term vision, objectives and result-oriented management. After the proposition of the strategic planning framework, the research highlights, through the member interviews, the short-term results, related to project management, people management and leadership; and long-term results, related to specific results of the projects and the business as an organization. This strategic planning framework is universal and contributes to strategic orientation and innovative project management, specially for small and medium businesses.

**Keywords:** Project management. Agile project management. Innovative projects. Strategic planning. Leadership.

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>9</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA DA PESQUISA	9
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA DA PESQUISA	9
1.3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA	10
1.4 DECLARAÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA	11
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b>	<b>13</b>
2.1 PROJETO E GESTÃO DE PROJETOS	13
2.1.1 Projetos inovadores vs. Projetos Tradicionais	14
2.1.2 Metodologia Ágil de Gestão de Projetos	15
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	16
2.2.1 Definição de Estratégia	16
2.2.2 Missão, visão e valores	17
2.2.3 O alinhamento estratégico entre recursos internos e demandas externas	17
2.2.4 Modelo de gestão estratégica	19
2.3 LIDERANÇA	21
2.3.1 Definição e tipos	21
2.3.2 O papel do líder	23
2.3.3 Feedback e motivação	24
2.3.4 Equipes de alta performance	26
2.4 METODOLOGIAS DE APRIMORAMENTO DOS PROJETOS	29
2.4.1 OKRs	29
2.4.2 KPIs - Indicadores de Performance de Projetos	30
<b>3 MÉTODOS DE PESQUISA</b>	<b>33</b>



3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	33
3.2 CATEGORIAS DA PESQUISA	34
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	34
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	34
3.5 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	<b>35</b>
3.6 A REALIZAÇÃO DA COLETA DE DADOS	38
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>39</b>
4.1 DESCRIÇÃO DOS PROJETOS	39
4.1.1 Projeto A	39
4.1.2 Projeto B	39
4.1.3 Projeto C	40
4.1.4 Projeto D	40
4.2 CENÁRIO ANTERIOR À IMPLEMENTAÇÃO DO FRAMEWORK	41
4.3 PROPOSIÇÃO DO FRAMEWORK DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	42
4.3.1 A planilha de Planejamento Estratégico de Projetos	42
4.3.2 Implementação do framework e o papel da liderança	43
4.4 APLICAÇÃO DO FRAMEWORK DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO PROJETO A	41
4.5 RESULTADOS DE CURTO PRAZO	43
4.5.1 Melhorias de curto prazo no projeto A e na Empresa	44
4.5.2 Dificuldades na implementação do framework	44
4.5.3 Melhorias no engajamento e na relação da equipe com os objetivos do projeto	45
4.5.4 Domínio dos líderes	45
4.6 RESULTADOS DE LONGO PRAZO	46
4.6.1 Resultados de longo prazo nos projetos da Empresa	46
4.6.2 Contribuições de longo prazo à Empresa	46

<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>52</b>
5.1 PRINCIPAIS DESCOBERTAS	52
5.2 PONTOS PARA MELHORIA	53
5.3 LIMITAÇÕES	54
5.4 CONCLUSÃO	54
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>55</b>

# 1 INTRODUÇÃO

O presente capítulo consiste em apresentar os propósitos desta pesquisa e, assim, contextualizar o tema abordado, questionamentos que permitam o delineamento da formulação do problema da pesquisa, bem como a definição dos objetivos gerais e específicos que estruturarão o desenvolvimento do trabalho.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA DA PESQUISA

Frente ao processo de globalização mundial, as organizações da era atual, denominada era da informação, buscam cada vez mais maneiras para manterem-se atuantes no mercado. Nesta era de aceleradas mudanças tecnológicas, empresas são frequentemente forçadas a rapidamente trazer produtos inovadores ao mercado competitivo (ALLORCA; KESSLER, 2006).

Além disso, a partir de 2020, a quarentena e a disrupção das atividades não essenciais como medida para conter a pandemia da COVID-19 afetaram negativamente todas as economias ao redor do mundo. Isto gerou um impacto ainda maior nas pequenas e médias empresas (PMEs) em economias emergentes (como a brasileira), devido a seus recursos limitados, cadeia de suprimentos vulnerável, e relacionamento com consumidores.

Nesse contexto, é esperado que, após a pandemia, muitas dessas empresas irão desaparecer, uma vez que a “nova normalidade” irá requerer mudanças nos negócios e no gerenciamento. Para reduzir esse risco, a inovação é identificada como um aspecto chave da recuperação de negócios na atual conjuntura e no pós-pandemia (CABALLERO-MORALES, 2020).

## 1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA DA PESQUISA

Para superar a atual crise da COVID-19 e sustentar os negócios a longo prazo, empresas precisam investir em projetos inovadores, e aplicar a criatividade para tornar desafios em oportunidades (THURKAL, 2021). Além disso, frente à incerteza desse tipo de projeto,

empresas encontram na execução de múltiplos projetos uma forma de minimizar seu risco, diversificar seu portfólio de projetos e atingir objetivos mais rapidamente a fim de se manterem no mercado.

Segundo Terence (2002), o planejamento pode ser dividido em três níveis: estratégico (processo gerencial a longo prazo que busca determinar um rumo amplo e genérico para toda organização); tático (busca examinar determinadas áreas principais de resultados a médio prazo); e operacional (desenvolvimento de estratégias conjuntamente por todas as áreas funcionais). Os projetos inovadores são projetos caracterizados pela incerteza em suas operações (níveis tático e operacional). Dessa forma, devemos utilizar o planejamento estratégico como ferramenta principal de gerenciamento de projetos inovadores.

Soma-se a isso que o gerente de projeto, no seu papel de liderança, é um elemento-chave, tanto para o sucesso dos empreendimentos que coordena, quanto para a implementação das estratégias das organizações (RUSSO; SBRAGIA, 2007).

Este trabalho pretende estudar como gerir de forma eficaz múltiplos projetos inovadores e, para tanto, terá como pilares principais de estudo os conceitos de planejamento estratégico e liderança.

### 1.3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA

O conceito de inovação pode ser caracterizado como um processo carregado de incertezas (JALONEN, 2012). Levando isso em consideração, é possível dizer que projetos de produtos inovadores possuem altos níveis de incertezas e mudanças constantes, nos quais raramente o projeto é executado conforme o planejamento inicial (EDER et al., 2011). Adiciona-se ainda a essa problemática a quantidade de projetos executados simultaneamente, dado que embora a gestão de projetos individuais já seja difícil, a situação torna-se muito mais complicada quando existem múltiplos projetos em curso em uma organização (FREJ; ALENCAR, 2010).

A partir disso, define-se o seguinte problema de pesquisa: **como podemos gerenciar múltiplos projetos inovadores, simultaneamente, de forma eficaz?**

## 1.4 DECLARAÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

A presente pesquisa tem como objetivo geral **analisar a gestão de múltiplos projetos inovadores, propondo um framework para o planejamento estratégico e para as funções desempenhadas pelo líder nesse processo.**

O objetivo geral se desdobra, então, em objetivos específicos que auxiliam na condução da pesquisa:

- I. Conceituar o planejamento estratégico nos projetos inovadores;
- II. Analisar como pode-se alinhar os objetivos organizacionais dos projetos a partir da missão, visão e valores;
- III. Compreender a atuação do líder e a influência da liderança sobre a gestão de projetos;
- IV. Abordar as metodologias de avaliação e aprimoramento dos projetos como OKRs, KPIs, e plano de ação na gestão de projetos.
- V. Propor um framework de planejamento estratégico para a gestão de projetos inovadores
- VI. Analisar os resultados de curto e longo prazo em um estudo de caso



## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo foram selecionados e serão desenvolvidos os conceitos fundamentais para embasar a discussão do capítulo 4 que relata uma experiência empírica de gestão de projetos.

### 2.1 PROJETO E GESTÃO DE PROJETOS

Os projetos datam desde os primórdios da civilização, o que pode ser justificado pelo registro histórico de grandes e famosas construções monumentais como as pirâmides do Egito. No entanto, foi somente a partir do século XIX com a complexidade e evolução dos novos negócios que surgiu a necessidade de aprimorar o planejamento e assim, surgiram os princípios da gerência de projetos.

De acordo com o PMBOK (2008, p. 11) “o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender seus requisitos”, enquanto o projeto seria “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”.

Ao se iniciar qualquer tipo de atividade, é necessário pensar sobre ela previamente, porém nem sempre o pensamento que gera a ação é desenvolvido gerando um planejamento, o que pode levar ao fracasso do projeto, já que situações não previstas e dificuldades podem surgir. Sem o preparo prévio ou projeto para executar essa ideia, é provável que tais limitações não venham a ser superadas, o que evidencia a necessidade, principalmente no caso das atividades econômicas e empresariais, da elaboração de um projeto, que será usado como ferramenta para a gestão do mesmo.

Segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2014), um projeto é criado para auxiliar o empreendedor no processo de realização de uma oportunidade, através do planejamento. É nesta etapa que se deve definir fatores relacionados ao projeto, respondendo a questões como: o que será monetizado, qual o público interessado, se há concorrentes, define-se o preço, questões relacionadas ao atendimento, posicionamento da empresa, entre outros. Define-se

ainda fornecedores, estoques, todo o aspecto logístico e gerencial do processo visando a materialização e o sucesso da ideia inicial.

De acordo com Dornelas (2001), o projeto é uma ferramenta de planejamento para orientar o empreendedor que pretende iniciar ou expandir um negócio. Serve para orientar as ações de gerenciamento, antecipar possíveis dificuldades, reduzindo as possibilidades de fechamento do negócio. Evidentemente a aplicação pode ser utilizada para a melhor análise na tomada de decisão, testar a ideia no papel, visualizar os obstáculos e antever possíveis problemas. Usa-se para facilitar o mapeamento do negócio, definir o público, identificar suas necessidades e prevenir futuros problemas.

Ainda para Dornelas (2001), o projeto pode e deve também ser utilizado após a constituição do negócio, para revisar e atualizar o plano inicial ou criar um novo produto/negócio de forma periódica, garantindo que a execução da estratégia de negócios ocorra de forma adequada, visando a evolução do negócio. Logo, é importante compreender a necessidade de fazer um plano de negócio, quais os benefícios que esse documento, que reúne informações sobre o futuro do negócio, pode trazer. Nesse sentido, pode-se exemplificar plano de negócio como um documento que reúne importantes informações para o futuro do negócio.

### *2.1.1 Projetos inovadores vs. Projetos Tradicionais*

A inovação é a principal ferramenta utilizada pelas empresas na atualidade para se destacarem com seus produtos e serviços frente ao cenário do mercado competitivo, e nem sempre está associado a criação de algo novo, mas também buscando a melhoria ou mudança no método tradicional. Em busca da inovação, as empresas aderem a novas técnicas e instrumentos que envolvam o trabalho em equipe e melhores performances no intuito de criar diferenciais.

Projetos complexos e altamente inovadores estão inseridos em ambientes ditos dinâmicos, instáveis, caracterizados pela dificuldade de prever o futuro, e onde as técnicas tradicionais de gestão de projetos têm apresentado limitações (SUIKKI et al., 2006).

Ressalta-se que os projetos inovadores são benéficos e diferenciais, embora tenham como característica o risco, a instabilidade e o medo, que podem gerar a desmotivação. O gestor e líder é possuidor de responsabilidades e lhe cabe promover o direcionamento.



### *2.1.2 Metodologia Ágil de Gestão de Projetos*

Compreende-se que a metodologia ágil é na verdade um modelo e uma filosofia onde é possível propor alternativas à gestão de projetos tradicional com o intuito de aprimorar o processo de desenvolvimento de um produto ou serviço, sendo seu principal objetivo realizar entregas com rapidez conforme as necessidades do cliente surgem (CAMARGO, 2019), especialmente quando tem a frente um orçamento limitado e desafiador, bem como prazos curtos e demais recursos em escassez em tempos onde a inovação e a tecnologia fluem e evoluem de forma rápida. Isso fez com que o modelo tradicional de gerir projetos, consolidado nos anos 1990, já não mais poderia atender ao novo contexto quanto à agilidade esperada, e assim surgiu a denominação de metodologia ágil (SAMPAIO, 2020).

Neste método, outra característica é o uso mínimo de documentação, que flexibiliza o gerenciamento do projeto e pode assim, garantir melhor interação entre os indivíduos e entregas gerando maior percepção de valor para os consumidores (SAMPAIO, 2020).

Assim, o uso do termo “Gerenciamento ágil de projetos” tem ganhado força nas últimas décadas, a partir de um conjunto de práticas, ferramentas e técnicas que se denominam como Métodos Ágeis, não sendo este um adjetivo ou um método pronto, porém, uma competência desenvolvida por equipes em ambientes de gerenciamento de projetos (BENZECRY, 2017).

Diferente da metodologia tradicional que possui um planejamento com longos prazos e avaliações de resultados entre 6 meses e 1 ano, colaboradores com cargos definidos, e feedbacks aleatórios, no padrão ágil há um plano de curto prazo com avaliação mensal ou trimestral, constantes feedbacks e equipe com funções multidisciplinares, valorizando diferentes perfis e enaltecendo as diferenças que trazem ganhos ao longo das entregas.

As entregas são parciais e admitem incrementos, de modo que não se vende somente um produto isolado ou o “resultado final”, mas toda a experiência da construção.

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

### 2.2.1 *Definição de Estratégia*

De acordo com Oliveira (2001, p. 89), a estratégia organizacional consiste em um “processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido, pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente”, essa vem sendo estudada e desenvolvida com base em diferentes aspectos pela administração, e exerce um papel fundamental nas organizações no atual cenário mercadológico, e que conduz os empresários e seus empreendimentos a um sucesso duradouro.

Vários pesquisadores apresentaram definições sobre estratégias organizacionais: Chandler (1990) define estratégia como a determinação das metas e dos objetivos básicos para o longo prazo. Drucker (1977) define que a estratégia é a abordagem básica adquirida por uma organização para atingir seus objetivos.

Christensen et al. (1982) definem estratégia como um modelo que define objetivos e metas, e produz políticas e planos para atingi-los, definindo o negócio em que a organização está. Ansoff (1984) diz que os objetivos representam os fins procurados pela organização, enquanto a estratégia são os meios para alcançar tais fins.

Porter (1989) inicia o conceito de estratégia, relacionando-a a vantagem competitiva, sugerindo que as organizações direcionam suas estratégias em três abordagens: diferenciação, custo e inovação. A definição de estratégia seria a arte de criar e capturar valor no mercado. E mais tarde, Hrebiniak (2006) definiu estratégia como um conjunto de ações coerentes e bem definidas que levam a organização ao sucesso.

Para Kaplan e Norton (2006), a estratégia é o caminho traçado que devem percorrer para concretizar e alcançar os objetivos. Deve envolver aspectos do negócio e considerar a influência que ela tem para toda a organização e seus membros na busca de vantagem competitiva a médio e longo prazo (ALMEIDA, 2004).

