

**Os Exterminadores de Demônios e a Utilização do Planejamento Estratégico na  
Literatura Sequencial: Método Okr X Kimetsu no Yaiba.**

**The Demon Slayers and the Utilization of Strategic Planning in Sequential Literature:  
Okr Method vs Kimetsu on Yaiba**

**Los Exterminadores de Demonios Y la Utilización del Planeamiento Estratégico en la  
Literatura Secuencial: Método Okr vs. Kimetsu no Yaiba.**

Recebido: 12/03/2024 | Revisado: 08/04/2024 | Aceito: 14/04/2024 | Publicado: 14/04/2024

**João Tomé de Sousa Neto** | Universidade Federal do Ceará (UFC), Brasil | E-mail:

[netojaotome@gmail.com](mailto:netojaotome@gmail.com) | <https://orcid.org/0009-0004-2288-5679>

**Diego de Queiroz Machado** | Universidade Federal do Ceará (UFC), Brasil | E-mail:

[diegomachado@ufc.br](mailto:diegomachado@ufc.br) | <https://orcid.org/0000-0002-3570-8864>

## **Resumo**

Essa análise de arte sequencial tem como objetivo comparar as ações realizadas pelos membros da organização chamada “Exterminadores de *Onis*”, presente no mangá *Kimetsu no Yaiba* da autora Koyoharu Gotōge, com teorias a respeito do planejamento estratégico, com foco na metodologia *Objective and Key-Results (OKR)*, de maneira a entender a abrangência teórica desse tema e a importância de analisar obras infanto-juvenis sob ópticas mais críticas e acadêmicas, devido a necessidade de democratização do conhecimento a partir da análise de obras de maior alcance e de mais fácil acesso para o público geral. A construção dessa análise baseia-se na abordagem qualitativa e em revisão bibliográfica de produções acerca do tema de planejamento estratégico além de recortes narrativos da obra em questão a ser analisada, de maneira a garantir o estabelecimento dessa mídia como uma forma de compreensão dos assuntos ligados a gestão, especificamente o método OKR e o planejamento estratégico.

**Palavras-chave:** *Kimetsu no Yaiba*; Planejamento Estratégico; *Objective and Key-Results (OKR)*; Análise de Arte Sequencial.

## Abstract

This sequential art project aims to compare the actions made by the members of the organization called “Demon Slayers” present in the manga *Kimetsu no Yaiba* from the author Koyoharu Gotōge to theories about strategic planning focusing in the *Objective and Key-Results (OKR)* method, in order to understand the theoretic coverage of this theme and the importance to analyze works focused in the younger audience with a critical and academic view, due to the need of democratization of information as of analysis about works with a bigger range and easier access for the general public. The construction of this project it is based in a qualitative approach and in a literature review about strategic planning and also narrative parts taken from the art work under review, allowing the setting of this media as an comprehension method about topics connected to organization management, especially the OKR methodology and the strategic planning.

**Keywords:** *Kimetsu no Yaiba*; Strategic Planning; *Objective and Key-Results (OKR)*; Sequential Art Analysis.

## Resumen

Este análisis de arte secuencial tiene como objetivo comparar las acciones realizadas por los miembros de la organización llamada "Exterminadores de Onis", presente en el manga *Kimetsu no Yaiba* de la autora Koyoharu Gotōge, con teorías sobre planificación estratégica, centrándose en la metodología de Objetivos y Resultados Clave (OKR), con el fin de comprender la amplitud teórica de este tema y la importancia de analizar obras para niños y adolescentes desde perspectivas más críticas y académicas, debido a la necesidad de democratizar el conocimiento a través del análisis de obras de mayor alcance y más accesibles para el público en general. La construcción de este análisis se basa en un enfoque cualitativo y en la revisión bibliográfica de producciones sobre el tema de la planificación estratégica, así como en recortes narrativos de la obra en cuestión que se va a analizar, con el fin de establecer este medio como una forma de comprensión de los temas relacionados con la gestión, específicamente el método OKR y la planificación estratégica.

**Palabras clave:** *Kimetsu no Yaiba*; Planificación Estratégica; Objetivos y Resultados Clave (OKR); Análisis de Arte Secuencial.

## INTRODUÇÃO

As organizações, de forma geral, estão presentes em ambientes cercados por dinamismos e incertezas, tornando desafiador o processo de tomada de decisões. Nesse contexto, a sobrevivência de qualquer organização está intimamente vinculada à capacidade de adaptação e de assumir ou não uma postura de proatividade. Diante dessa constatação, ferramentas de gestão exercem papel importante na construção do bom desempenho das empresas. Entre esses instrumentos, o planejamento estratégico é apontado como um essencial fator para alcançar os objetivos globais, pois possibilita a adoção de atitudes inovadoras e pode ser implantado por organizações de diversas naturezas (SANTOS, 2020).

