ConBRepro
XVI CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
EVENTO ON-LINE
02 a 04 de dezembro de 2026
Inovação e Transformação Digital como Estratégia Competitiva nas Engenharias

Da organização à identidade: transformação da gestão e construção participativa da missão, visão e valores em um PET multidisciplinar

Carlos Eduardo Santos de Carvalho
Universidade Federal do Ceará Campus Russas
Nayla Suele Costa Mudesto
Universidade Federal do Ceará Campus Russas
Magna Bocage Irineu
Universidade Federal do Ceará Campus Russas
Pablo Luiz Braga Soares
Universidade Federal do Ceará Campus Russas

Resumo: A transformação da gestão organizacional em grupos multidisciplinares requer ferramentas de controle, identidade e direcionamento coletivo. Este artigo analisa como a construção participativa da missão, visão e valores (MVV) no Programa de Educação Tutorial contribui para fortalecer a identidade e o alinhamento entre ensino, pesquisa e extensão. O estudo parte do problema relacionado à perda de força dos direcionamentos anteriormente estabelecidos e à percepção das atividades como tarefas pouco conectadas a um propósito comum. Caracteriza-se como estudo de caso instrumental, com abordagem mista e caráter descritivo e exploratório. A investigação considerou a migração das atividades do *ClickUp* e do *Google Sheets* para o *Notion*, o processo participativo de construção dos MVV e as percepções dos integrantes sobre as novas práticas de gestão. Foram analisadas doze respostas válidas. Os resultados indicaram percepção positiva quanto ao uso do *Notion*, à identificação dos membros com os MVV, ao alinhamento dos objetivos coletivos e à contribuição das novas diretrizes para as atividades de ensino, pesquisa e extensão. O Petiano do Mês e a Avaliação 360° destacaram-se como práticas associadas ao reconhecimento e ao *feedback*. Conclui-se que a articulação entre organização dos processos, participação e práticas de desenvolvimento pode fortalecer a identidade e o direcionamento coletivo do grupo.

Palavras-chave: Gestão organizacional, identidade organizacional, missão, visão e valores, participação, PET.

Title of the article in English

Abstract: The transformation of organizational management in multidisciplinary groups requires effective mechanisms for coordination, identity building, and collective direction. This article examines how the participatory development of the mission, vision, and values (MVV) within the Tutorial Education Program contributes to strengthening group identity and fostering alignment across teaching, research, and outreach activities. The study addresses the weakening of previously established organizational guidelines and the perception of activities as isolated tasks lacking a shared sense of purpose.This study adopts an instrumental case study design, employing a mixed-methods approach with descriptive and exploratory characteristics. The investigation focused on the transition from *ClickUp* and *Google Sheets* to *Notion*, the participatory

process of developing the MVV, and members' perceptions of the new management practices. A total of twelve valid responses were analyzed.The findings indicate a positive perception of the use of Notion, members' identification with the MVV, the alignment of collective objectives, and the contribution of the new guidelines to teaching, research, and outreach activities. The Petiano of the Month initiative and the 360-Degree Assessment emerged as practices particularly associated with recognition and *feedback*.The study concludes that integrating process organization, participatory management, and professional development practices can contribute to strengthening group identity, fostering greater alignment, and providing clearer collective direction.

Keywords: Organizational management; Organizational identity; Mission, vision and values; Participation; PET.

1. Introdução

A gestão estratégica e organizacional é fundamental para estruturar processos, informações e direcionamentos que sustentem a atuação coletiva (CHIAVENATO, 2014). Em grupos multidisciplinares, como os Programas de Educação Tutorial (PET), a ausência de mecanismos de organização pode favorecer a dispersão de esforços, a perda de informações e a descontinuidade de práticas ao longo do tempo (MORGAN, 2002). A literatura recente reforça que transformações na gestão são frequentemente habilitadas por tecnologias digitais, mas sua efetividade depende da articulação entre ferramentas, práticas organizacionais, governança e cultura digital (KANE et al., 2019; HAUG; DAN; MERGEL, 2024; PUTRA; MAHENDRAWATHI, 2024).