Para Fleury e Fleury (2008), a estratégia organizacional pode ser considerada competitiva, através de suas estratégias e características específicas que cada organização desenvolve. Merlim (2006) traz o processo estratégico estruturado em três princípios: o

planejamento estratégico que leva em consideração o ambiente interno e externo da organização; a implementação que consiste em colocar em prática o planejado; e o monitoramento, onde são comparados os resultados esperados com os obtidos.

Hax e Majluf (1988) afirmam que a estratégia consiste em manter um padrão de decisões integrado e coerente, permitindo, determinando e revelando os objetivos da organização a longo prazo, planos de ação e definindo a prioridade ao alocar recursos, o que leva a desenvolver as competências essenciais, levando ao alcance de vantagens competitivas sustentáveis, sendo possível responder de forma apropriada às oportunidades e ameaças do ambiente e aos pontos tanto fracos quanto fortes da organização.

Mintzberg e Quinn (2001) buscaram uma evolução do conceito de estratégia no contexto organizacional envolvendo a noção das metas e dos objetivos básicos de longo prazo e adotando cursos de ação e a alocação de recursos, o que os levou a identificarem cinco características básicas para o termo, como se apresenta na tabela 1 a seguir:

**Tabela 1: Definições de Estratégia, segundo os 5 Ps da Estratégia.**

<b>(P) Estratégia</b>	<b>Definição</b>	<b>Características</b>
Plano	Curso ou ação, diretriz.	Preparadas previamente às ações. Desenvolvidas consciente e deliberadamente.
Pretexto	Manobra específica.	Relacionada à estratégia como plano, com intuito de ‘manobrar’ a concorrência.
Padrão	Consistência de comportamento.	Padrão relacionado à ação, com intenção. Pode haver um plano implícito atrás do padrão.
Posição	Posição em relação a uma referência.	Ponto de referência: ambiente, concorrente, mercado. Olhar para fora (posicionamento), relacionando à organização.
Perspectiva	Conceito da organização, visualizado internamente.	Perspectiva compartilhada Olhar para dentro (perspectiva), relacionando à organização.

Fonte: Mintzberg e Quinn (2001)

### *2.2.2 Missão, visão e valores*

Devido às mudanças ocorridas no cenário mundial e a constante cobrança da sociedade sobre as atividades econômicas quanto a sustentabilidade, observou-se que passou a ser essencial existir missão, visão e valores, uma vez que de acordo com Matos e Chiavenato (1999) “A missão deve constar de uma declaração formal e escrita, o chamado credo da organização, para que funcione como um lembrete periódico a fim de que os funcionários saibam claramente para onde e como conduzir os negócios. ”

Já a visão de uma empresa “é a definição do que ela espera no futuro, explicitando como deve ser vista, o que deseja realizar ou aonde quer chegar” (BIANCHI et al., 2013, p. 3). A visão deve gerar uma imagem inspire, motive em prol do futuro determinando a orientação e ações que serão levadas a efeito no presente considerando o efeito esperado dessas no futuro.

Quanto aos valores, representam um conjunto de princípios que orientam as decisões e o comportamento dos colaboradores, guiando as atividades da empresa, são os princípios que orientam os processos exercidos na empresa e sua atividade. Beuron et al. (2013, p. 66) definem que “valores e princípios determinam como as relações com as partes interessadas serão desenvolvidas, além de definir o contexto onde as políticas, práticas, processos e decisões éticas serão tomados”.

### *2.2.3 O alinhamento estratégico entre recursos internos e demandas externas*

Um dos primeiros estudos investigando a temática do alinhamento estratégico foi realizado por Chandler (1962), onde foi realizada uma investigação longitudinal (de 1950 a 1961) em quatro organizações americanas, relacionando as mudanças da estrutura das organizações com as estratégias de negócios adotadas. Como resultado da sua pesquisa, o autor concluiu que a estrutura organizacional segue a estratégia, ou seja, dependendo da estratégia adotada a estrutura organizacional deve ser alterada para se ajustar à estratégia

definida. A base do alinhamento estratégico se divide em dois pilares: O ajuste do negócio ao mercado e a integração funcional.

O ajuste estratégico ao mercado refere-se às escolhas (serviços, produtos, atuação de mercado, diferencial de habilidades e competências) que a organização necessita desenvolver para atender competitivamente a determinado mercado. Essas escolhas atuam na definição dos recursos internos, processos e da estrutura organizacional, ou seja, na integração funcional que será utilizada a fim de atender as demandas estabelecidas (PEREIRA, 2015).

Kaplan e Norton (2006), definem alinhamento estratégico, como clareador dos objetivos organizacionais, faz que os processos organizacionais estejam sempre atentos ao foco, estimula a ter processo contínuo de adaptação e mudança, que possa corresponder à integração e adequação funcional entre os ambientes externos e internos, onde são desenvolvidas as competências e a maximização dos resultados e desempenho organizacional

Quando o conceito se desenvolveu, houve o aprofundamento do mesmo, o que levou a compreender que há o alinhamento interno (relaciona aos fatores internos como estrutura, processos e recursos e se estes suportam a estratégia organizacional) e externo (relacionado à inserção da empresa em seu ambiente de atuação) (PIETRO e CARVALHO, 2004).

O alinhamento interno é considerado o mais relevante, pois abrange como a estrutura e a cultura organizacional estão relacionadas visando o alcance de objetivos estratégicos, visando a criação de condições favoráveis de cooperação e desempenho, que ultrapassam as barreiras reduzindo a eficiência e eficácia do trabalho para o alcance dos objetivos do negócio, este pode ainda ser entendido como vertical (relacionado à estratégia organizacional) e horizontal (relacionado a inter-relação entre as áreas afins visando o alcance dos seus objetivos organizacionais) (SEMLER, 1997).

O desempenho da organização é altamente dependente tanto do alinhamento interno como do externo e o processo de alcançar ambos os alinhamentos é dinâmico e precisa ser monitorado e ajustado frequentemente (LABOVITZ; ROSANSKY, 1997; SIGGELKOW, 2001).

Quanto mais alinhada internamente estiver uma organização, com seus recursos internos (estrutura organizacional) e seus processos adaptados, mais rápido terá uma resposta positiva para atender às novas demandas do mercado.

#### *2.2.4 Modelo de gestão estratégica*

Com base neste estudo, observou-se que a estratégia das organizações deve abranger o processo de planejamento visando os resultados a longo prazo, bem como promover a implementação das políticas e práticas da gestão de pessoas, e realizar o alinhamento estratégico entre a área de recursos humanos e as metas e objetivos.

O modelo de gestão estratégico é aquele que abrange um conjunto integrado de ações e regras que possibilitam à organização o alcance com sucesso de seus objetivos, com equilíbrio entre processos e pessoas e também entre o operacional e o estratégico, consiste na capacidade da organização de criar indicadores de desempenho da área de gestão de pessoas e obter resultados efetivos para a organização (GARCIA, 2003).

A relação entre o modelo de gestão de pessoas e sua estratégia devem ser definidos pela própria organização, considerando que esta impactará na performance do negócio, a gestão estratégica de pessoas consiste em uma integração entre práticas, políticas e estratégias que a organização usa para o gerenciamento do capital humano, sendo influenciadas e influenciando a estratégia do negócio, em amplos aspectos como no contexto organizacional e o contexto socioeconômico em que estão inseridas (MARTIN-ALCAZAR et al., 2005). Esta deve aliar práticas de gestão de pessoas e as diretrizes estratégicas da organização, o que requer ações, e resultados, bem como a avaliação destes, de modo que os recursos humanos devem se desenvolver visando o apoio à organização e o alcance dos objetivos.

As práticas relacionadas ao desempenho, estão relacionadas às formas de remuneração e incentivos fornecidos pela empresa aos colaboradores visando estimular uma melhor performance, está relacionada com as práticas de domínio de motivação do colaborador (JIANG et al., 2012).

Como fatores essenciais para o sucesso da gestão de pessoas, estão as políticas, as práticas, os recursos financeiros, gestores capacitados, habilidade e suporte de alta gerência, estratégia organizacional, valores e cultura, formando um alinhamento total (horizontal e vertical).

## 2.3 LIDERANÇA

### *2.3.1 Definição e diferentes tipos*

De acordo com Cavalcanti et al. (2006) a liderança não visa somente o aumento de lucros organizacional, mas a condução inteligente de pessoas considerando suas individualidades, sistematizações, personalidade, características, habilidades e saberes e ainda entender as necessidades das pessoas, aspirações e anseios de modo a conciliá-los aos objetivos e interesses da empresa com o intuito de obter a satisfação de ambos e assim formar um ambiente favorável ao desenvolvimento.

Líderes incapacitados ou sem consciência do objetivo podem perder o foco, considerando que o desempenho das atividades da empresa depende do grau de envolvimento da equipe, no engajamento e no impulsionamento de esforços em uma mesma direção onde todos possam se satisfazer com o alcance do objetivo, assim, independente do gênero o líder deve ter objetivos claros e estratégias adequadas para sua atuação em direção aos resultados, além disso, é essencial que o líder tenha um discurso coerente e o siga, sendo o principal exemplo para seus liderados (CHARAN, 2008).

Para Renesch (2003) no mercado competitivo e globalizado busca-se por líderes com competências que aproximem as equipes e as motivem para o trabalho como um time, com equilíbrio e complementação, sendo assim são necessárias habilidades emocionais e técnicas, sendo um gestor de pessoas e não apenas de negócios, e frente aos tempos de constantes e profundas mudanças requerem um estilo de liderança inovador, capaz de promover alterações significativas em suas atitudes e que refletirão positivamente em seus liderados, e em consequência nos resultados.

Para Motta (2004) a liderança requer habilidades individuais, quanto ao autoconhecimento e conhecimento do outro, capacidade de expressão e de comunicação, de enfrentar desafios com de forma confiante, ousada e flexível, influenciando as atividades do grupo organizado em direção ao objetivo, e não especificamente está ligado ao domínio de habilidades raras, estando relacionado a experiência de vida e saberes adquiridos que se desenvolvem e amadurecem a partir da própria atuação de liderança.

A liderança consiste na arte de se tornar exemplo, de influenciar e por meio desta influência obter a motivação de sua equipe para alcançar resultados, cabe ao líder no ambiente empresarial as competências de acompanhar, incentivar, delegar, preparar sua equipe para atingir metas, buscar resultados e estabelecer quais os caminhos deverão ser percorridos para se alcançar o sucesso, além de preparar o liderado para a resolução de problemas, conflitos, imprevistos, entre outros (MARQUES; DALLE, 2016).

De acordo com Maximiano (2000) os estilos de liderança se dividem ainda em comportamento, como a democracia e a autocracia, sendo estes opostos, se caracterizam por: ser orientada para a tarefa (autocrática) e orientada para as pessoas (democrática).

Marques e Dalle (2016, p.1), definem quatro seguintes estilos de liderança, a seguir. A primeira é a liderança autoritária, que foca apenas na execução de demandas e tarefas. Segue rigorosamente todas as leis e regras estabelecidas pela empresa. Ele é quem define o que, como, quando e em quanto tempo deverá ser feito determinada tarefa, e não considera a opinião da equipe. Já a liderança democrática busca a contribuição e a opinião de toda a equipe, acreditando que estas são importantes para o resultado final. Busca, através do bom relacionamento interpessoal, e de contribuições positivas, que os funcionários estejam motivados a dar o melhor para o projeto. A liderança liberal não supervisiona seus subordinados constantemente, buscando que seus colaboradores estejam à vontade para exercerem suas atividades. Esta influência é positiva quando a equipe é madura o suficiente para ter autonomia e é consciente dos resultados que necessitam produzir. Neste sentido, esta liderança pode ser benéfica pois estimula a criatividade da equipe. Por fim, a liderança *coach* conquista pelo exemplo, inspirando seus colaboradores a seguirem suas próprias ações, seguindo princípios do *coaching*. Em sua gestão, consegue estimular o desenvolvimento de novas habilidades e o aprimoramento de competências latentes como liderança, comunicação, *feedbacks*, negociação, delegação, foco, planejamento estratégico, criatividade, entre outras.

Já de acordo com Augusto (2013), há a liderança carismática, estilo diferenciado, este leva em consideração as emoções e os sentimentos, que transpõe o ambiente organizacional, sendo uma forma de liderar comum na religião e na política, onde se utiliza do carisma para cativar e causar efeito motivacional, fazendo com que liderados transcendam seus próprios interesses em prol de um ideal, objetivo maior, cumprir uma missão, causa ou meta. Enquanto o oposto desta, a denominada liderança transacional, utiliza-se da negociação, manipulação e promessas de recompensas, visando que os subordinados atendam ao foco do



líder que analisa a necessidade de cada um e os motiva.

O líder é compreendido como aquele que conduz pessoas, influenciando e agindo com sabedoria, atuando frente aos seus liderados como um exemplo, com carisma e respeito em busca dos objetivos comuns. Entende-se que toda empresa precisa de uma pessoa – o líder, que tenha a habilidade de acompanhar, motivar e gerir equipes de uma maneira eficaz. Este é responsável por administrar os demais colaboradores, garantindo assim que os processos de trabalho estejam sendo feitos de maneira correta e dentro dos prazos estabelecidos. Além disso, é importante que o líder promova a evolução da sua equipe, através da motivação e visando os melhores resultados a serem alcançados, e assim garantindo a satisfação e felicidade tanto dos funcionários, quanto da corporação (MARQUES e DALLE, 2016, p. 1).

O líder deve ser uma referência no ambiente organizacional, sendo uma função de benefícios, e ao mesmo tempo de inúmeras responsabilidades. Este profissional deve conciliar o tempo para solucionar os problemas pontuais dos colaboradores e demais atividade diárias, despertando a motivação dos colaboradores e lidando com suas motivações para que estes desempenhem suas funções e alcancem os resultados satisfatórios, otimizando o tempo buscando excelência e eficiência.

### *2.3.2 O papel do líder*

Entende-se que o líder é aquele que consegue mobilizar os outros para a atuação na luta por aspirações comuns das equipes, desafiando os liderados e motivando-os, atuando como condutor, guiando e comandando, além de ensinar ele aprende, pois, compreende que o aprendizado é essencial (KOUZES; POSNER, 1997).

Megido (2011) define que o bom líder deve ser disposto, disciplinado e capacitado para se comunicar de modo compreensível e principalmente para ouvir, entendendo e sendo facilmente entendido, além de ser didático e paciente, este ainda deve ser responsável e competente, o que evita que o seu envolvimento com os seus liderados ultrapasse o âmbito profissional, inspirando confiança e motivando de maneira que estes trabalhem com satisfação e prazer.

A função do líder é de alta complexidade, e para que todo o potencial seja utilizado, a organização deve valorizar o seu trabalho, dando-lhe a importância que lhe é devida, além de

oferecer recursos preparatórios, instrumentos de trabalho incentivando e investindo na capacitação destes.

Os líderes são aqueles que melhor influenciam, levando os liderados a ações que promovam a conquista dos objetivos organizacionais, em geral, por meio do entusiasmo, despertando novos líderes e o espírito de auto liderança (HUNTER, 2006).