Quando se divide e define os dois termos que compõem o planejamento estratégico, entende-se que o primeiro é percebido como o que motiva e encoraja os gestores a pensar de maneira sistemática e racional dos fatos presentes e futuros da organização, de forma a definir os objetivos e as políticas das organizações e auxiliar na coordenação de seus recursos e de padrões de desempenho para o controle da empresa (KOTLER, 2000).

Enquanto o segundo, a estratégia, é visto como o resultado de um processo controlado, consciente e cuidadosamente planejado em etapas. Ademais, ainda pode-se ressaltar que sua implantação segue com atenção os objetivos específicos e gerais da organização e o orçamento presente (CAVALCANTE, 2008). Dessa forma, pode-se considerar que o planejamento estratégico é um resultado de causa e de consequência entre esses dois aspectos os quais podem ser vistos como indissociáveis e ao mesmo tempo alheios entre si.

Em virtude de seu caráter fluído, o planejamento estratégico apresenta diferentes métodos que se originam dos seus princípios, o exemplo em questão a ser abordado nesta pesquisa é a metodologia ágil *OKR*, a qual foi criada na década de 1970 por Andy Grove, o então CEO da empresa *Intel* (DOERR, 2018).

A termos de resultados, foi apontada grande aderência por parte dos funcionários da *Intel* durante a implantação desse sistema nas primeiras semanas, de forma a gerar rápidos resultados, em virtude da maior clareza que os funcionários tinham de suas metas e de suas atividades, colocando a empresa em um caminho que levou à posição de referência e de qualidade que está atualmente (MYREN, 2019).

Esse método tem como finalidade a criação de um alinhamento na organização de modo que objetivos mais originais e resultados-chaves mensuráveis estejam visíveis para os diversos níveis organizacionais, conferindo-lhes a oportunidade de participar, colegiadamente, na construção deles, estabelecendo metas tangíveis para os times de trabalho tanto verticalmente quanto horizontalmente. Portanto, o *OKR* deve ser composto por um objetivo qualitativo, o qual estará intrinsecamente ligado a resultados-chaves quantitativos, que são definidos por meio desse objetivo e representam critérios de sucesso progressivos para o seu alcance e cumprimento (CINTRA, 2019).

Outros aspectos de caracterização desse método podem ser elencados no pilares da simplicidade e da agilidade, sendo esse primeiro traduzido na objetividade e na clareza que as metas devem ter, enquanto o segundo alicerce pode ser percebido na velocidade e na flexibilidade dos ciclos de checagem das metas. Esse sistema se difere do planejamento estático e anual de grandes empresas visto que as organizações que utilizam *OKRs* possuem um objetivo anual que se desdobra em ações táticas que vão ser cumpridas e analisadas durante os trimestres do período estabelecido. (CASTRO, 2016)

Em sequência, temos a obra de ficção *Kimetsu no Yaiba*, da autora Koyoharu Gotōge, que será abordada nessa pesquisa. Essa história formada por arte sequencial acompanha dois irmãos que, após terem suas vidas drasticamente mudadas por ataques de *onis* (demônios), decidem se juntar a um grupo não governamental e independente, chamado de Esquadrão de Extermínio de *Onis*. Essa organização se utiliza de espadachins e de um forte esquema de gestão, o qual foca em estratégias para a proteção da população do Japão e para a eliminação definitiva dos monstros nesse país.

Além das ações de ataque direto contra os demônios, essa organização também trabalha fortemente no desenvolvimento físico e técnico de seus espadachins, fornecendo salários, locais de repouso, centros de treinamentos, equipamentos adaptados e meios de comunicação a longa distância.

Tendo em vista o apresentado, foi realizada uma análise de arte sequencial comparando o grupo de exterminadores de demônios da obra *Kimetsu no Yaiba*, com os ideais de planejamento estratégico e as nuances da metodologia *OKR*. Nesse sentido, o objetivo principal deste trabalho está no estabelecimento dessa obra como um método de entendimento não tradicional do planejamento estratégico, em especial o método *OKR*.

A metodologia deste trabalho seguiu a natureza qualitativa, com pesquisas bibliográficas e análises dos capítulos da obra de arte sequencial com foco em momentos específicos nos quais os personagens e o narrador explicam o funcionamento do “Esquadrão de Extermínio de *Onis*” e as estratégias utilizadas para eliminar os demônios antagonistas da história. Ou seja, a metodologia está na comparação da organização independente trabalhada no mangá com as teorias de planejamento e de ação por diferentes autores que analisaram ou utilizaram o método *OKR* em contextos diversos.