No Programa de Educação Tutorial, grupo multidisciplinar de engenharia e tecnologias, a trajetória de organização interna ilustra esse processo de transformação. Inicialmente, o acompanhamento das atividades era realizado por meio do *ClickUp* e de planilhas do *Google Sheets*, sendo posteriormente adotado o *Notion* como ferramenta de organização. Essa transição proporcionou ganhos percebidos relacionados à centralização das informações, à organização das atividades, à transparência dos processos e à visibilidade do andamento das ações (SZELĄGOWSKI; BERNIAK-WOŹNY, 2024). Contudo, o processo também evidenciou uma lacuna identitária: embora as atividades e os pilares de atuação estivessem definidos, havia dificuldade em reconhecer uma identidade coletiva capaz de conectar essas ações, uma vez que a missão, a visão e os valores (MVV) anteriormente estabelecidos haviam perdido força ao longo do tempo.

Diante dessa necessidade, o grupo realizou a construção participativa de sua missão, visão e valores, como etapa complementar à transformação da gestão. A literatura aponta que a definição e o compartilhamento de elementos relacionados à missão, à visão e aos valores podem contribuir para a construção de uma identidade compartilhada, o fortalecimento da coesão e do alinhamento das ações organizacionais (ROBBINS; JUDGE, 2017; KNORR; HEIN-PENSEL, 2024; FREEMAN; KOÇAK, 2023). Assim, formula-se a seguinte pergunta de pesquisa: Como a construção participativa da missão, visão e valores, no contexto de uma trajetória de transformação da gestão, contribui para fortalecer a identidade, a coesão e o alinhamento entre ensino, pesquisa e extensão em um PET multidisciplinar?

O objetivo deste estudo é analisar como a construção participativa da missão, visão e valores, inserida em uma trajetória de transformação da gestão, contribui para fortalecer a identidade, a coesão e o alinhamento entre ensino, pesquisa e extensão em um PET multidisciplinar, considerando também as práticas de gestão (como *feedback* e reconhecimento) por meio das quais esses valores passam a ser incorporados ao cotidiano do grupo. O artigo está estruturado em cinco seções: introdução, referencial teórico, metodologia, resultados e discussão, e conclusões.

2. Referencial teórico

2.1 Transformação digital e gestão organizacional

A gestão organizacional envolve a estruturação, o acompanhamento e o aprimoramento das atividades que compõem o trabalho coletivo. Nesse processo, a gestão de processos busca compreender como as atividades se articulam, como as responsabilidades são distribuídas e de que maneira os resultados podem ser acompanhados e aperfeiçoados de forma sistemática. Essa perspectiva é relevante em organizações que desenvolvem atividades diversificadas e dependem da cooperação entre diferentes integrantes (PUTRA; MAHENDRAWATHI, 2024; SZELĄGOWSKI; BERNIAK-WOŹNY, 2024).

As tecnologias digitais podem contribuir para a organização dos processos ao centralizar informações, facilitar o acompanhamento das atividades e ampliar a visibilidade das responsabilidades e dos resultados. Entretanto, a adoção de uma ferramenta não produz, isoladamente, uma transformação organizacional. Os recursos digitais podem atuar como habilitadores da revisão e do redesenho dos processos, mas sua efetividade depende da articulação com as práticas organizacionais, a governança, a cultura e as competências dos usuários (KANE et al., 2019; HAUG; DAN; MERGEL, 2024). Assim, a transformação da gestão não se limita à substituição de uma ferramenta por outra, mas envolve mudanças na maneira como as informações são compartilhadas, as atividades são acompanhadas e as decisões são tomadas, configurando-se como uma estratégia de geração de valor e melhoria da capacidade competitiva da organização.

2.2 Identidade organizacional, missão, visão e valores

A identidade organizacional está relacionada às características que os membros reconhecem como centrais e distintivas de sua organização, contribuindo para responder à questão sobre “quem somos” enquanto coletivo (KNORR; HEIN-PENSEL, 2024). Essa identidade não se limita a atributos formalmente definidos, mas é construída e interpretada nas relações, práticas e experiências compartilhadas pelos integrantes. Nesse sentido, a existência de referências comuns pode favorecer a compreensão sobre o que caracteriza a organização e orientar sua atuação coletiva (FREEMAN; KOÇAK, 2023).

Relacionadas à identidade organizacional estão a missão, a visão e os valores. A missão expressa a razão de existência e o propósito da organização; a visão representa uma aspiração relacionada ao futuro; e os valores correspondem a princípios que orientam comportamentos, decisões e relações entre os integrantes (ROBBINS; JUDGE, 2017). Esses elementos podem oferecer referências para a definição de prioridades e para a interpretação das atividades desenvolvidas pelo grupo, contribuindo para que ações distintas sejam compreendidas como parte de um direcionamento comum. Apesar disso, a formulação da missão, da visão e dos valores não garante, por si só, sua incorporação pelos membros. Os valores adquirem significado organizacional quando são traduzidos em comportamentos e práticas cotidianas (SCHEIN, 2017; RAVASI; SCHULTZ, 2006), aspecto que será discutido a partir da participação, do reconhecimento e do *feedback*.