Para construir uma equipe de alto desempenho, é necessário promover a criação de uma equipe autônoma, que seja capaz de assumir responsabilidades e obter e entregar resultados, sendo essencial manter os colaboradores motivados. O líder então, deve inspirar os colaboradores a se desenvolverem e a atuarem de modo participativo junto a equipe, o profissional ainda deve valorizar as habilidades de cada colaborador, e promover situações de integração e *feedback*, além de definir objetivos em conjunto, facilitando e permitindo que todos os talentos da equipe possam também brilhar.

### 2.3.3 *Feedback e motivação*

Loureiro (2016) pontua que tanto o processo de treinamento e desenvolvimento quanto a avaliação têm por intuito melhorar a performance dos colaboradores, porém, o processo vai além, requerendo consciência da necessidade de continuar melhorando por meio do *feedback*, além da motivação, já que a equipe tem que estar satisfeita com o trabalho e com sua vida pessoal, dada a influência de tais fatores na performance e nos resultados.

Rocha (2014) define o *feedback* como a reação ou resposta a um pedido ou acontecimento, no ambiente organizacional este é utilizado pelo líder como uma forma de emitir um parecer acerca de um colaborador ou uma equipe, como o resultado de uma avaliação de seu desempenho, o mesmo pode ser classificado entre positivo ou negativo.

- *Feedback* positivo: consiste em reforçar comportamentos adequados apresentados pelo liderado e que desejamos que ele repita, evidenciará as razões apropriadas e os impactos deste comportamento no trabalho, além disso, reforça e solidifica o comportamento esperado.
- *Feedback* negativo: consiste em adequar comportamentos não satisfatórios ou inadequados que prejudicam a equipe. Deve ser sempre feito em local reservado sem a presença de outras pessoas. Iniciar sempre enfatizando que a pessoa é importante para a

equipe e que é necessário mudar suas atitudes para melhorar a performance (ROCHA, 2014).

Ainda de acordo com o autor, o *feedback* é essencial na comunicação entre o líder e a equipe, além de ser um dos elementos deste processo, onde um emissor, em geral o líder, envia uma mensagem para um receptor que em geral é o liderado, componente da equipe, por meio de um canal, essa mensagem poderá sofrer alteração por algum tipo ruído, por fim, será interpretada e concluída pela resposta ou reação do receptor.

Outra forma de *feedback* é o corretivo, aplica-se frente a uma situação de baixo desempenho nas atividades, deve-se apresentar o problema de forma objetiva e clara, sendo necessário ainda se certificar de que a pessoa entendeu o seu posicionamento, é necessário ainda enfatizar a relevância para o fato, porém, após o *feedback* é necessário dar ao indivíduo o espaço necessário para que a pessoa crie as próprias soluções para o problema (ROCHA, 2014).

O *Feedback* é ainda classificado como efetivo, quando a informação é repassada sem causar no receptor um efeito defensivo, quanto ao *feedback* 360 Graus, ocorre simultaneamente de diversas fontes ao redor do colaborador, por exemplo, quando este é avaliado além do próprio líder, por seus colegas de equipe, superiores e subordinados, além de considerar a avaliação que o próprio colaborador faz de si mesmo, é feita por meio de um questionário específico. E não se pode deixar de citar o denominado *Feedforward*, elemento que complementa o processo de *feedback* e visa o planejamento do que deve ser implementado para garantir o alcance de determinado resultado esperado. Este não visa julgamentos, porém, foca em contribuir de forma ativa para o desenvolvimento de todos no ambiente de trabalho, direcionando os colaboradores para o futuro (*forward* = para frente, adiante) (ROCHA, 2014).

Hondana (2017) enfatiza que é necessário valorizar os momentos de *feedback*, já que ao se tornar consciente de quais pontos precisa melhorar e em quais está indo bem, o colaborador consegue se desenvolver de maneira mais estruturada. O fornecimento de ferramentas e o apoio necessário para seu treinamento e capacitação é também essencial e influencia diretamente no aumento do desempenho e da motivação.

Quanto à motivação, esta é manifestada em geral pela orientação do próprio trabalhador para realizar com eficiência e proatividade as suas tarefas e persistir na sua execução até conseguir o resultado desejado. Os três principais componentes na motivação

são ressaltados como: o impulso, a direção e a persistência do comportamento (MAXIMIANO, 2000).

A motivação laboral conta com dois tipos de teorias de motivação, sendo que, a primeira compreende as teorias ligadas aos aspectos motivadores do trabalho, denominadas como teorias exógenas, que enfatizam em aspectos da atividade que sejam relevantes, o estímulo positivo e a valorização do trabalho pelo colaborador (TAMAYO e PASCHOAL, 2003).

No processo de formação de equipes de alta performance, é importante ressaltar que a motivação é essencial em prol da melhoria dos resultados. O homem se motiva de acordo com suas necessidades, assim, neste processo, compreende-se que entre as principais necessidades do ser humano, a de se sentir valorizado, de sentir que tem importância, de se sentir útil, e de obter reconhecimento por parte daqueles que são beneficiados por suas ações. À medida que isto não ocorre, é natural que o ser humano sinta-se frustrado e vazio, e ainda que busque preencher este sentimento por meio de mecanismos de defesa, que na maior parte das vezes são inconscientes.

As empresas devem ter foco em qualidade e não apenas em incentivos para garantir um clima organizacional favorável, deve realizar um planejamento de carreira, garantindo assim, além da alta performance, resultados contínuos e a longevidade da organização (BONAFIN, 2009).

#### *2.3.4 Equipes de alta performance*

As equipes desempenham um papel indispensável no contexto organizacional, principalmente considerando que cada indivíduo tem a capacidade de contribuir com sua habilidade, pois, cada pessoa é única, para alcançar juntos um objetivo comum (SILVA et al., 2011).

Luecke (2010, p.17) pontua que a equipe consiste em “um pequeno número de pessoas com habilidades complementares que são comprometidas com uma meta em comum pela qual consideram-se mutuamente responsáveis”.

Assim, entende-se que é por meio do trabalho em equipe, que é possível alcançar melhores resultados nas organizações, considerando que no ambiente empresarial, a união de

todos os integrantes é essencial para o alcance de uma meta, por meio da contribuição com ideias compartilhadas e desenvolvidas, além da colaboração e cooperação de todos.

De acordo com os autores Mello e Andrade (1999), as equipes consistem em grupos sociais de indivíduos, atuando em uma mesma atividade, assim, sua existência data da antiguidade, fase em que o homem percebeu as vantagens de se unir e se organizar em equipe com o intuito de realizar determinadas atividades de subsistência (pesca, caça, plantio e colheita).

Para Maxwell (2007, p.18): “Nada significativo foi alcançado por um indivíduo agindo sozinho, em outras palavras, grandes feitos na história foram alcançados graças ao trabalho em equipe”, sendo assim, a formação de equipes de trabalho historicamente tem agregado e trazido resultados significativos.

Segundo Silva et al. (2011), por meio do trabalho em equipe é possível construir um processo mais ágil, onde cada integrante atua com sua respectiva competência e responsabilidade, cumprindo com seus deveres, e se complementando de acordo com suas habilidades, gerando sinergia e cooperação na equipe.

Ainda de acordo com Silva et al. (2011), equipes de alta performance são as que conseguem ultrapassar as fronteiras tradicionais visando os resultados alcançados, o que se deve em muitos casos, às expectativas elevadas de seus membros, o que significa estímulos motivadores para o alcance da alta performance.

As equipes de alta performance ainda devem desenvolver a competência do trabalho em equipe por meio da internalização de fatores como: conhecimento, habilidades e atitudes. Ressalta-se ainda, como características das equipes de alto desempenho, além das competências de acordo com Blanchard, Carew e Carew (2011, p.25) a) Propósito; b) Empoderamento; c) Relacionamentos e comunicação; d) Flexibilidade; e) Ótimo desempenho; f) Reconhecimento e apreço; g) Moral.

De acordo com CPDEC (2018) a equipe necessita de um processo de amadurecimento, no qual, passa a ter uma dinâmica própria, além de uma identidade, assim, a formação deste “novo” conjunto de pessoas, atuando de forma complementar e sinérgica, com a capacidade de identificar e solucionar problemas quanto às atividades que realizam. Entende-se que as equipes de alta performance possuem elevada competência e alto nível de comprometimento, além do alinhamento entre si, e do foco em objetivos comuns, da

comunicação assertiva e da clareza, respeitam e valorizam a diversidade e a interdisciplinaridade de conhecimentos.

Para Hondana (2017) frente a uma equipe de alta performance, visando o desempenho da mesma é importante trabalhar com metas, e principalmente garantir a motivação dos colaboradores, fazendo com que estes entendam exatamente o que devem entregar, além de acreditarem que é possível.

- Possam ser mensuradas através de uma porcentagem ou valor específico;
- Tenham prazos pré-determinados;
- Sejam relevantes para o objetivo da empresa;
- Sejam alcançáveis, com base em uma análise do histórico da empresa e novas oportunidades (HONDANA, 2017, p.1).

Boner (2014) afirma que um líder que consegue inspirar e estimular a performance da equipe, deve expor a sua visão acerca da empresa, bem como sobre sua área e sua equipe, demonstrando de forma clara, onde sua equipe chegará se realmente houver empenho de todos, embora saibamos que a visão começa com o líder, só é possível realizá-la pelos esforços da equipe. Assim, o autor ainda pontua acerca de como o líder poderá construir uma equipe de alta performance:

- Conhecer a equipe: é essencial que este conheça as competências e estilos de trabalho, além de suas personalidades, de modo que possa demandar as atividades certas para cada indivíduo, evitando expectativas falsas pela falta de conhecimentos.
- Definir metas desafiadoras, porém, superáveis e viáveis: é necessário que o líder ressalte a importância de uma equipe de alto desempenho, além de definir metas desafiantes, porém, claras e mensuráveis, estas devem ser possível e viável conforme o conhecimento do líder.
- Saber delegar: o líder de alto desempenho deve confiar na capacidade de sua equipe, deste modo, entende-se que caberá a ele delegar a execução das tarefas, o que é considerado algo essencial para o crescimento da sua equipe, requer conhecimento quanto aos integrantes e a definição clara do que se espera deles, é ainda uma prova de confiança, parte essencial de alto desempenho além de motivador.
- Contato e comunicação constante: é necessário que líder e liderados saibam o que estão fazendo, de que forma e quando, deste modo, é possível compreender que delegar não é simplesmente confiar cegamente, porém, requer uma boa comunicação e contato

constante, demonstrando que o líder zela por sua equipe e resultados, principalmente apoiando e acompanhando as tarefas, o que possibilita a observação de medidas que possam melhorar os resultados da equipe, além de mudar de planos e cancelar tarefas ao longo do caminho.

Outra importante consideração a respeito da atuação de um líder frente a uma equipe de alta performance com o objetivo de alcançar metas e resultados, é a implementação das ações de treinamento e desenvolvimento, o que gerará novos comportamentos (RODRIGUES, 2017).

Ao passar por um processo de treinamento e desenvolvimento de alta performance, a equipe passa a ser chamada de “time”, em geral passa a ser capaz de modificar o seu processo de autogerenciamento e melhoria contínua. Este time é capaz de resolver problemas e ainda prestar atenção à sua própria forma de atuação, observando e identificando suas próprias falhas e fatos que afetam o seu desempenho, capaz de diagnosticar os problemas e resolver seus conflitos (RODRIGUES, 2017).

Ainda de acordo com o autor, os times de alta performance atuam com um propósito, ou seja, com base no benefício que estão produzindo, em sua capacidade de mudar o panorama acerca do segmento em que atuam em seu país, ou ainda, que estão produzindo a felicidade na vida de outras pessoas, o que considera que hoje, as pessoas querem trabalhar não somente por dinheiro e status social, mas, por uma causa.

## 2.4 METODOLOGIAS DE APRIMORAMENTO DOS PROJETOS

### 2.4.1 *OKRs*

De acordo com Valerim (2020) a proposição do Sistema OKR ‘Objetivos e Resultados-Chave’ (do inglês ‘Objectives and Key-Results’) nada mais é que uma ferramenta para orientar e executar a estratégia de uma organização, uma vez que todo projeto e sua gestão necessitam de objetivos claramente definidos, objetivos esses que devem definir o desempenho que a unidade gerencial a qual ele pertence deve produzir, sua contribuição para outras unidades no alcance dos objetivos, que devem derivar dos objetivos de negócio.

Foi criada por Andy Grove, CEO da Intel, que passou a adotar a metodologia em 1990, sendo esta uma versão adaptada do framework de Peter Drucker, porém com algumas modificações, onde o método deveria ser aplicado visando responder somente duas perguntas: 1) onde eu quero chegar? (o objetivo); 2) como vou saber se estou chegando lá? (resultado-chave).

Ainda que outros métodos também tenham esse mesmo objetivo, Grove focou sua energia na necessidade de preencher outras lacunas que servem somente para burocratizar o método (GROVE, 1983).

Cabe à empresa definir objetivos e resultados-chave, para as equipes dentro da organização, e os próprios colaboradores individualmente, considerando o tamanho do desafio e da empresa, de forma top-down e bottom-up (de cima para baixo e de baixo para cima, permitindo que todos colaboradores da empresa participassem da atividade de criação dos OKRs), quanto aos níveis hierárquicos da empresa, o que ocorre em reuniões de alinhamento entre estes diferentes níveis com o intuito de definir correta e justamente os objetivos a serem alcançados.

O método tem pontos em comum com outros métodos, no entanto, no OKR suas particularidades fazem dele mais eficaz frente aos desafios dos negócios da empresa e para os colaboradores da era em que vivemos (MELLO, 2016).

Para Lamorte e Niven (2016), o método tem como objetivo atingir avanços na empresa por meio de uma atuação multifuncional com atividades mensuráveis quanto aos resultados-chave. O método OKR é hoje adotado por grandes empresas, como Spotify, Twitter, LinkedIn, Airbnb, entre outras.

Figura 1 - Método OKR Fonte: Valerim (2020).





Tal divisão observada na figura 1 permite facilitar o entendimento e visualização do método, de modo que devem ser definidos os objetivos, no máximo 5 por ciclo; cada um destes objetivos deve ter até 3 resultados-chave e os OKRs da empresa devem ser conhecidos por todos da organização, sendo todas as equipes diretamente relacionados com os OKRs da organização. Cabe ressaltar que o OKR é diferente de Key Performance Indicator (KPI), pois, enquanto os OKRs definem objetivos de sucesso que a empresa quer que seja alcançado, a partir da criação de resultados-chave mensuráveis que indicarão se os objetivos foram alcançados no prazo estipulado, os KPIs podem ser padrões de controle diário, como o faturamento, despesas, gastos etc (VALERIM, 2020).

#### *2.4.2 KPIs - Indicadores de Performance de Projetos*

O termo KPI origina-se do inglês Key Performance Indicator, que, na língua portuguesa se entende como “indicador chave de desempenho” (JESUS, 2019), este possui representatividade de combinação de um ou mais indicadores e revelam um conjunto de medidas com enfoque de aspectos críticos que podem comprometer o alcance do desempenho satisfatório e dos objetivos almejados.