O trabalho é dividido em 6 seções, sendo essas: Introdução, metodologia, referencial teórico, análise da obra e considerações finais. Na primeira seção, há a introdução dos aspectos gerais do trabalho, na segunda há uma explanação sobre os métodos de pesquisa realizados, na terceira há uma revisão bibliográfica sobre o assunto abordado, na quarta constam as associações entre o planejamento estratégico, com foco no método *OKR*, e o mangá em questão, na quinta seção são explanados os resultados adquiridos com a análise e, por fim, na sexta seção há uma conclusão dos objetivos e dos resultados do trabalho.

Outrossim, é essencial apontar que a utilização de um mangá, ou seja, uma obra sequencial fictícia, ao invés de uma organização real, é explicada a partir dos seguintes pontos: a capacidade de atração que obras de sucesso comercial e de alcance midiático possuem diante do grande público, a facilidade de estabelecer conexões entre os elementos da história e os termos teóricos e a expansão do conteúdo referencial desse tema. Já a respeito da escolha da obra *Kimetsu no Yaiba*, da autora Koyoharu Gotōge, é crucial justificá-la usando seu conteúdo narrativo, visto a existência de uma organização com metas claras, e também sua popularidade, algo que permite um maior interesse dos leitores.

Por fim, a principal contribuição deste projeto está na expansão de material referencial para análises sequenciais com ênfase em obras contemporâneas para o público infanto-juvenil, visto seu maior alcance para a população e a sua facilidade em consumo e em entendimento permitindo, assim, uma maior democratização desse conteúdo para a população em geral. Além disso, a análise de obras as quais não possuem um caráter primordialmente crítico ou acadêmico no âmbito dos estudos sobre planejamento estratégico permite uma expansão das possibilidades de análise e uma maior liberdade para o pesquisador.

## REFERENCIAL TEÓRICO

O planejamento estratégico é a definição dos objetivos e dos programas a serem aplicados e executados tanto para o estabelecimento como para o alcance do sucesso de metas. Ademais, é importante compreender que o produto final do planejamento estratégico não é um plano de ação em si ou um conjunto de análises e documentos, o real produto final desse método de administração estratégica é o resultado direto da missão posta em foco. Dessa forma, não se pode confundir o produto do planejamento com as ferramentas utilizadas (ELIAS, 2016).

Ainda sobre as definições e conceituações do planejamento estratégico, é crucial apontar a premissa fundamental dessa questão, a qual consiste na asseguarção do cumprimento da missão e da perpetuação da empresa. Desmembrando esse processo, é possível encontrar pilares que tornam possível o cumprimento dessa premissa, sendo estes o estabelecimento de cenários, a análise das variáveis do ambiente externo (oportunidades e ameaças), do ambiente interno (pontos fortes e fracos) e a determinação das diretrizes estratégicas, as quais visam aproveitar as variáveis positivas e evitar as variáveis negativas por meio do aproveitamento das forças e a mitigação das fraquezas (CATELLI, 2001).

Esses cenários são situações hipotéticas que podem ocorrer no contexto de funcionamento da organização e devem ser consideradas nas análises estratégicas. Dessa maneira, devem ser feitos planos de ação que consigam reduzir os danos provocados por possíveis cenários negativos ou que aproveitam ao máximo os benefícios de prováveis situações positivas. Visto isso, é importante entender as nuances internas e externas da organização a fim de conseguir projetar essas situações com maior precisão.

Portanto, considerando o ambiente interno, os pontos fortes são os aspectos positivos intrínsecos da organização com variáveis controláveis que promovem condições favoráveis para a organização em relação ao seu ambiente (REZENDE, 2008). Outra visão é que os pontos fortes podem também facilitar o alcance de objetivos impostos, sem necessariamente criar vantagem competitiva externa (FREITAS, 2012).

Enquanto os pontos fracos do ambiente interno são as características da organização que promovem dificuldades na maximização da produção, dificultando o estabelecimento de vantagem competitiva e dificultando o alcance de metas impostas (OLIVEIRA 2004). Ademais, essas fraquezas também são características intrínsecas da empresa e precisam ser identificadas,

atenuadas e se possível eliminadas para potencializar as chances de sucesso da organização (FREITAS,2012).