2.3 Incorporação dos valores às práticas de gestão: *feedback*, reconhecimento e desenvolvimento de equipes

A participação dos integrantes nos processos de decisão pode favorecer a percepção de inclusão, pertencimento e alinhamento com os objetivos coletivos, especialmente quando existem oportunidades efetivas de contribuição (MORRISON, 2011). Participar não significa apenas executar atividades previamente definidas, mas também contribuir para decisões relacionadas ao funcionamento e ao direcionamento do grupo. No processo de

construção da missão, visão e valores, essa participação permite incorporar diferentes percepções sobre a identidade, os propósitos e as aspirações da organização.
Nesse contexto, o *feedback* pode fornecer informações sobre a atuação dos integrantes e estimular a reflexão sobre aspectos relacionados ao desenvolvimento individual e coletivo (ILGEN et al., 1979; LONDON; SMITHER, 2002). O reconhecimento pode tornar visíveis comportamentos e contribuições considerados relevantes, sinalizando sua relação com os valores organizacionais e podendo favorecer atitudes positivas no contexto de trabalho (YANG; JIANG; CHENG, 2022). Neste estudo, o Petiano do Mês e a Avaliação 360° são compreendidos como práticas de acompanhamento que podem aproximar os valores definidos coletivamente das ações cotidianas do PET, sem serem tratados como evidências de efeitos causais ou definitivos.

3.Metodologia

3.1 Caracterização da pesquisa

A presente pesquisa se caracteriza como um estudo de caso único, de natureza instrumental, com abordagem mista e caráter descritivo e exploratório. O estudo de caso possibilitou analisar, em seu contexto organizacional, o processo de transformação da gestão vivenciado pelo Programa de Educação Tutorial (PET).

A abordagem quantitativa está relacionada à sistematização das respostas do instrumento de percepção, por meio de frequências, percentuais e médias, enquanto a qualitativa contempla as respostas abertas e os registros do processo participativo de construção da missão, visão e valores (MVV). O caráter descritivo refere-se à caracterização da trajetória de gestão, da construção dos MVV e das percepções dos integrantes, enquanto o exploratório busca compreender sua relação com a identidade e o alinhamento coletivo do grupo.

3.2 Contexto e participantes da pesquisa

A pesquisa foi realizada no Programa de Educação Tutorial (PET), grupo multidisciplinar vinculado à Universidade Federal do Ceará (UFC), Campus de Russas. O grupo é composto por 15 membros e um tutor, reunindo estudantes de Engenharia Civil, Engenharia Mecânica, Engenharia de Produção, Engenharia de *Software* e Ciência da Computação. A construção da missão, visão e valores (MVV) ocorreu em agosto de 2026, com participação dos membros e do tutor, como iniciativa de fortalecimento do direcionamento coletivo do grupo. Posteriormente, a experiência foi sistematizada para a realização desta pesquisa.

Três membros assumiram a condução da pesquisa, envolvendo elaboração dos instrumentos, coleta, análise e redação. Para reduzir possíveis vieses, suas respostas e as do tutor não foram consideradas na análise das percepções. Assim, a amostra analítica foi composta pelos 12 demais estudantes do grupo, correspondendo a 80% dos 15 membros estudantes e à totalidade dos integrantes não envolvidos na condução da pesquisa.