Os KPI's visam de acordo com Barbosa e Melo (2008), a qualidade, que é mensurada por meio dos indicadores que o gestor determina e define para o acompanhamento da evolução das operações, permitindo que o gestor e sua equipe, caso venham a se perder em meio a tantos relatórios e dados, possam se orientar novamente por meio do foco nas metas da empresa (SILVA et al., 2018).

Assim, compreende-se que o uso de KPI's também é uma técnica voltada para ajudar na gestão, com o intuito de facilitar a visibilidade da missão e objetivos (SOUZA; SANTOS, 2018).

De acordo com Abijaude (2016) o KPI são indicadores que medem desempenho de aspectos que podem ser relevantes sobre o desempenho total de uma empresa nas áreas de planejamento e controle estratégico, controle tático e operacional, por meio do monitoramento e a partir dele, define-se novas formas de maximizar o desempenho futuro (PARMENTER, 2010; ABIJAUDE, 2016).

Os KPI's visam medir o desempenho de processos do panorama administrativo, sendo a medição do desempenho valorizado e enfatizados na gestão por seus benefícios advindos da implementação de sistemas eficientes de mediação, sendo por meio do indicador, considerar um valor mensurado, monitorado, enquanto as metas são os objetivos ou níveis alcançados (SOUZA; SANTOS, 2018).

### 3 MÉTODOS DE PESQUISA

Este capítulo tem o propósito de apresentar os métodos de pesquisa utilizados no trabalho, descrever os métodos utilizados para alcançar o conhecimento descrito na pesquisa científica.

Para Martins e Theóphilo (2009, p.22) a abrangência “científica de uma pesquisa é o resultado de um processo contínuo, no qual a elaboração do objeto do conhecimento assume fundamental importância”, tendo a metodologia o intuito de aprimorar os procedimentos e critérios empregados na pesquisa.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para Gil (2002) pesquisa pode ser entendida como um processo de busca de informações para solucionar o problema proposto através de procedimentos científicos de aspecto racional e sistêmico.

Quanto à abordagem, pode-se afirmar que a pesquisa apresenta abordagem qualitativa, já que estas são as que buscam analisar os dados da realidade do contexto estudado que podem ou não podem ser quantificados e quanto aos objetivos trata-se de uma pesquisa exploratória (GIL, 2002). A pesquisa qualitativa vislumbra a necessidade de compreender a percepção dos profissionais com relação as ferramentas apresentadas, sendo seu posicionamento suficiente para tal.

Quanto à sua natureza, a pesquisa foi classificada como aplicada. Pesquisa aplicada pode ser caracterizada como aquela cujo principal objetivo é a gerar conhecimento para aplicar de forma prática e imediata, dirigidos à solução de problemas específicos envolvendo os interesses locais, territoriais e regionais.

Quanto aos fins a pesquisa é descritiva, segundo Gil (2002) a pesquisa descritiva pode ser definida como aquela que possui o objetivo fundamental de descrever os aspectos de uma específica população ou fatos, podendo ainda descrever, a conjectura de relações entre variáveis. O conceito de pesquisa descritiva é amplo podendo abranger os mais diversos tipos de trabalhos de pesquisa, e uma de suas principais características é o emprego de técnicas padrões para coletar dados, podendo utilizar-se tanto de questionários quanto de observação

sistemática (GIL, 2002).

Quanto aos procedimentos, trata-se de um estudo de caso, sendo um método de pesquisa que utiliza de dados qualitativos, coletados a partir de eventos reais para explicar, explorar ou descrever fenômenos recentes inseridos em seu próprio contexto.

Para a realização deste estudo, foram entrevistados três gestores de múltiplos projetos escolhidos por conveniência, sendo os que, atuam de modo compatível com o tema estudado e que se voluntariaram para participarem anonimamente deste estudo somente para fins de pesquisa científica.

### 3.2 CATEGORIAS DA PESQUISA

- a) gestão de múltiplos projetos inovadores
- b) planejamento estratégico
- c) funções desempenhadas pelo líder

### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Os dados serão coletados por meio da técnica de entrevista estruturada. A entrevista tem a característica de ser um método já existente onde as perguntas já são pré-estabelecidas e aplicadas para todos os candidatos igualmente, sendo planejada para colher com qualidade e o máximo de informações de relevância desses candidatos voluntários. O roteiro de entrevista foi elaborado pelo autor conforme o conteúdo teórico levantado e está anexado a este no apêndice A.

### 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A Análise de dados será feita por meio da Análise Documental (ADOC) sendo esta uma técnica valiosa de abordagem de dados, por meio da qual se complementa as informações obtidas por meio de outras técnicas, e assim se desvenda novos aspectos relacionados ao tema ou problema. (LUDKE e ANDRÉ, 1986).

A Análise Documental é usada como base ou apoio para pesquisas científicas em diversas áreas do conhecimento, e esta análise é essencial para as Ciências Sociais, por exemplo, onde se associa a outras técnicas como questionário, entrevista, e etc. (MOREIRA, 2005).

### 3.5 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

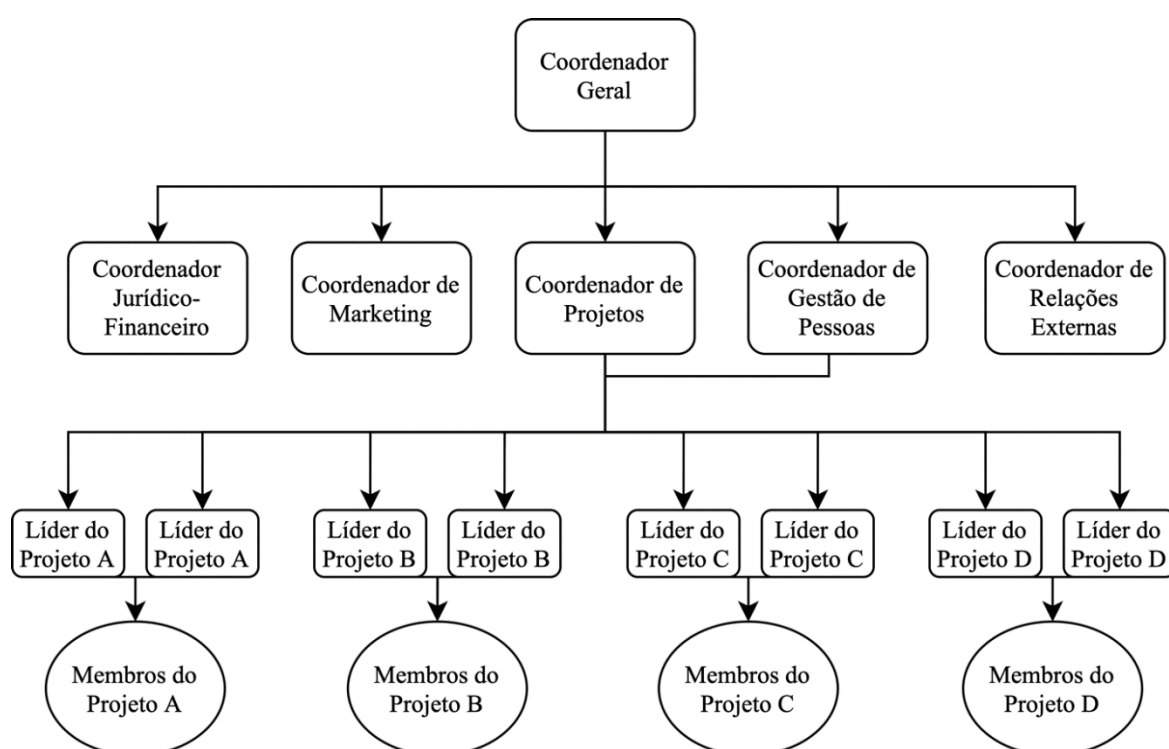
Em 2019, o autor vivenciou a responsabilidade de gerenciar 4 projetos inovadores e 42 pessoas, como coordenador de projetos da entidade social Enactus Campus São Carlos (Empresa). Assim, surgiu a oportunidade para que este trabalho fosse realizado.

Enactus é uma organização internacional formada por universitários que, com a ajuda de professores e líderes de negócios, empoderam pessoas com o empreendedorismo social. No time Enactus Campus São Carlos, estudantes de diversos cursos do campus São Carlos da Universidade de São Paulo empenham suas ações e o empreendedorismo social para desenvolver projetos inovadores e autossustentáveis, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida de comunidades socialmente vulneráveis da cidade e região. A Empresa foi fundada no ano de 2013 e desde então, ao longo de nossa trajetória, tivemos 11 projetos e impactamos mais de 650 pessoas diretamente.

Cada projeto da Empresa é criado a partir de um problema de uma ou mais comunidades, em que se desenvolve uma inovação para solucionar o problema, e tem o objetivo futuro de se tornar sustentável à comunidade, ou seja, que a comunidade tenha plena capacidade de auto administrar o projeto, com a Empresa retirando a sua atuação. Dessa forma, o produto final da empresa é uma comunidade ser capaz de gerar renda ou ter alguma melhora significativa por conta própria, e, a partir disso, a Empresa expande sua atuação para mais comunidades e escalona esse projeto.

A estrutura organizacional da Empresa era composta por 3 níveis hierárquicos: coordenadores (6), líderes de projeto (8) e membros de projeto (30), totalizando 44 pessoas.

Figura 2 – Organograma da empresa. Fonte: site da Enactus Campus São Carlos (2020).



### 3.6 A REALIZAÇÃO DA COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista com 4 pessoas da empresa (identificados anonimamente como E1, E2, E3 e E4). E1 foi líder do projeto A entre 2019 e 2020; E2 foi coordenador-geral da Empresa entre 2020 e 2021; E3 foi coordenador-geral da Empresa entre 2019 e 2020; E4 foi líder do projeto D entre 2019 e 2020, e foi coordenadora de projetos entre 2020 e 2021.

Após a aplicação do questionário adaptado na ferramenta Google Forms® de maneira remota, os dados foram transcritos ao software Word®, para melhor compreensão da situação em estudo.

Quanto às implicações éticas, considera-se que o entrevistado foi informado acerca da pesquisa da qual participou e foi informado de que esta seria direcionada exclusivamente para uso acadêmico com o intuito de atender aos objetivos e problemas de pesquisa tendo sua identidade preservada.





## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, busca-se descrever e analisar os objetos de estudo nesta pesquisa, ou seja, Projeto A, Projeto B, Projeto C e Projeto D. e depois aquelas que se relacionam com o processo de gestão, em particular com o contexto, a estrutura organizacional e a liderança.

Após a caracterização de seus 4 projetos, busca-se fundamentar a proposição de um framework de planejamento estratégico para a gestão eficaz de múltiplos projetos inovadores, com base na bibliografia apresentada no capítulo 2, e com o objetivo de solucionar os desafios da Empresa.

### 4.1 DESCRIÇÃO DOS PROJETOS

Será descrito um estudo de caso no projeto A, realizado a partir de entrevistas com 4 líderes e coordenadores da Empresa durante 2019-2021 que experienciaram a aplicação do framework de planejamento estratégico. Além disso, a partir de tais entrevistas, serão analisados os resultados de curto e longo prazo da aplicação do framework no projeto A e na empresa como um todo.

Os projetos B, C e D se limitarão a serem caracterizados, a fim de contextualizar o cenário de incerteza e a necessidade de gerir múltiplos projetos inovadores pela Empresa. A metodologia foi aplicada em tais projetos, porém estes não farão parte do estudo de caso.

Os dados utilizados na descrição da Empresa e dos projetos foram obtidos através do *site* da Empresa e da experiência do autor.

#### 4.1.1 Projeto A

O projeto A atuava na comunidade Capão das Antas, na periferia da cidade de São Carlos-SP. A comunidade possuía uma horta comunitária e vendia alimentos orgânicos em feiras da cidade, como a feira da UFSCAR. Porém, esta tinha um baixo fluxo de vendas e possuía falhas administrativas relacionadas a estoque, contato com clientes, logística.

A Empresa criou então o projeto A, com o objetivo de garantir o empoderamento socioeconômico de famílias agricultoras a partir de um modelo de negócio local e promover a implementação de tecnologias acessíveis para a produção de alimentos. O produto desenvolvido uma cesta de alimentos orgânicos produzidos pela comunidade, e entregues por delivery. Foram desenvolvidas tecnologias para crescer o projeto, como um aplicativo, um site. Porém, mais tarde, chegou-se à conclusão que a forma mais efetiva era de realizar as vendas através do Whatsapp, através de listas de transmissão e grupos.

Dada a estrutura inovadora do projeto, podemos identificar como fatores de incerteza do projeto o engajamento da comunidade no projeto, a incerteza de demanda do mercado por produtos orgânicos e também na precificação determinada pelo projeto.

#### *4.1.2 Projeto B*

O projeto B tinha como objetivo promover melhorias nas moradias de pessoas em vulnerabilidade social, garantindo conforto térmico, segurança contra infiltração de água e invasão de animais peçonhentos, através do revestimento com caixas cartonadas (o produto). O projeto arrecadava caixas de leite e suco cartonadas, fazia a limpeza e higienização, unia as placas de caixas abertas com uma tecnologia desenvolvida. Após isso, implementava-se em casas de madeira irregulares, público-alvo para um impacto inicial já alto.

Temos como fatores de incerteza: a validação e eficácia do produto, o engajamento da comunidade com o projeto (embora, pelo foco no produto, o projeto era mais independente que os outros no quesito comunidade) e também a alta demanda de mão-de-obra, que era voluntária.

#### *4.1.3 Projeto C*

O projeto C tinha como diminuir a defasagem escolar de crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social. Para isso, eram realizadas aulas de alfabetização em ONGs, creches e comunidades. Tinha como fatores de incerteza o engajamento dos professores, a validação do produto (aulas e resultado das crianças) e a dúvida se este era ou não um modelo escalável para outras comunidades.

#### 4.1.4 Projeto D

O projeto D tinha como objetivo levar o conhecimento e técnicas empreendedoras de forma clara e acessível para todos, além de fornecer um acompanhamento personalizado para cada aluno, para que desta forma eles sejam empoderados a transformarem suas habilidades pessoais em fontes de renda. O produto era um curso de empreendedorismo dado presencialmente em comunidades. Os fatores de incerteza eram a validação do produto, a escalabilidade do produto, o engajamento dos alunos para criação de *cases* de sucesso.

### 4.2 CENÁRIO ANTERIOR À IMPLEMENTAÇÃO DO FRAMEWORK

O primeiro questionamento acerca da gestão e liderança abordou a seguinte pergunta: como era o cenário antes da utilização da planilha de Planejamento Estratégico e do uso da Visão de Longo Prazo e OKRs?

O entrevistado E1 afirmou que “os projetos não seguiam um plano de ação e atuavam conforme necessidade, o que acarretava em um maior tempo para alcançar o objetivo final deles, que muitas vezes nem estava claro e alinhado entre a equipe que executava o projeto”.