3.3 Trajetória de transformação da gestão do PET UFC Russas

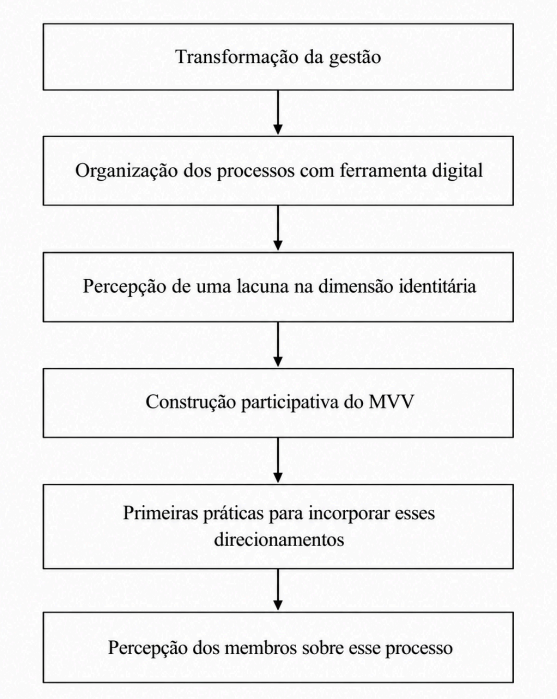
A trajetória de transformação da gestão do Programa de Educação Tutorial ocorreu de forma gradual. Em 2024, o grupo utilizava o *ClickUp* para acompanhamento das atividades e o *Google Sheets* de forma complementar. No *ClickUp*, as ações eram organizadas por pilares e áreas de atuação, permitindo acompanhar atividades,

responsáveis e processos. Em 2025, iniciou-se a migração para o *Notion*, escolhida principalmente pela possibilidade de centralizar informações e pela maior facilidade de uso percebida pelos integrantes.

Com a migração, informações relacionadas às atividades, frequência, horas, ensino, pesquisa, extensão e secretaria passaram a ser centralizadas no *Notion*, ampliando a visibilidade das ações e a integração dos processos internos. Essa organização evidenciou uma lacuna que ultrapassava a dimensão operacional: embora as atividades e responsabilidades estivessem mais visíveis, permanecia uma fragilidade relacionada à identidade e ao direcionamento coletivo, especialmente diante do enfraquecimento dos MVV anteriormente estabelecidos.

A necessidade foi inicialmente levantada por uma integrante e posteriormente discutida com outros membros. Assim, a construção dos MVV, realizada em agosto de 2026, constituiu uma nova etapa da transformação da gestão, direcionada à identidade, ao direcionamento e à integração do grupo. A *Figura 1* sintetiza essa trajetória.

Figura 1 – Trajetória de transformação da gestão do PET UFC – Russas.



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

3.4 Construção participativa da missão, visão e valores

A construção da missão, visão e valores (MVV) do Programa de Educação Tutorial foi realizada em agosto de 2026, como uma etapa da trajetória de transformação da gestão voltada ao fortalecimento da identidade e do direcionamento coletivo do grupo. O processo foi conduzido pelos membros da gestão, com participação dos integrantes do PET e ciência do tutor, sendo concebido como um espaço de diálogo e negociação de significados sobre o propósito e o direcionamento do PET, buscando incorporar diferentes percepções na definição dos direcionamentos organizacionais.

A definição dos valores foi iniciada por meio de uma dinâmica dos adjetivos, realizada de forma participativa. Nessa atividade, cada membro foi convidado a registrar, individualmente, características que considerava representativas de um petiano. As

respostas foram posteriormente sistematizadas e analisadas, buscando identificar os aspectos mais recorrentes e representativos das percepções do grupo. Os resultados foram apresentados em reunião para discussão coletiva e, a partir dessa análise, foram definidos quatro valores orientadores da atuação do PET: liderança, proatividade, comunicação e trabalho em equipe.

Para a construção da missão e da visão, foi aplicado um formulário específico, apresentado aos participantes como uma etapa de construção coletiva da identidade do PET. O instrumento buscou levantar percepções sobre as características que atualmente representam o grupo, entendidas como expressão de uma participação efetiva de seus membros, as contribuições que o PET deve gerar para além do desenvolvimento dos próprios integrantes e os aspectos que deveriam ser desenvolvidos ou fortalecidos no futuro. O formulário também contemplou questões destinadas à reflexão sobre a importância de direcionamentos organizacionais compartilhados e sobre os elementos necessários para que um grupo de pessoas atue efetivamente como uma equipe.

As respostas foram analisadas em conjunto e utilizadas como subsídio para a formulação das propostas de missão e visão. A partir das percepções identificadas, as propostas foram consolidadas e posteriormente discutidas pelos integrantes, possibilitando seu refinamento e aprovação coletiva. Como resultado desse processo, a missão foi definida como: “Promover o desenvolvimento acadêmico, pessoal e profissional da sua equipe multidisciplinar por meio da integração entre ensino, pesquisa e extensão, desenvolvendo projetos inovadores e organizados que gerem impacto positivo na comunidade universitária e na sociedade.” A visão foi estabelecida como: “Ser reconhecido pela excelência na formação dos seus membros, no impacto social da tríade acadêmica e na eficiência da sua gestão interna, se tornando referência de organização e transformação dentro e fora da universidade.”