Já, para E2 e E3, não havia um padrão de planejamento entre os projetos, o que dificultava a gestão dos múltiplos projetos pela coordenação e carecia de uma estratégia bem definida da Empresa. Corroborando com os demais entrevistados, E3 pontuou: “Sentia que havia uma dificuldade maior em ter uma visão sobre aonde queríamos chegar. Por mais que estivéssemos sempre seguindo em frente com nossas atividades rotineiras, acredito que a equipe do nosso projeto tinha um pouco de dificuldade em visualizar o fim de nossa atuação e como saber quando chegássemos lá.”, Além disso, uma vez que os membros da Empresa são voluntários e não possuem remuneração, a motivação torna-se um elemento central na instituição, e, dessa forma, soma-se ao cenário o constante medo da desmotivação, resultando em uma incapacidade de estabelecer metas ambiciosas.

## 4.3 PROPOSIÇÃO DO FRAMEWORK DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

### *4.3.1 A planilha de Planejamento Estratégico de Projetos*

O framework de Planejamento Estratégico surge como uma solução para os problemas descritos na seção anterior, visando unificar a gestão de projetos, uma metodologia ágil e garantir que cada projeto inovador tivesse como entregáveis objetivos tangíveis para guiar a execução. Além disso, busca estabelecer um guia metodológico para os líderes, buscando sempre a gestão com foco em resultados, e não em atividades, como sugere Schaffer (1991). Dessa forma, os líderes também se tornam mais capazes e autônomos de tomar decisões e direcionar os projetos, dependendo menos dos coordenadores e podendo garantir um maior crescimento individual de seus respectivos projetos.

Para a elaboração do framework de Planejamento Estratégico, é necessário identificar os níveis de planejamento presentes nesse processo, descritos por Terrence como (i) estratégico, (ii) tático e (iii) operacional. No nível estratégico - processo gerencial a longo prazo que busca determinar um rumo amplo e genérico para toda organização, utilizou-se as ferramentas Visão de Longo Prazo, Visão de Curto Prazo e OKRs (Objetivos e Resultados-Chave) de 3 meses. No nível tático, que busca examinar determinadas áreas principais de resultados a médio prazo, utilizou-se o conceito de KPIs (Indicadores-Chave de Performance), para monitorar os resultados e o progresso de forma contínua, acompanhados semanalmente pelos líderes. E no nível operacional, coube a elaboração de um plano de ação, a fim de atingir tais objetivos, e organizar a execução de acordo com responsável, data de entrega e prioridade. Abaixo, na tabela 2, encontra-se uma definição de cada elemento do framework.

Assim, o framework segue uma ordem lógica priorizando o elemento estratégico, seguindo para o tático e finalizando com o operacional. Como relatado no capítulo 1, há uma grande dificuldade de se gerirem múltiplos projetos simultaneamente - especialmente projetos inovadores, o que torna o planejamento estratégico a principal forma de gestão de tais projetos, que podem ser mensurados através de metas e indicadores, e a partir disso há menos

dependência dos níveis tático e operacional, cujo cenário é instável. Interpreta-se que, desta forma, a liderança relacionará as atividades a serem executadas com a estratégia, e assim possui maior chance de alcançar os objetivos a que se propõe.

Pretendeu-se aplicar este framework através de uma planilha, para unificar toda a geração de dados e que fosse de fácil acesso tanto para os líderes quanto para os membros de projeto.

O objetivo inicial deste framework foi que, após o planejamento estratégico, os líderes dos projetos pudessem utilizar a mesma planilha para gerenciar continuamente o projeto, atualizando os dados de indicadores e as atividades.

Tabela 2: Elementos do framework de planejamento estratégico. Fonte: elaborada pelo autor.

<i>Conceito</i>	<i>Definição</i>
Visão de Longo Prazo	O que o projeto irá alcançar no longo prazo
Visão de Curto Prazo	O que o projeto irá fazer no curto prazo para estar cada vez mais próximo da visão de longo prazo
OKRs de 3 meses	Objetivos e metas para atingir a visão de curto prazo
KPIs (Indicadores)	Como o projeto irá mensurar o progresso de forma contínua, a fim de atingir os OKRs
Plano de Ação (Atividades)	Organização e controle da execução de atividades, a fim de atingir os OKRs
Cronograma	Organização e controle da execução ao longo do tempo

A partir da definição, no capítulo 2, da ferramenta Missão, Visão e Valores, identificou-se que para o Planejamento Estratégico o principal elemento seria a Visão, uma vez que esta é do que a empresa deseja realizar ou aonde quer chegar (BIANCHI et al. 2013).

Assim, visando estabelecer um parâmetro de longo prazo para a elaboração posterior de objetivos de curto prazo, o framework inicia com uma Visão de Longo Prazo, que permite que a equipe formule, em uma frase, o que deseja alcançar em um período maior que 2 anos.

Após esta etapa, formula-se uma Visão de Curto Prazo, a fim de trazer a Visão de Longo Prazo para um plano cada vez mais próximo da elaboração de atividades (de 3 a 6 meses).

A partir da definição da Visão de Curto Prazo, o framework propõe a elaboração de OKRs (Objetivos e Resultados-Chave), a fim de desmembrar a visão em diferentes objetivos. E, a fim de tornar tais objetivos mensuráveis, atribui-se ao menos um resultado-chave para tornar claro se o objetivo foi ou não cumprido.

O principal motivo de definir uma Visão de Curto Prazo é que uma equipe deve criar objetivos relacionados à Visão, algo que pode não ocorrer caso o planejamento seja focado em atividades.

#### *4.3.2 Implementação do framework e o papel da liderança*

Para a implementação do framework nos projetos, foi necessária uma forte atuação da liderança de cada projeto. Os líderes foram responsáveis por implementar a ferramenta para as equipes, alinhando os objetivos estratégicos dos projetos, e unindo a administração à gestão de pessoas. Para o caso da Empresa, podemos dizer que o tipo de líder esperado é um conjunto do líder democrático e o leader coach (segundo a nomenclatura do capítulo 2), uma vez que os líderes devem incluir contribuições de toda a equipe, inspirar e conquistar pelo exemplo, mantendo-se responsáveis pelo planejamento estratégico, e buscando a alta performance como equipe.

Para capacitar os líderes, foram realizados treinamentos teóricos a respeito das metodologias presentes no framework, seguidos de treinamentos práticos para garantir a eficácia das reuniões de planejamento.

Como detalhado no capítulo 2, o líder é a figura central desta pesquisa, uma vez que se torna a linha de comando a equipe de projeto, que, conseqüentemente, executa o projeto, e que, sem o líder, não se consegue manter em alta performance. Dessa forma, sem dar a devida importância ao líder, capacitando-o, alinhando os objetivos, é impossível obter sucesso na implementação de um framework como o proposto.

A utilização do framework se dá através de reuniões conduzidas pelo líder de projeto, a fim de elaborar cada uma das questões propostas pelo framework: visões de curto e longo

prazo, OKRs, indicadores, metas e plano de ação. É importante que o líder considere o entendimento dos colaboradores acerca de onde se deseja chegar e de que modo possam contribuir para atingir alcance dos objetivos estratégicos (HAX; MAJLUF, 1988), incluindo as ideias de todos na utilização do framework, e garantindo o alinhamento dos recursos internos.

É necessário também que haja sessões de feedback a fim de extrair ao máximo a capacidade do projeto de planejar estrategicamente, em que o líder indica melhorias no processo.

Para a gestão de múltiplos projetos inovadores, a sugestão é que cada projeto utilize o framework de forma individual, e que a coordenação dos múltiplos projetos possa acompanhar as primeiras páginas da planilha, com a estratégia e os indicadores: mensurando os resultados e não sendo necessária sua interferência na operação.

#### 4.4 APLICAÇÃO DO FRAMEWORK DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO PROJETO A

Figura 3 – Página inicial da Planilha de Planejamento Estratégico do projeto A, contendo as visões de curto e longo prazo e os OKRs. Fonte: Enactus Campus São Carlos (2020).


 <b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO KAIRÓS</b>	
<b>Data de Atualização:</b>	16/02/2020
<b>Longo Prazo</b>	
<b>Visão de Longuíssimo Prazo (2 anos)</b> Consolidar e expandir a distribuição de produtos orgânicos na cidade de São Carlos a partir de tecnologias digitais, aumentando a renda, melhorando a qualidade de vida dos agricultores, e tomando a marca Capão das Antas uma referência para a população e para outras comunidades.	
<b>Curto Prazo</b>	
<b>Visão de Curto Prazo (3 a 6 meses)</b> Capacitar a comunidade para expandir, otimizar e consolidar o modelo de negócio.	
<b>OKRs (Objetivos e Resultados-Chaves)</b>	
Objetivos (o quê?)	Resultados-Chave (como?)
1. Ter um modelo de negócio pelo site consolidado em São Carlos (2 meses - março/abril)	1.1 Acompanhamento da receita mensal estruturado 1.2. Comunidade ter realizado 3 entregas sozinhas até final de maio 1.3. Ter um levantamento do financeiro 1.4. Nota média maior que 9
2. Expansão do modelo de negócio (4 meses - maio/junho)	2.1. Ter 3 estabelecimentos e uma instituição social participantes do modelo de negócio 3.1. Ter uma identidade visual definida 3.2. Aumentar o alcance de mídia (1.000 pessoas)
3. Ter um marketing consolidado (logo, fonte, identidade visual nas artes, embalagens, face, insta)	3.3. Ter 100% dos produtos vendidos com o logo da marca (ex: embalagem, adesivos nos produtos) 4.1. Certificação dos produtos (até o final de junho)
4. Aumentar o numero de pessoas da comunidade envolvidas com o projeto	4.2. Ter reuniões quinzenais com os produtores (a partir de maio) 4.3. Ter um cadastramento dos produtores

Figura 4 – Página 2 da Planilha de Planejamento Estratégico do projeto A, contendo os OKRs e Indicadores (KPIs). Fonte: Enactus Campus São Carlos (2020).

OKRs		INDICADORES									
Objetivos	Resultados-Chaves	Indicadores de Resultado	Meta	Atual	Progresso	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	
1. Ter um modelo de negócio pelo site consolidado em São Carlos (2 meses - março/abril)	1.1 Acompanhamento da receita mensal estruturado  1.2. Comunidade ter realizado 3 entregas sozinhas até final de maio  1.3. Ter um levantamento do financeiro 1.4. Nota média maior que 9	-> Receita média mensal	R\$ 400,00	R\$ 375,00	93,75%	R\$ 116,00	R\$ 199,00	R\$ 297,00	R\$ 255,00	R\$ 375,00	
		-> Lucro mensal	N/E	0	#VALOR!						
		-> Quantidade de produtos vendidos em 2 meses	300	0	0,00%						
		-> Número de feiras realizadas	4	0	0,00%						
		-> Número de treinamentos feitos	4	0	0,00%						
		-> Número de vezes que a comunidade entregou sozinha	3	0	0,00%						
		-> Número de produtos cadastrados (valores de custo, venda, lucro)	10%	x	#VALOR!						
		-> Nota média	9,5	9,15	96,32%	8	9	10			
		-> Número de empresas pesquisadas/prospectadas (inclui ter entrado em contato)	12	0	0,00%	1	3	5			
		-> Quantidade de empresas/instituições parceiras	5	1	20,00%	0	0	1			
2. Expansão do modelo de negócio (4 meses - maio/junho)	2.1. Ter 3 estabelecimentos e uma instituição social participantes do modelo de negócio	-> Número de "2ªs entregas" em cada empresa	5	1	20,00%	0	0	1			
		-> Número de ferramentas de divulgação	3	0	0,00%						
		-> Quantidade de postagens no Facebook/Instagram até julho	14	0	0,00%						
		-> Alcance mensal da página no Facebook	1000	732	73,20%	503	602	732			
		-> Porcentagem de produtos vendidos com a logo	100%	0	0,00%						
		-> Estágio em que está o certificado (1- pesquisa/ 2- preenchimento/ 3-ter certificado )	3	0	0,00%						
		-> Número de reuniões com a comunidade	4	0	0,00%						
		-> Número de participantes da comunidade cadastrados	30	0	0,00%						
		-> 3.1. Ter uma identidade visual definida									
		-> 3.2. Aumentar o alcance de mídia (1.000 pessoas)									
3. Ter um marketing consolidado (logo, fonte, identidade visual nas artes, embalagens, face, insta)	3.3. Ter 100% dos produtos vendidos com o logo da marca 4.1. Certificação dos produtos (até o final de junho) 4.2. Ter reuniões quinzenais com os produtores (a partir de 4.3. Ter um cadastramento dos produtores	-> 4.1. Certificação dos produtos (até o final de junho)									
		-> 4.2. Ter reuniões quinzenais com os produtores (a partir de 4.3. Ter um cadastramento dos produtores									
		-> 4.3. Ter um cadastramento dos produtores									
		-> 4.4. Ter um cadastramento dos produtores									
		-> 4.5. Ter um cadastramento dos produtores									
		-> 4.6. Ter um cadastramento dos produtores									
		-> 4.7. Ter um cadastramento dos produtores									
		-> 4.8. Ter um cadastramento dos produtores									
		-> 4.9. Ter um cadastramento dos produtores									
		-> 4.10. Ter um cadastramento dos produtores									
4. Aumentar o numero de pessoas da comunidade envolvidas com o projeto		-> 4.11. Ter um cadastramento dos produtores									
		-> 4.12. Ter um cadastramento dos produtores									
		-> 4.13. Ter um cadastramento dos produtores									
		-> 4.14. Ter um cadastramento dos produtores									
		-> 4.15. Ter um cadastramento dos produtores									
		-> 4.16. Ter um cadastramento dos produtores									
		-> 4.17. Ter um cadastramento dos produtores									
		-> 4.18. Ter um cadastramento dos produtores									
		-> 4.19. Ter um cadastramento dos produtores									
		-> 4.20. Ter um cadastramento dos produtores									

Figuras 5 e 6 – Página 3 da Planilha de Planejamento Estratégico do projeto A, contendo o plano de ação. Fonte: Enactus Campus São Carlos (2020).