Dessa forma, a construção dos MVV combinou uma etapa de identificação das características valorizadas pelos integrantes, por meio da dinâmica dos adjetivos, com a coleta e discussão das percepções ([INSTITUIÇÃO OMITIDA], 2026b) relacionadas à identidade atual e às perspectivas futuras do PET. O processo buscou assegurar que os direcionamentos organizacionais fossem construídos de maneira participativa e posteriormente incorporados às práticas de gestão do grupo.

3.5 Instrumentos de acompanhamento do MVV

Após a definição da missão, visão e valores, foram implementados o Petiano do Mês([INSTITUIÇÃO OMITIDA], 2026c) e a Avaliação 360°([INSTITUIÇÃO OMITIDA], 2026a), como práticas de reconhecimento, acompanhamento e desenvolvimento dos integrantes, buscando aproximar os direcionamentos estabelecidos das práticas cotidianas de gestão.

O Petiano do Mês, implementado entre agosto e setembro de 2026, é realizado mensalmente e contempla os quatro valores definidos pelo grupo: liderança, proatividade, comunicação e trabalho em equipe. Os integrantes indicam, em cada categoria, aquele que consideram ter demonstrado maior aderência ao respectivo valor. Os mais votados são reconhecidos pelo grupo e recebem uma premiação, buscando tornar os valores mais presentes e observáveis na rotina do PET.

A Avaliação 360° foi estruturada como instrumento de avaliação e *feedback* entre os integrantes. Cada membro é avaliado pelos demais em uma escala de 1 a 5, considerando quatro dimensões: Qualidade das Entregas; Comprometimento e Prazos; Proatividade; e Trabalho em Equipe e Comunicação. O instrumento também contempla

campos qualitativos para registro de pontos fortes e pontos de desenvolvimento, ampliando o acompanhamento para aspectos relacionados ao comportamento, à colaboração e ao desenvolvimento individual.

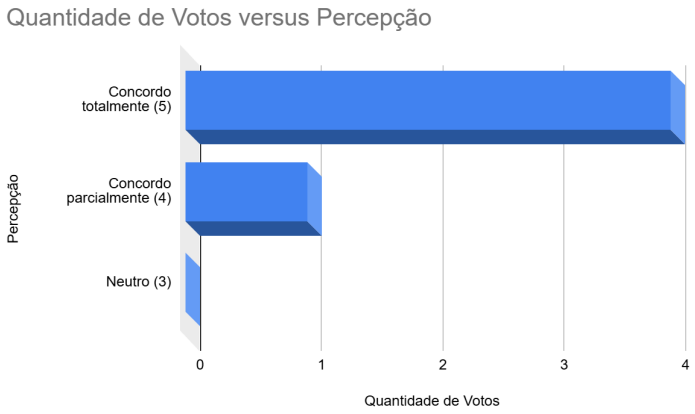
Em conjunto, o Petiano do Mês e a Avaliação 360° constituem práticas de reconhecimento, *feedback* e desenvolvimento, buscando aproximar os valores definidos coletivamente da atuação cotidiana dos integrantes.

4. Resultados e Discussões

4.1 Transformação dos processos de gestão: do *ClickUp* e *Google Sheets* ao *Notion*

A trajetória de organização interna do Programa de Educação Tutorial ilustra a importância da adaptação contínua dos processos de gestão. A migração do uso simultâneo do *ClickUp* e do *Google Sheets* para a centralização das atividades no *Notion* resultou em uma percepção amplamente positiva por parte da equipe. A partir das cinco respostas válidas analisadas (excluindo-se os autores da pesquisa), verificou-se que todos os respondentes concordam que o Notion facilitou o acesso às informações e o acompanhamento das atividades, com média de 4,80 em uma escala de 5 pontos. Do mesmo modo, a totalidade dos membros apontou que o uso da nova ferramenta contribuiu para aumentar a visibilidade das ações e dos pilares do grupo, conforme ilustra a Figura 2.

Figura 2 - "Considero que o uso do *Notion* contribui para aumentar a visibilidade das atividades desenvolvidas pelos membros e pelos pilares/projetos do PET"



Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

Esses dados confirmam que a adoção do *Notion* atendeu à necessidade operacional de centralização e transparência, resolvendo gargalos de acompanhamento, mas também evidenciando a necessidade de fortalecer a dimensão identitária do grupo.

4.2 Construção participativa da Missão, Visão e Valores

Ao identificar que apenas a organização operacional não era suficiente para gerar coesão, o grupo promoveu a construção participativa de sua Missão, Visão e Valores (MVV). Esse

processo foi fundamental para consolidar os quatro valores orientadores: liderança, proatividade, comunicação e trabalho em equipe. A missão foi definida com foco em promover o desenvolvimento multidisciplinar e a integração entre ensino, pesquisa e extensão, enquanto a visão almeja consolidar o grupo como referência em organização e transformação acadêmica. A condução coletiva assegurou que esses norteadores refletissem legitimamente a identidade desejada pelos próprios integrantes, distanciando-se de um modelo de gestão puramente vertical.

4.3 Percepções dos membros sobre identidade, pertencimento e coesão

A eficácia metodológica da construção participativa reflete-se na forte identificação dos membros com as diretrizes estabelecidas. Os dados indicam que 100% dos respondentes concordam (compostas apenas por notas 4 e 5, resultando em média de 4,60) que a Missão, Visão e Valores refletem ideias que compartilham enquanto membros do PET. De maneira idêntica (média de 4,60), todos avaliam que o compartilhamento do MVV contribui para um maior alinhamento em torno dos objetivos coletivos da equipe. Tais constatações evidenciam que envolver os membros ativamente na definição de sua própria essência fortalece o senso de pertencimento e a coesão interna.

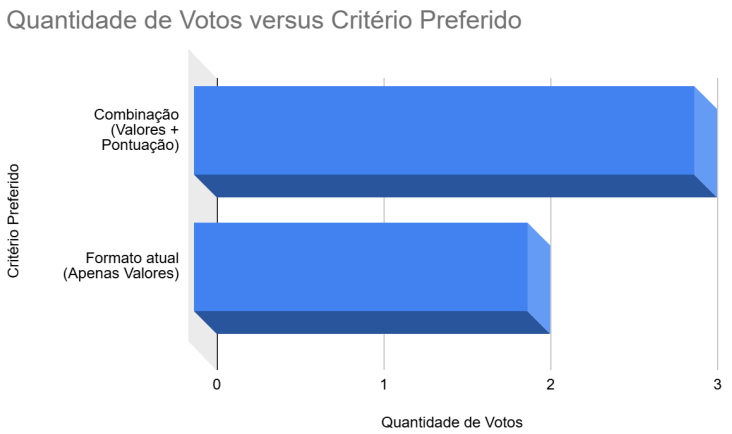
4.4 Percepções sobre a aplicação do MVV na atuação da equipe

Além do pertencimento institucional, a pesquisa mapeou como o MVV orienta a execução das tarefas. A totalidade da amostra concordou (média de 4,80) que as novas diretrizes conferem mais sentido e direcionamento às atividades nos eixos de ensino, pesquisa e extensão. A percepção de que os valores já começam a se materializar concretamente nas ações cotidianas também foi alta, atingindo média de 4,60. Nas respostas abertas sobre como fortalecer o direcionamento coletivo, os integrantes sugeriram a implementação de dinâmicas de gamificação para trabalhar a missão e os valores de forma lúdica, além de reuniões de acompanhamento mais objetivas, precisas e com foco direcionado.

4.5 Reconhecimento e *feedback* como práticas de incorporação dos valores

Para transpor os valores do plano conceitual para a rotina, foram estruturados mecanismos como o "Petiano do Mês" e a "Avaliação 360°". A iniciativa do Petiano do Mês obteve alta compreensão quanto à sua relação com as categorias avaliadas (média 4,80) e foi tida como uma prática que confere visibilidade aos valores do PET (média 4,80). A respeito dos critérios de avaliação desta dinâmica, houve uma divisão de percepções na equipe, conforme apresentado na Figura 3.

Figura 3 - Na sua opinião, em que o "Petiano do Mês" deveria ser baseado principalmente?