OKRs		ATIVIDADES									
Objetivos	Resultados-Chaves	Atividades Macro	Atividades Micro	Prioridade	Responsável	Início	Prazo	Data Entrega	Status		
1. Ter um modelo de negócio pelo site consolidado em São Carlos (2 meses - março/abril)	1.1 Acompanhamento da receita mensal estruturado	Manter indicadores atualizados semanalmente para controle	1 - Organizar planilhas dos MVP (criar e organizar/padronizar os dados já existentes e fórmulas)	Alta -	giu	23-mar.	31-mar.	31/03/2020	Entregue		
		Garantir que eles sigam os preços do site	1 - criar cardápio 2 - imprimir algumas cópias e entregar para a Marli e demais produtores / deixar uma cópia na associação	Alta - Média -	sara	11-mar.	31-mar.		Atrasada		
		Fazer uma feira por mês (4 feiras: março, abril, maio, junho)	1 - definir datas de realização para cada mês	Média -							
		1.2. Comunidade ter realizado 3 entregas sozinhas até final de maio	Elaborar e realizar os treinamentos e materiais (3)	1 - processo do MN (passo a passo, separação dos pedidos nas embalagens, maps, o que fazer ao chegar na empresa)	Alta -	Tiago e Xico	11-mar.	8-abr.	07-abril	Entregue	
				1.a - testar no mvp	Alta -	Tiago e Xico	11-mar.	17-abr.		Atrasada	
	2 - atualização do site (cardápio);			Média -							
	2.a - testar no mvp			Média -							
	3 - recebimento dos pedidos (app) e entrega (maps);			Média -							
	2. Expansão do modelo de negócio (4 meses - maio/junho)	1.3. Ter um levantamento do financeiro	Relatório sobre distribuição do dinheiro entre os produtores (caixinhas)	3.a - testar no mvp	Média -						
				4 - relacionamento com cliente	Média -						
4.a - testar no mvp				Baixa -							
1 - Adequar a distribuição da receita ao que eles já fazem.				Baixa -							
Contabilizar valores dos produtos				Alta -	Rubinho	11-mar.	4-mai.		Atrasada		
1.4. Nota média maior que 9		Nota média maior que 9	1 - criar/editar forms (adicionar nota média)	Alta -	Tiago	11-mar.	17-mar.	17/03	Entregue		
			1 - Pesquisar (site, lista telefônica, parceiros do time) potenciais locais na cidade.	Média -							
			2 - Definir 4 empresas	Baixa -							
			2.1. Ter 3 estabelecimentos e uma instituição social participantes do modelo de negócio	Consolidar uma nova empresa por mês	1 - Entrar em contato com a empresa para ver a possibilidade de parceria	Baixa -					
					2 - enviar forms sobre horário e dia que preferem	Baixa -					
3 - fazer uma primeira feira para apresentação e divulgação	Baixa -										



3. Ter um marketing consolidado (logo, fonte, identidade visual nas artes, embalagem, face, insta)	3.1. Ter uma identidade visual definida	Criar conteúdo de identidade visual	1 - Criar pastas do marketing	Alta	giu	11-mar.	24-mar.	24-mar.	Entregue
			2 - definir padrões: opções de fonte, paleta de cores, logo	Alta	Kairós e Holly	11-mar.	7-abr.		Atrasada
			3 - criar artes bases do projeto ( vetores, backgrounds)	Média					
		Criar ferramentas de divulgação (fazer arte, cotar locais e mandar fazer) - EDITAL FORD	1 - banner para feiras	Média					
			2 - cartão de visita	Baixa					
			3 - folder de apresentação	Baixa					
	3.2. Aumentar o alcance de mídia (1.000 pessoas)	Fazer cronograma de postagem com (1 post por semana)	1 - Criar persona do projeto (para impulsiona)	Alta	Sara	11-mar.	30-abr.		Atrasada
			2 - Definir quais postagens serão feitas e respectivas datas	Alta	Xico	11-mar.	27-abr.	01-abril	Entregue
		Divulgar as páginas nas empresas que participam	1 - Inserir links das páginas no "email das empresas"	Baixa					
			2 - Deixar folder nas empresas com infos sobre as mídias.	Baixa					
			3 - Impulsionar a página com o Facebook Ads (edital da Ford) (Falar Martin)	Baixa					
		Definir embalagem(s) a ser utilizada(s)	1 - Pesquisar e definir método	Alta	Rubinho	23-mar.	7-abr.		Atrasada
4. Aumentar o numero de pessoas da comunidade envolvidas com o projeto	4.1. Certificação dos produtos (até o final de junho)	Pesquisar o que é necessário para a certificação	1 - Acrescentar no planejamento as atividades necessárias	Alta	Giu	11-mar.	22-jun.		Atrasada
		Definir data fixa para reunião na agenda deles	1 - Participar de 2 das reuniões que eles já fazem	Média					
			2 - Falar com a comunidade sobre a ideia e disponibilidade (ver datas)	Baixa					
	4.2. Ter reuniões quinzenais com os produtores (a partir de maio)	Elaborar as reuniões	1 - Definir pautas fixas (pontos essenciais que precisam ser sempre discutidos)	Baixa					
		Elaborar uma planilha para o levantamento	1 - Visitas (ou reuniões) para coletar dados dos produtores (exemplos: número de produtores , produtos vendidos por cada um , capacidade produtiva , receita mensal .....)	Média	Rubinho, Capitão	11-mar.			

A partir das figuras 2-5 podemos observar a aplicação do framework no projeto. Observa-se que houve uma ampla utilização da ferramenta, porém, houve lacunas nesta primeira aplicação, como por exemplo: uma visão não mensurável, resultados-chave que são atividades, e ausência de um cronograma. O maior diferencial é relacionado aos OKRs, que permitiu o planejamento de atividades mais assertivas, e, principalmente, a sinalização das prioridades. Nota-se que nem todas as datas de entrega foram incluídas, porém as de alta prioridade, sim.

## 4.5 RESULTADOS DE CURTO PRAZO

O framework de planejamento estratégico foi aplicado nos projetos A, B, C e D da Empresa, e a partir das entrevistas, podemos analisar seus resultados de curto prazo.

### 4.5.1 Melhorias de curto prazo no projeto A e na Empresa

Segundo os entrevistados, o uso do framework na Empresa trouxe resultados até no curto prazo. Segundo E2, “o principal impacto foi na visão das pessoas quanto ao trabalho que fazíamos. Por mais que se tratasse de ações voluntárias, a partir do momento que a

‘cobrança’ por métricas e indicadores passou a ser presente, começamos a entender que o impacto real dependia não apenas das nossas ações em campo, mas também da forma como organizamos nossas informações e dados.” Já E4 afirmou que o uso do framework “foi essencial para alcançarmos (a Empresa) resultados mais rápidos, principalmente os de 3 meses, (...) que deram muito certo”. Apesar de que tenha sido necessário um período adaptação dos estudantes ao uso da ferramenta, diminuiu-se o tempo de discussões e o trabalho foi mais efetivo e prático.

Quando perguntados sobre os resultados de curto prazo especificamente no projeto A, houve uma maior clareza nos objetivos de cada área e as metas que queriam alcançar no período planejado. A equipe do projeto soube encontrar as principais lacunas do projeto e, através do acompanhamento dos indicadores e suas metas, a equipe esteve mais alinhada em relação aos objetivos do projeto.

#### *4.5.2 Dificuldades na implementação do framework*

Apesar do treinamento dado aos líderes, houve, no início, certa dificuldade de entender algumas ferramentas e conceitos do framework (E2), a princípio sendo visto como uma burocracia da Empresa (E3). No início, “somente os líderes tinham contato com a planilha no decorrer do semestre, o que acabava não sendo efetivo para o resto dos membros” (E4) e E3 afirma que “a padronização através de uma nova metodologia trouxe um desafio extra para os membros, líderes e coordenadores, já que todos tiveram que se adaptar à mesma”. Porém, após adaptar a planilha na seção de atividades e seguir com planejamento de 3 meses ao invés de 6 meses, e depois do fim da curva de aprendizado do uso do framework, houve uma melhoria significativa na relação com as atividades e a gestão de projetos, até se tornar parte da cultura da Empresa.

### *4.5.3 Melhorias no engajamento e na relação da equipe com os objetivos do projeto*

Quando perguntados, 3 dos 4 entrevistados afirmaram que o framework trouxe um impacto positivo relativo ao engajamento dos membros, principalmente quando as ações planejadas no framework trouxeram resultados concretos para os projetos. Já E4 afirma que o engajamento dos membros se relacionam mais ao clima da equipe, à fase do projeto e à relação com as comunidades do que ao framework em si, mas que não houve declínio nesse aspecto.

Já se tratando do alinhamento da equipe em relação aos objetivos dos projetos, os resultados foram excelentes. E4 afirma que “foi um impacto muito positivo, antes de implementarmos os planejamentos era evidente que as equipes não estavam com as expectativas alinhadas, tanto em relação aos próximos passos do projeto como ao fim do projeto”. Segundo E3, “após o período de adaptação, era nítido um maior alinhamento entre membros e líderes, além do projeto com o time como um todo”. E1 afirma que “todos sabiam o que queriam com o projeto, qual era o objetivo, as atividades tornaram se mais assertivas” e para E2, “houve um maior alinhamento e transparência, uma vez que todos podiam saber em que pé o projeto se encontrava, o que faltava ser feito e o quanto havíamos avançado”.

### *4.5.4 Domínio dos líderes*

Os 4 entrevistados possuíam cargos de liderança e coordenação, e afirmaram, um a um, que o uso do framework de planejamento estratégico trouxe maior um domínio maior em seus papéis como líderes. O framework trouxe uma visão estratégica e maior clareza, como afirma E4: “antes da planilha eu não conseguia enxergar tão claramente o caminho para chegarmos aos nossos objetivos, era tudo muito nebuloso; achei essencial o momento de pensarmos estrategicamente com todos os membros do projeto, fez com que eu me sentisse mais confiável nas minhas decisões e no que levar nas reuniões e atividades futuras para os membros”. Segundo E2: “assumir uma liderança já conhecendo mais sobre as metodologias e ferramentas de gestão, além de já ter tido a prática foi algo que agregou muito para mim e

facilitou vários processos na minha liderança”. Por fim, E3 alega: “como Coordenador Geral eu tinha uma visão macro e o caminho que o projeto pretendia seguir. Isso foi muito importante para executar minha função”.

## 4.6 RESULTADOS DE LONGO PRAZO

### *4.6.1 Resultados de longo prazo nos projetos da Empresa*

Após a implementação da ferramenta, E1 relata que os projetos começaram a tomar ações com bases nos nossos objetivos, que se tornaram mais claros, atingíveis e mensuráveis. “Quando falávamos sobre impacto, passamos a utilizar mais números e indicadores no lugar de apenas informação qualitativas”, diz E2.

Especificamente no projeto A, segundo E2, o uso da planilha “abriu as portas para o crescimento do projeto, uma vez que conseguíamos ter uma visão geral mais organizada sobre o que acontecia no projeto e saber onde precisávamos ou não expandir”. As metas e direção a ser seguida do projeto foram melhor definidas e a equipe conseguiu atuar exatamente nos pontos fracos.

### *4.6.2 Contribuições de longo prazo à Empresa*

Segundo E2, o impacto da planilha de Planejamento Estratégico no longo prazo da Empresa foi “a mudança de cultura dentro do time”, “passamos a ser mais críticos quando falávamos em grau de impacto, pois só poderíamos considerar que houve um impacto se de fato conseguimos provar que atingimos aquilo que propomos em qual profundidade”. E4 afirma: “desde que o Planejamento Estratégico foi implementado vi um aumento no impacto dos projetos, principalmente quando começamos a acompanhar os indicadores e resultados-chave mais de perto. Ter um lugar com os objetivos do projeto e a mensuração do mesmo fez com que as equipes tivessem muito mais alinhamento e clareza para executar o projeto de forma mais ágil”. Por fim, o framework permitiu uma padronização dos

planejamentos e clareza nos objetivos e metas dos projetos, conectados com os da Empresa, segundo E3.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 5.1 PRINCIPAIS DESCOBERTAS

Após 20 meses desde a primeira versão implementada do framework na Empresa, e após analisar os depoimentos a respeito dos resultados de curto e longo prazo na Empresa, podemos elencar os seguintes aprendizados:

- 1) Foco na liderança: a liderança é o elemento mais importante de um projeto. Capacitar, dar ferramentas e autonomia aos líderes trouxe mais resultados aos projetos como um todo. Houve um aumento de 228% na receita do projeto A, 1 ano após a implementação do framework, além de um aumento de 1000% no número de pessoas diretamente impactadas da Empresa (Anexo C). Esse resultado deve-se, é claro, à toda a evolução do projeto, da comunidade e da equipe, e o framework insere-se nesse cenário de crescimento. Além disso, a liderança é o principal elemento de manutenção e de sucessão do uso do framework, uma vez que, apesar da saída do autor em 2020 e da entrada de um novo coordenador de projetos, o framework seguiu sendo usado pela empresa.
- 2) Visão de longo prazo é o conceito mais importante de todo o framework, quiçá de toda a gestão de projetos. A capacidade da equipe de imaginar um futuro alcançável ambicioso através da própria execução de projetos é um excelente ativo de motivação e até de execução de projetos. A partir do momento em que se tem uma visão de longo prazo, e que é possível iterá-la para alcançar cada vez mais resultados, todo o desdobramento de objetivos, resultados e atividades se torna parte de um nível cada vez mais elevado. A equipe vai ajustando a expectativa com a realidade, mas, ao mesmo tempo, consegue se desafiar cada vez mais.
- 3) Recomenda-se envolver todos os níveis hierárquicos no preenchimento do framework, para maior aproveitamento, como citado no capítulo 2, não sendo este um método pronto (pela direção), mas uma competência a ser desenvolvida por equipes em ambientes de gerenciamento de projetos (BENZECRY, 2017). Uma vez que houve fricção por parte dos membros no uso inicial da planilha, mas que depois a aceitação tenha sido grande, conclui-se que é necessário envolver todos os stakeholders diretos. Uma sugestão é ter sequências de reuniões, para explicar a importância da planilha (uma visão bem estabelecida do propósito do

framework), discussões e possíveis melhorias e adaptações (a fim de incluir a opinião dos stakeholders e evitar dissidências), e depois de execução do planejamento estratégico.

Princípios de gestão da mudança podem ajudar neste processo.

## 5.2 PONTOS PARA MELHORIA

Questionados sobre possíveis falhas ou pontos para melhoria sobre o framework de planejamento estratégico, obtivemos as seguintes respostas, começando por E2: “de maneira geral a planilha foi muito intuitiva e acessível. Creio que algo que poderia ter sido pensando para torná-la melhor é adaptá-la para cada tipo de projeto, seja em relação à temática, à forma como o mesmo é gerido ou em qual fase ele se encontra. Algumas vezes, senti que um ponto ou outro da planilha não encaixava muito ou era difícil de relacionar com a realidade de algumas atividades ou metas, por nosso projeto estar ainda bem no começo”.

Já para E3 “a ferramenta foi evoluindo aos poucos com a sua utilização, sendo cada “versão” da mesma mais completa e eficaz para a utilização. Algumas dificuldades são a falta de conhecimento inicial sobre planejamento dos membros ou dos líderes e também o grande tempo que pode ocorrer para um bom planejamento”.

Para E4 “a questão de enrijecer os projetos foi um ponto que poderia melhorar, e também o ponto de realmente usar a planilha para planejar as atividades. Senti que com o tempo esse último ponto melhorou, e que agora os líderes de fato usam a planilha para encaminhar as atividades, no entanto isso só aconteceu quando o tempo de planejamento reduziu e não ficou tão específico em relação às atividades, dando espaço para o projeto suprir necessidades que surgiam e não eram consideradas no momento de preenchimento do planejamento”.

Em suma, os principais pontos de melhoria são: adaptar o plano de ação para o uso de ferramentas mais fluidas (como o Sprint), adaptar o framework como um todo para a necessidade específica dos projetos e até a disseminação do conhecimento necessário para a melhor utilização do framework.