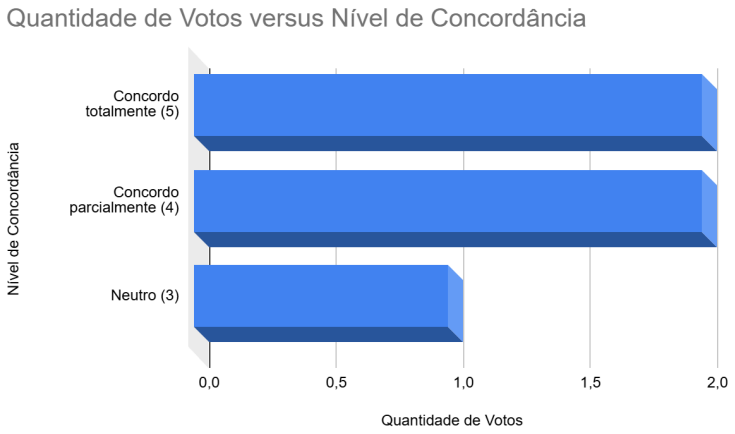


Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

Como observado, dois respondentes demonstraram preferência por manter o foco exclusivo no alinhamento comportamental atual, enquanto três integrantes sugeriram uma abordagem híbrida, combinando a percepção de valores a uma pontuação quantitativa de entregas.

Quanto à Avaliação 360°, a ferramenta demonstrou potencial, mas também espaço para amadurecimento, refletindo-se na percepção de estímulo à autorreflexão (Figura 4).

Figura 4 - Nível de concordância com a afirmação: "O processo de Avaliação 360° me ajudou a refletir sobre minha atuação no PET"



Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

O instrumento foi percebido como um vetor para o desenvolvimento (média 4,40). Nas respostas abertas, os participantes enfatizaram a importância de manter a cultura de feedback frequente. Houve ainda uma sugestão relevante de expandir o escopo da avaliação para além das entregas de tarefas, utilizando o momento para acolher o membro, entender suas emoções e identificar eventuais dificuldades acadêmicas ou pessoais, reforçando o cuidado humano na gestão de equipes.

4.6 Discussão integrada: da transformação dos processos à construção da identidade coletiva

A análise dos dados denota que a evolução gerencial no Programa de Educação Tutorial seguiu um caminho de maturação orgânica. Inicialmente, o foco metodológico no *Notion* resolveu as demandas de organização operacional, mas escancarou a falta de um propósito unificador. A construção participativa do MVV supriu essa lacuna identitária, enquanto as práticas de reconhecimento, como o Petiano do Mês e a Avaliação 360°, funcionaram como pontes para inserir esses valores nas rotinas acadêmicas. Se pode concluir que, de forma preliminar, que o alinhamento das atividades multidisciplinares depende fundamentalmente da sinergia entre ferramentas de controle eficientes e uma cultura organizacional fortalecida pelo direcionamento coletivo e pela constante troca de feedbacks.

5. Conclusões

Este estudo analisou a transformação da gestão do Programa de Educação Tutorial a partir de duas frentes complementares: a migração do *ClickUp* e do *Google Sheets* para o Notion e a construção participativa da missão, visão e valores (MVV). Os resultados indicam que a mudança articulou organização operacional e direcionamento identitário: o *Notion* centralizou informações e ampliou a visibilidade das atividades, enquanto os MVV ofereceram referências comuns para a atuação do grupo.

As 12 respostas válidas apontam uma percepção favorável sobre essas mudanças. Todos os participantes concordaram, total ou parcialmente, que o *Notion* facilitou o acesso e o acompanhamento das atividades e aumentou a visibilidade das ações. Também houve concordância total ou parcial de todos os respondentes quanto à identificação com os MVV e ao alinhamento em torno dos objetivos coletivos. Além disso, 11 participantes afirmaram que as diretrizes conferem mais sentido e direcionamento às atividades, enquanto 10 perceberam que os valores já se materializam nas ações cotidianas. Esses dados descrevem percepções dos integrantes, mas não permitem estabelecer relações causais.

O Petiano do Mês e a Avaliação 360° constituem práticas complementares de incorporação dos valores. O primeiro foi reconhecido por todos como relacionado às categorias avaliadas e recebeu avaliação positiva quanto à visibilidade dos valores; ao mesmo tempo, as respostas revelaram preferência por critérios que combinem comportamento e entregas. A Avaliação 360° foi associada à autorreflexão por 11 participantes, e os comentários reforçaram a necessidade de *feedback* frequente e de atenção também às dimensões humanas e acadêmicas dos integrantes.