### 5.3 LIMITAÇÕES

Embora tenham se passado 20 meses desde a implementação inicial do framework de planejamento estratégico, existe uma dificuldade em mensurar os resultados efetivos de longo prazo do framework, principalmente de forma quantitativa. Além disso, 4 pessoas para a entrevista não a tornam relevante estatisticamente, embora ainda se possam extrair análises relevantes, como aquelas presentes nesta pesquisa.

### 5.4 CONCLUSÃO

Concluiu-se que a elaboração deste trabalho viabilizou o alcance de todos os objetivos propostos e comprovação das hipóteses iniciais com base no estudo de caso, sendo comprovada, a relevância do Planejamento Estratégico e da ferramenta criada pelo autor para a implementar uma metodologia ágil que pudesse ser aplicada aos múltiplos projetos do qual ele era responsável. O framework trouxe maior produtividade aos projetos, uma visão macro e estratégica aos líderes e maior capacidade das equipes de entregar resultados a longo prazo.

A partir de todas as definições práticas da planilha e do projeto nela constante cabe ao líder conduzir as pessoas (equipes), influenciando e seguindo o framework de planejamento estratégico, atuando frente aos seus liderados como um exemplo, com carisma e respeito em busca dos objetivos comuns.



## REFERÊNCIAS

ABIJAUDE, J. A. et al. Análise dos indicadores de desempenho de um centro de distribuição de bebidas. **Engevista**, v. 18, n. 1, p. 125-141, 2016.

AEVO. **Projetos Inovadores vs Tradicionais** – você sabe a diferença? Disponível em:

[https://blog.aevo.com.br/projetosinovadores/#:~:](https://blog.aevo.com.br/projetosinovadores/#:~:text=Um%20projeto%20de%20inova%C3%A7%C3%A3o%2C%20de,a%20meta%20dos%20projetos%20inovadores)

[text=Um%20projeto%20de%20inova%C3%A7%C3%A3o%2C%20de,a%20meta%20dos%20projetos%20inovadores](https://blog.aevo.com.br/projetosinovadores/#:~:text=Um%20projeto%20de%20inova%C3%A7%C3%A3o%2C%20de,a%20meta%20dos%20projetos%20inovadores). Acesso em: 18 nov. 2021.

ALLORCA, M. A.; KESSLER, E. H. Innovation speed in small and medium-sized enterprises. **Creativity and Innovation Management**, v. 15 ,n. 3, p. 279-295, Sept. 2006.

ALMEIDA, C. DA C. O marketing das cidades. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 12, p. 9-45, 1 jan. 2004.

ANDRADE, J. E. B; CASTRO, G. A. O. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 112-125, abr./jun. 1996.

ANDRADE, M. R. **O Que é brainstorming e como pode ser utilizado na sua empresa**. 2013. Disponível em:

<https://blog.contaazul.com/o-que-e-brainstorming-e-como-pode-ser-usado-na-suaempresa/>. Acesso em: 10 ago. 2021.

ANSOFF, I. **Implanting Strategic Management**. 1984. Prentice/Hall International Inc.

AUGUSTO, I. **Liderança carismática x liderança transacional**. 2013. Disponível em:

<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/academico/lideranca-carismatica-xlideranca-transacional/71008/>. Acesso em: 25 jul. 2021.

ÁVILA, R. C. Pedagogia empresarial no Brasil: uma reflexão sobre os

condicionantes históricos. **Revista Symposium**, Lavras, v. 2, n. 2, p. 39-50, 2004.

BARBOSA, L. R.; MELO, M. R. A. C. Relações entre qualidade da assistência de enfermagem: revisão integrativa da literatura. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 66, n. 2, p. 366-370, 2008.

BENZECRY, F. Metodologias ágeis para gerenciamento de projetos de inovação e pesquisa e desenvolvimento. **Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro**, 2017.

BEURON, M. et al. **Relações entre os valores pessoais e os comportamentos ecológicos no contexto da sustentabilidade**. Revista Ibero-Americana de Ciências Ambientais, v. 3, n. 2, p. 6-22, 2013.

BIANCHI, M. et al. **A responsabilidade social como parte integrante da cultura organizacional em empresas socialmente responsáveis: análise de conteúdo entre a prática e o discurso**. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 6, n. 1, p. p. 160-191, 2013.

BLANCHARD, K.; CAREW, D.; CAREW, E. P. **O Gerente minuto desenvolve equipes de alto desempenho**. 9.ed. Rio de Janeiro: Record, 2011.

BONAFIN, T. C. **Incentivos organizacionais versus satisfação dos funcionários**. 2009. Disponível em:  
<http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/VIseminario/Artigos%20apresentados%20em%200Comunica%E7%F5es/ART%2013%20-%20Incentivos%20Organizacionais%20versus%20satisfa%E7%E3o%20dos%20funcionarios.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2021.

CABALLERO-MORALES, S.-O. Innovation as recovery strategy for SMEs in emerging economies during the COVID-19 pandemic. **Research in International Business and Finance**, v. 57, Oct. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2021.101396>.

DE CAMARGO, R. **Gestão ágil de projetos: as melhores soluções para suas necessidades**. Saraiva Educação SA, 2019.

CAVALCANTI, V. et al. **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2006

CERTO, S. C. **Administração moderna**. 9.ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2003.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge, Massachusetts: MIT Press. 1990.

CHARAN, R. O líder criador de líderes: a gestão de talentos para garantir o futuro e a sucessão. **Rio de Janeiro: Campus**, 2008

CHEUNG, P. K.; CHAU, P. Y. K.; AU, A. K. K. Does knowledge reuse make a creative person more creative? **Decision Support Systems**, v. 45, n. 2, p. 219-227, 2008.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHRISTENSEN et al. **Business policy: Text and cases**. 1982. Homewood, IL: Richard Irwin.

CODA, R. Satisfação no trabalho e políticas de RH: uma pesquisa junto a executivos. *In*: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Org.) **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Pioneira, 1990.

COOPER, R. G.; EDGETT, S. J. Ideation for product innovation: what are the best methods? **PDMA Visions**, v. 32, n. 1, p. 12-17, 2008.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. Saraiva: Rio de Janeiro, 1990.

Descrição dos projetos do Enactus Campus São Carlos. Disponível em:

[https://www.linkedin.com/posts/enactus-csaocarlos\\_j%C3%A1-conhece-nossos-projetosatuais-se-n%C3%A3o-activity-6801253615706152960-083r](https://www.linkedin.com/posts/enactus-csaocarlos_j%C3%A1-conhece-nossos-projetosatuais-se-n%C3%A3o-activity-6801253615706152960-083r). Acesso em: 8 nov. 2021.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

DRUCKER, P. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 1977.

DYER, W. G.; DYER JR., W. G.; DYER, J. H. **Equipes que fazem a diferença (Team Building): estratégias comprovadas para desenvolver equipes de alta performance**. São Paulo: Saraiva, 2011.

EDER, S. et al. Estudo das práticas de gerenciamento de projetos voltadas para desenvolvimento de produtos inovadores. **Produto & Produção**, v. 13, n. 1, p.148-165, fev. 2012. DOI: <https://doi.org/10.32456/1983-8026.24600>.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira** (3a ed.). 2008. São Paulo: Atlas.

FREJ, T. A.; ALENCAR, L. H. Fatores de sucesso no gerenciamento de múltiplos projetos na construção civil em Recife. **Produção**, v. 20, n. 3, set. 2010. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132010005000043>.

GARCÍA, A. Análisis financiero de las entidades locales mediante el uso de indicadores. **Spanish Journal of Finance and Accounting/Revista Española de Financiación y Contabilidad**, v. 32, n. 118, p. 661-692, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. L. **Qualidade total nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.

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

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. **The concept of strategy and the strategy formation process**. 1988. *Interfaces*, 18(3), 99-109.

HESLIN, P. A. Better than brainstorming? Potential contextual boundary conditions to brainwriting for idea generation in organizations. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 82, n. 1, p. 129-145, 2009.

HIDALGO, A.; ALBORS, J. Innovation management techniques and tools: a review from theory and practice. **R&D Management**, v. 38, n. 2, p. 113-127, 2008.

HISRIC, R.; PETERS, M.; SHEPHERD, D. **Empreendedorismo**. Amgh Editora, 2014.

HREBINIAK, L. G. Obstacles to effective strategy implementation. **Organizational dynamics**, 2006.

HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor**: os princípios de liderança de o monge e o executivo. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

JALONEN, H. The Uncertainty of innovation: a systematic review of the literature. **Journal of Management Research**, v. 4, n. 1, 2012. DOI: <http://dx.doi.org/10.5296/jmr.v4i1.1039>.

JESUS, D. S. D.; LAURINDO, R. P. (2019). **O USO DE KPI'S NO PROCESSO LOGÍSTICO EM UMA DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS**.

JIANG, K. et al. **How does human resource management influence organizational outcomes?** A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, v. 55, n. 6, p. 1264-1294, 2012.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies.** Harvard Business Press, 2006.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **A Força e o poder das equipes:** como formar, liderar e manter equipes com alta performance e com força para assumir riscos e desafios. São Paulo: Makron Books, 1994.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O Desafio da liderança.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LABOVITZ, G.; ROSANSKY, V. **The power of alignment: How great companies stay centered and accomplish extraordinary things.** John Wiley & Sons, Inc., 1997.

NIVEN, P. R.; LAMORTE, B. Objectives and Key Results: Driving Focus. **Alignment, and Engagement with OKR, Hoboken, New Jersey,** 2016.

LOPES, T. V. M. **Problemas de pessoal da empresa moderna.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. **Em Aberto**, v. 5, n. 31, 1986.

LUECKE, R. **Criando equipes.** 2.ed. Rio de Janeiro: Record, 2010.

MARTÍN-ALCÁZAR, F.; ROMERO-FERNANDEZ, P. M.; SÁNCHEZ-GARDEY, G. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 5, p. 633-659, 2005.

MARTINS, G. D. A.; THEÓPHILO, C. Metodologia da investigação científica. **São Paulo: Atlas**, p. 143-164, 2009.

DE MATOS, F; CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica**. MaKron Books, 1999.

MAXIMIANO, A. C. A. **Liderança: conceito, estilos e eficácia**. In: TGA. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 325.

MAXWELL, J. C. **As 17 incontestáveis leis do trabalho em equipe**: descubra os segredos para o desenvolvimento de equipes vencedoras. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007. Disponível em:

<http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/VIseminario/Artigos%20apresentados%20em%20Comunica%E7%F5es/ART%2013%20-%20Incentivos%20Organizacionais%20versus%20satisfac%E7%EB%3o%20dos%20funcionarios.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2021.

MEGIDO, J. **Liderança, estratégia e diversidade nas empresas e no mundo – como lidar com o diverso**. 2011

MELLO, F. S. (2016). OKR: da missão às métricas. São Paulo: Qulture.

MELLO, F.; ANDRADE, P. **Como formar e manter times vencedores**. Rio de Janeiro: Suma Econômica, 1999.

Mintzberg, H., Ghoshal, S., Lampel, J., & Quinn, J. B. (2003). *The strategy process: concepts, contexts, cases*. Pearson education.

MOREIRA, S. V. (2005). **Análise documental como método e como técnica**. *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 269-279.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 2004.

MOZOTA, B. B. **Gestão do design**: usando o design para contribuir valor de marca e inovação corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MUCCHIELLI, R. A. **A Condução de reuniões**. São Paulo: Martins Fontes, 1981.

NUTINI, M. A. **Transformando o sistema de indicadores**: avaliação do desempenho global sob a ótica do MEG. São Paulo: FNQ, 2015.

OLIVEIRA, S.B.; ALMEIDA NETO, M.A. Análise e modelagem de processos. *In*: VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. (Org.). **Análise e modelagem de processos de negócio**: foco na notação BPMN. São Paulo: Atlas, 2013.

Oliveira, L. M. B. D. (2001). Estratégias e práticas de remuneração utilizadas pelas empresas brasileiras. *Organizações & Sociedade*, 8(21), 97-108.

PAULUS, P. B.; DZINDOLET, M. T. Social influence processes in group brainstorming. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 64, n. 4, p. 575-586, 1993.

PEREIRA, Cristiano; FERREIRA, Carlos. Identificação de Práticas e Recursos de Gestão do Valor das TI no COBIT 5/Identification of IT Value Management Practices and Resources in COBIT 5. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, n. 15, p. 17, 2015.

VON WANGENHEIM, Christiane Gresse et al. Best practice fusion of CMMI-DEV v1. 2 (PP, PMC, SAM) and PMBOK 2008. **Information and software technology**, v. 52, n. 7, p. 749-757, 2010.

PORTER, Michael E. From competitive advantage to corporate strategy. *In*: **Readings in strategic management**. Palgrave, London, 1989. p. 234-255.



PIETRO, V. C.; CARVALHO, M. M. **Análise do alinhamento estratégico e o impacto nos resultados no setor de medicina diagnóstica.** In: ENCONTRO DA ANPAD, 28., 2004, Paraná, Anais... Paraná, 2004. p. 1-16.

RENESCH, John E. **Liderança para uma nova era.** Editora Cultrix, 2003.

RIBEIRO, A. E. A. **Pedagogia empresarial:** atuação do pedagogo na empresa. 6.ed. Rio de Janeiro: Wak, 2010.

ROCHA, H. J. B.; COSTA, E. de B.; BRITO, P. H. da S. **A KNOWLEDGE-BASED ASSISTANT TO HELP PEDAGOGICAL DESIGNERS TO SELECT COLLABORATIVE SERVICES IN E-LEARNING SYSTEMS.** In: Proceedings of the IADIS International Conference on WWW/Internet 2014. Porto, Portugal: [s.n.], 2014. p. 163 – 170

Rodrigues, A. et al. (2017). **Gestão de desempenho: validação de um instrumento de medida.** Revista de Ciências da Administração, 19(47), 57-74.

Russo, R. D. F. S. M., & Sbragia, R. (2007). **Manager entrepreneur tendency: an analysis of its relevance to innovative projects success.** *Gestão & Produção*, 14(3), 581-593.

SAMPAIO, H. D. S. (2020). **Metodologias tradicionais e metodologias ágeis.**

SCHAFFER, R. H.; THOMSON, H. A. Successful change programs begin with results. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 80-89, Jan./Feb. 1992.

SEMLER, Steven W. **Systematic agreement: a theory of organizational alignment.** Human Resource Development Quarterly. v. 8, n. 1, p.23-40, Spring, 1997

Siggelkow, N. (2001). **Change in the presence of fit: The rise, the fall, and the renaissance of Liz Claiborne.** *Academy of Management journal*, 44(4), 838-857

SILVA, A. S. S. et al. **Equipes de alta performance e o papel do líder como construtor de resultados**. 2011. Disponível em: <http://pg.utfpr.edu.br/expout/2011/artigos/24.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2021.

SOUZA, P.; SANTOS, L. **Gestão de indicadores: um estudo de caso no setor de serviços**. Brazilian Journal of Production Engineering, v. 4, n. 4, p.115-133, 2018.

SUIKKI, R.; TROMSTEDT, R.; HAAPASALO, H. Project management competence development framework in turbulence business environment. **Technovation**, v. 26, n.5, p. 723-738, May 2006.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A Relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **RAC**, v. 7, n. 4, p.33-54, out./dez. 2003.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. 2002.