Dessa forma, no caso estudado, a integração entre ferramenta de organização, participação na definição dos direcionamentos, reconhecimento e *feedback* favoreceu a percepção de alinhamento, pertencimento e clareza sobre as atividades de ensino, pesquisa e extensão. A interpretação deve ser delimitada pelo estudo de um único grupo, pelo curto período de implementação e pelo número reduzido de respondentes. Pesquisas futuras podem acompanhar longitudinalmente a experiência, comparar grupos PET e examinar possíveis efeitos sobre participação, permanência, qualidade das entregas e integração entre ensino, pesquisa e extensão.

Referências

ALBERTIN, Alberto Luiz; ALBERTIN, Rosa Maria Moura. **Gestão e transformação digital nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. **Programa de Educação Tutorial – PET: manual de orientações básicas**. Brasília, DF: MEC; SESu, 2006.

BRUN, Jean-Pierre; DUQUET, Isabelle. **Compreender o reconhecimento no trabalho**. Montreal: Éditions de l'École des Hautes Études Commerciales, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DETERT, Jennifer R.; BURRIS, Ethan R. Leadership behavior and employee voice: is the door really open? **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 4, p. 869–884, 2007. DOI: https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279183.

ENAP – ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Guia de facilitação remota**. Brasília, DF: ENAP, 2021. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6711/1/miolo_2021_web.pdf. Acesso em: 20 set. 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Programa de Educação Tutorial. **Avaliação 360° e autoavaliação**. 2026a. Documento interno não publicado.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Programa de Educação Tutorial. **Formulário de percepções iniciais dos membros sobre novos processos de gestão**. 2026b. Documento interno não publicado.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Programa de Educação Tutorial. **Formulário de reconhecimento mensal: agosto–setembro**. 2026c. Documento interno não publicado.

FREEMAN, Ashlyee; KOÇAK, Özgecan. Designing inclusive organizational identities. **Journal of Organization Design**, [S. l.], v. 12, n. 4, p. 177–193, 2023. DOI: https://doi.org/10.1007/s41469-023-00150-0.

HAUG, Nathalie; DAN, Sorin; MERGEL, Ines. Digitally-induced change in the public sector: a systematic review and research agenda. **Public Management Review**, London, v. 26, n. 7, p. 1963–1987, 2024. DOI: https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2234917.

ILGEN, Donald R.; FISHER, Cynthia D.; TAYLOR, M. Susan. Consequences of individual feedback on behavior in organizations. **Journal of Applied Psychology**, Washington, DC, v. 64, n. 4, p. 349–371, 1979. DOI: https://doi.org/10.1037/0021-9010.64.4.349.

KANE, Gerald C.; PHILLIPS, Anh Nguyen; COPULSKY, Jonathan R.; ANDRUS, Garth R. **The technology fallacy: how people are the real key to digital transformation**. Cambridge, MA: MIT Press, 2019.

KNORR, Karin; HEIN-PENSEL, Franziska. Since Albert and Whetten: the dissemination of Albert and Whetten's conceptualization of organizational identity. **Management Review Quarterly**, [S. l.], v. 74, n. 2, p. 597–625, 2024. DOI: https://doi.org/10.1007/s11301-022-00311-7.

LONDON, Manuel; SMITHER, James W. Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. **Human Resource Management Review**, Philadelphia, v. 12, n. 1, p. 81–100, 2002. DOI: https://doi.org/10.1016/S1053-4822(01)00050-1.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MORRISON, Elizabeth W. Employee voice behavior: integration and directions for future research. **Academy of Management Annals**, v. 5, n. 1, p. 373–412, 2011. DOI: https://doi.org/10.5465/19416520.2011.574498.

PUTRA, Hasdi; MAHENDRAWATHI, E. R. The role of business process management in digital innovation and digital transformation: a systematic literature review. **Procedia Computer Science**, [S. l.], v. 234, p. 829–836, 2024. DOI: https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.03.069.

RAVASI, Davide; SCHULTZ, Majken. Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 3, p. 433–458, 2006. DOI: https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.21794663.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. 17. ed. São Paulo: Pearson, 2017.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SZELĄGOWSKI, Marek; BERNIAK-WOŹNY, Justyna. BPM challenges, limitations, and future development directions: a systematic literature review. **Business Process Management Journal**, [S. l.], v. 30, n. 2, p. 505–557, 2024. DOI: https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2023-0387.

YANG, Tianfei; JIANG, Xia; CHENG, Huan. Employee recognition, task performance, and OCB: mediated and moderated by pride. **Sustainability**, v. 14, n. 3, art. 1631, 2022. DOI: https://doi.org/10.3390/su14031631.