THURKAL, E. COVID-19: small and medium enterprises challenges and responses with creativity, innovation, and entrepreneurship. **Strategic Change**, v. 30, n. 2, p. 153-158, 2021.

VALERIM, G. S. **Proposta de implantação do método OKR em uma empresa de pequeno porte do setor alimentício**. 2020. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ZOMERDIJK, L. G.; VOSS C. A. NSD processes and practices in experiential services. **Journal of Product Innovation Management**, v. 28, n. 1, p. 63-80, 2011.

## Anexo A: Roteiro de entrevista

Qual é a sua relação com o time Enactus Campus São Carlos? Qual era seu cargo no ciclo 2019-2020?
Como era o cenário antes da utilização da planilha de Planejamento Estratégico e do uso da Visão de Longo Prazo e OKRs?
Na sua opinião, qual foi o impacto da planilha de Planejamento Estratégico no longo prazo (mais 6 meses) dos projetos do Enactus Campus São Carlos?
Na sua opinião, qual foi o impacto da planilha de Planejamento Estratégico no longo prazo (mais 6 meses) dos projeto A?
Na sua opinião, qual foi o impacto da planilha de Planejamento Estratégico no curto prazo (3-6 meses) dos projetos do Enactus Campus São Carlos?
Na sua opinião, qual foi o impacto da planilha de Planejamento Estratégico no curto prazo (3-6 meses) dos projeto A?
Qual foi o impacto da planilha no alinhamento da equipe em relação aos objetivos dos projetos?
Qual foi a relação da equipe com as atividades e gestão de projetos, a partir da planilha de Planejamento Estratégico? Houve alguma melhoria?
Qual foi o impacto da planilha em relação ao engajamento dos membros de projeto?
Você acredita que a planilha de Planejamento Estratégico trouxe mais domínio a você, como líder? Justifique.
Na sua opinião, qual foi o impacto da planilha de Planejamento Estratégico no longo prazo do time Enactus Campus São Carlos?
O que você acredita que não foi tão bom no uso na planilha, ou poderia ser melhor?

Você tem algum outro comentário? Talvez sua opinião pessoal individual, experiência?

## Anexo B: Entrevista com os 4 líderes e coordenadores

<i>Pergunta</i>	<i>E1</i>	<i>E2</i>	<i>E3</i>	<i>E4</i>
Qual é a sua relação com o time Enactus Campus São Carlos? Qual era seu cargo no ciclo 2019-2020?	Líder de projeto 2019/2020	Ex-membro. Membro/líder de projeto	Membro desde o primeiro semestre de 2017 até agosto de 2020. Durante o ciclo 2019-2020 eu era Coordenador Geral	Atualmente sou membra do projeto Domus. No ciclo 2019-2020 fui líder do projeto Pontapé e no ciclo 2020-2021, Coordenadora de Projetos.
Como era o cenário antes da utilização da planilha de Planejamento Estratégico e do uso da Visão de Longo Prazo e OKRs?	O time não tinha muito visão estratégica, nossas atividades eram feitas muito pelo dia a dia, perdendo muito tempo para discussão.	Sentia que havia uma dificuldade maior em ter uma visão sobre aonde queríamos chegar. Por mais que estivéssemos sempre seguindo em frente com nossas atividades rotineiras, acredito que a equipe do nosso projeto tinha um pouco de dificuldade em visualizar o fim de nossa atuação e como saber quando chegássemos lá.	Não havia um padrão de planejamento entre os projetos, o que dificultava a gestão dos múltiplos projetos pela coordenação e em uma esfera estratégica do "time".	Os projetos não seguiam um plano de ação e atuavam conforme necessidade, o que acarretava em um maior tempo para alcançar o objetivo final deles, que muitas vezes nem estava claro e alinhado entre a equipe que executava o projeto.
Na sua opinião, qual foi o impacto da planilha de Planejamento Estratégico no longo prazo (mais 6 meses) dos projetos do	Após a implementação da ferramenta, começamos a tomar ações com bases nos nossos objetivos que se tornaram muito	Com a planilha e o acompanhamento, todos os projetos passaram a ter algo em comum em relação a suas gestões. Isso	A padronização através de uma nova metodologia trouxe um desafio extra para os membros, Líderes e Coordenadores,	Na minha opinião, como implementamos o planejamento a longo prazo justamente na época em que

Enactus Campus São Carlos?	claro, atingível e mensurável.	facilitou o processo de implementação e de melhoria contínua. Além disso, quando falávamos sobre impacto, passamos a utilizar mais números e indicadores no lugar de apenas informação qualitativas.	já que todos tiveram que se adaptar à mesma. Apesar disso, após o período de adaptação dos estudantes e da própria ferramenta, pode-se observar uma maior maturidade dos projetos em seus planejamentos. Além disso, os líderes relataram após o período que a mesma auxiliou sua função.	surgiu a pandemia, não conseguimos finalizar um Planejamento Estratégico nesse modelo, já que como o cenário estava muito instável, optamos por planejamentos a curto prazo, então não sei dizer exatamente como seria seguir certinho um planejamento a longo prazo dentro do time e quais seriam seus impactos.
Na sua opinião, qual foi o impacto da planilha de Planejamento Estratégico no longo prazo (mais 6 meses) dos projeto A?	Conseguiram atuar exatamente nos pontos fracos, usaram a metodologia MVP bem ao pé da letra	Além dos pontos citados na resposta anterior, creio que a planilha abriu as portas para o crescimento do projeto, umas vez que conseguimos ter uma visão geral mais organizada sobre o que acontecia no projeto e saber onde precisávamos ou não expandir.	Metas e direção a ser seguida do projeto mais definida. Para mim, como Coordenador Geral, era mais fácil acompanhar o Projeto e auxiliar o mesmo quando necessário.	Pelo que acompanhei no projeto Kairós, a planilha de Planejamento Estratégico a longo prazo foi boa para dar um rumo mais claro ao projeto, mas por outro lado, alguns feedbacks que os membros deram foi o de que esse modelo enrijeceu um pouco as atividades

				do projeto, sem dar tanto espaço para novas demandas ou para estratégias mais ágeis.
Na sua opinião, qual foi o impacto da planilha de Planejamento Estratégico no curto prazo (3-6 meses) dos projetos do Enactus Campus São Carlos?	Diminuíram o tempo de discussões, mais mão na massa	Acredito que o principal impacto foi na visão das pessoas quanto ao trabalho que fazíamos. Por mais que se tratasse de ações voluntárias, a partir do momento que a "cobrança" por métricas e indicadores passou a ser presente, começamos a entender que o impacto real dependia não apenas das nossas ações em campo, mas também da forma como organizamos nossas informações e dados.	Os primeiros meses foram mais de adaptação dos estudantes e da própria ferramenta.	Acredito que foi essencial para alcançarmos resultados mais rápidos, principalmente os de 3 meses. Percebi que os planejamentos de 6 meses não foram tão eficazes dentro do time porque os projetos mudavam muito durante esse tempo, e no fim o que foi planejado para o fim dos 6 meses na maioria das vezes não fazia mais sentido e era necessário reestruturar, então senti que foi mais vantajoso focar no planejamento de 3 meses, que deu muito certo.
Na sua opinião, qual foi o impacto da planilha de Planejamento Estratégico no curto	Souberam encontrar as principais lacunas do projeto	Semelhante ao anterior	Mesma coisa que o time.	Acredito que trouxe muitos resultados positivos, principalmente para organizar

prazo (3-6 meses) dos projeto A?				melhor os objetivos de cada área e as metas que queriam alcançar no fim desse tempo. Uma parte essencial foi o acompanhamento dos indicadores para esse tempo, percebi que colocar uma meta para eles fez a equipe se alinhar mais em relação aos objetivos do projeto.
Qual foi o impacto da planilha no alinhamento da equipe em relação aos objetivos dos projetos?	Todos sabiam o que queriam com o projeto, qual era o objetivo, as atividades tornaram se mais assertivas	Houve um maior alinhamento e transparência, uma vez que todos podiam saber em que pé o projeto se encontrava, o que faltava ser feito e o quanto havíamos avançado.	Após o período de adaptação, era nítido um maior alinhamento entre membros e líderes, além do projeto com o time como um todo.	Foi um impacto muito positivo, antes de implementarmos os planejamentos era evidente que as equipes não estavam com as expectativas alinhadas, tanto em relação aos próximos passos do projeto como ao fim do projeto.
Qual foi a relação da equipe com as atividades e gestão de projetos, a partir da planilha de Planejamento	Houve, a equipe como um todo teve maior contato com a planilha	No início tivemos um pouco de dificuldade em entender algumas ferramentas e conceitos. Mas com o tempo	Após a curva de aprendizado da ferramenta house uma melhoria significativa.	Só senti de fato uma melhoria da equipe como um todo em relação à planilha quando começamos a implementar os



Estratégico? Houve alguma melhoria?		passou a ser algo comum até se tornar parte da cultura do time.		sprints que são construídos com base nela. Antes disso percebia que somente os líderes tinham contato com a planilha no decorrer do semestre, o que acabava não sendo efetivo para o resto dos membros. Mas quando os sprints começaram os membros tiveram muito mais interação com a planilha e se mostravam mais alinhados em relação aos próximos passos do projeto.
Qual foi o impacto da planilha em relação ao engajamento dos membros de projeto?	Enorme o impacto, pessoas são mais motivadas fazendo ações, entregando resultados	Acredito que possa ter causado um impacto positivo no sentido de engajamento.	A princípio ela era vista como mais uma "burocracia" do time. Mas com a chegada dos resultados das ações, os mesmos se tornaram mais engajados e entenderam a necessidade	Acredito que a planilha teve muito impacto no alinhamento de expectativas dos membros dos projetos, mas em relação ao engajamento dos membros não senti que influenciou. A questão do engajamento percebia que estava mais relacionado

				ao clima da equipe, fase do projeto e relação com as comunidades.
Você acredita que a planilha de Planejamento Estratégico trouxe mais domínio a você, como líder? Justifique.	Sim, trouxe uma visão mais estratégico sobre o projeto para mim	Sim. Assumir uma liderança já conhecendo mais sobre as metodologias e ferramentas de gestão, além de já ter tido a prática foi algo que agregou muito para mim e facilitou vários processos na minha liderança.	Sim. Como Coordenador Geral eu tinha uma visão macro e o caminho que o projeto pretendia seguir. Isso foi muito importante para executar minha função.	Com certeza. Antes da planilha eu não conseguia enxergar tão claramente o caminho para chegarmos aos nossos objetivos, era tudo muito nebuloso. Achei essencial o momento de pensarmos estrategicamente com todos os membros do projeto, fez com que eu me sentisse mais confiável nas minhas decisões e no que levar nas reuniões e atividades futuras para os membros.
Na sua opinião, qual foi o impacto da planilha de Planejamento Estratégico no longo prazo do time Enactus Campus São Carlos?	Fui presidente no ano de 2020-2021 e percebi que a evolução é muito grande, o time continua evoluindo muito	A mudança de cultura dentro do time. Passamos a ser mais críticos quando falávamos em grau de impacto, pois só poderíamos considerar que houve um impacto se de fato	Uma padronização dos planejamentos e clareza nos objetivos e metas dos projetos, conectados com os do time.	Desde que o Planejamento Estratégico foi implementado vi um aumento no impacto dos projetos, principalmente quando começamos a acompanhar os

		consequimos provar que atingimos aquilo que propomos em qual profundidade.		indicadores e resultados chave mais de perto. Ter um lugar com os objetivos do projeto e a mensuração do mesmo fez com que as equipes tivessem muito mais alinhamento e clareza para executar o projeto de forma mais ágil.
O que você acredita que não foi tão bom no uso na planilha, ou poderia ser melhor?	De maneira geral a planilha foi muito intuitiva e acessível. Creio que algo que poderia ter sido pensando para torná-la melhor é adaptá-la para cada tipo de projeto, seja em relação à temática, à forma como o mesmo é gerido ou em qual fase ele se encontra. Algumas vezes, senti que um ponto ou outro da planilha não encaixava muito ou era difícil de relacionar com a realidade de algumas atividades ou metas, por nosso projeto	Acredito que a ferramenta foi evoluindo aos poucos com a sua utilização, sendo cada "versão" da mesma mais completa e eficaz para a utilização. Algumas dificuldades são a falta de conhecimento inicial sobre planejamento dos membros ou dos líderes e também o grande tempo que pode ocorrer para um bom planejamento.		Acredito que a questão de enrijecer os projetos foi um ponto que poderia melhorar, e também o ponto de realmente usar a planilha para planejar as atividades. Senti que com o tempo esse último ponto melhorou, e que agora os líderes de fato usam a planilha para encaminhar as atividades, no entanto isso só aconteceu quando o tempo de planejamento reduziu e não ficou

	estar ainda bem no começo.			tão específico em relação às atividades, dando espaço para o projeto suprir necessidades que surgiam e não eram consideradas no momento de preenchimento do planejamento.
--	----------------------------	--	--	---

<p>Você tem algum outro comentário? Talvez sua opinião pessoal individual, experiência?</p>		<p>De fato, a implementação não só da planilha, mas também das novas metodologias foi algo muito positivo para o nosso time Enactus e, consequentemente, para nossos beneficiados. Acredito fortemente que quaisquer entidades, pessoas ou empresas que queiram atuar no setor do empreendedorismo social ou qualquer outra área que busque empoderar grupos mais vulneráveis, devem inicialmente garantir que isso esteja sendo feito de forma organizada e metrificada. Só assim pode-se saber se a mudança de fato ocorreu e qual o grau do impacto alcançado.</p>	<p>Acho importante que, mesmo ciclos depois, os projetos e membros ainda utilizam a planilha. Isso mostra sua relevância.</p>	<p>Acho importante ressaltar que achei essencial a implementação do Planejamento Estratégico, e mais importante ainda escutar as necessidades dos líderes e membros para que essa ferramenta de fato funcionasse dentro dos projetos. Durante a minha coordenadoria vi que quando comecei a implementar um planejamento mais personalizado para cada projeto, envolvendo as necessidades do momento de cada um deles e também incluindo os membros na estruturação deles o planejamento teve uma aceitação maior dentro do time.</p>
---	--	---	---	--

## Anexo C: Resultados da empresa entre 2018 e 2021.

Fonte: Enactus Campus São Carlos

	<i>Ciclo 2018-2019</i>	<i>Ciclo 2019-2020</i>	<i>Ciclo 2020-2021</i>
Pessoas diretamente impactadas	19	35	385
Receita total da Enactus Campus São Carlos	R\$ 12.756,30	R\$ 49.852,65	R\$ 57.358,35
Receita do projeto A (Kairós)	-	R\$ 16.747,00	R\$ 55.088,55
Crescimento do número de pessoas diretamente impactadas em relação ao ano anterior	-	85%	1000%
Crescimento da receita total em relação ao ano anterior	-	290%	15%
Crescimento da receita do projeto A em relação ao ano anterior	-	-	228%

Observação: o framework de planejamento estratégico foi implementado em março de 2020 (Ciclo 2019-2020).