Já a respeito do ambiente externo, pode se apontar as oportunidades como os aspectos positivos presentes fora da organização, os quais não podem ser controlados, mas podem ser estudados com o intuito de promover condições favoráveis e lucrativas para a empresa (REZENDE 2008). As ameaças são diretamente inversas as oportunidades, sendo definidas como aspectos negativos externos da organização os quais não podem ser controlados, podendo ocasionar em condições de prejuízo e de falência caso não sejam previstas (MARTINS, 2007).

Visto a sua importância para a garantia de sobrevivência e de sucesso das organizações, o planejamento estratégico pode ser executado em diferentes níveis da empresa seguindo linhas de funcionamento diferentes para cada área, tendo como denominador comum a necessidade de desmembramento e de constante análise (MINTZBERG, 2011).

Nesse sentido, no nível intermediário ocorrerá o desdobramento em planos táticos para cada departamento da empresa, no nível operacional os planos táticos serão detalhados em planos operacionais relacionados com as tarefas e as operações a serem realizadas na rotina de produção, enquanto no planejamento estratégico deve ocorrer a caracterização desta etapa pela sua própria essência, ou seja, um recurso de proteção de estratégias já existentes, não uma ferramenta de criação (MINTZBERG, 2011).

Outra maneira de organização do planejamento em etapas é pela caracterização em rituais, nos quais os colaboradores realizam avaliações dos processos e a redefinição de estratégias para garantia do funcionamento adequado do plano. Esses rituais são apontados como tendo 3 fases, sendo estas: o acesso à realidade atual, composta por coleta de dados, estudo de resultados e *benchmarks*; a construção da estratégia, formada por análises de necessidades, posicionamento de serviços, definição de nichos e *brainstormin*; e, por fim, o ritual de plano de execução, composto pela definição de responsabilidade, lançamento de projetos, atribuição de tarefas e contratação de profissionais (LAFLEY,2018).

O planejamento estratégico possui outras variações com a mesma natureza resolutive, porém com especificidades diferentes em seus métodos de ação. O método em questão a ser aprofundado neste estudo é o *Objective and Key-Results (OKR)* ou ‘Objetivos e Resultados-Chave’.

Essa linha de execução é caracterizada como uma ferramenta de orientação e de realização de tarefas, pois a organização firma objetivos e *key-results* gerais e individualizados

para cada time que compõe os diferentes setores. Essas divisões ocorrem tanto nos níveis horizontais quanto nos verticais, ou seja, operacionalmente e hierarquicamente. De forma geral, existem muitos pontos em comum do *OKR* com outros métodos, tendo suas peculiaridades como diferencial para as organizações e para os colaboradores da atualidade (MELLO, 2016).

Essas especificidades são claras no detalhamento inicial do *OKR*, pois para atingir os objetivos estabelecidos, os funcionários devem trabalhar de modo integrado e multifuncional, realizando tarefas medidas por meio de resultados-chave quantitativos. Portanto, esses resultados são os medidores de cumprimento do objetivo principal, já que a lógica de construção de metas é a determinação de um “Eu vou (objetivo)” o qual será mensurado pelo conjunto dos resultados-chave. Ademais, os objetivos firmados devem possuir natureza ambiciosa para que seja possível impulsionar a organização como o todo para o caminho almejado, sendo que os indicadores de progresso serão as etapas intermediárias, os *key-result*. (LAMORTE; NIVEN, 2016).

O método *OKR*, quando estabelecido em uma organização, segue um ciclo de 7 passos, sendo esses (SOUZA,2018):

- 1º) Definição de *OKRs* estratégicos;
- 2º) Validação dos *OKRs* por parte do time de executivos;
- 3º) Desenvolvimento dos *OKRs* táticos de cada time;
- 4º) Mapeamento de dependências e alinhamento;
- 5º) *Check-ins* semanais de monitoramento e de análise;
- 6º) Revisão dos *OKRs* a cada 3 meses;
- 7º) Retrospectivas e lições aprendidas.

Esses passos seguem o seguinte funcionamento lógico: O primeiro consiste na definição dos *OKRs* de alto nível, os que refletem a missão da organização de forma mais clara e centralizada. Após esse estabelecimento inicial, os *OKRs* necessitam da aprovação e do aval dos executivos chefes para o alinhamento total do projeto. Nesse contexto, os *OKRs* táticos de cada time e departamento são oficializados e as respectivas áreas podem começar a trabalhar de forma prática nos projetos, assim, também é crucial o apontamento das dependências entre setores e dos alinhamentos estratégicos que evitam desperdícios e baixa produtividade. Dessa maneira, os *check-ins* semanais funcionam como fiscalizadores do desenvolvimento dos *OKRs*



e para impedir o surgimento de problemas de larga escala. A revisão trimestral também entra nesse aspecto de prevenção contra empecilhos táticos. Em conclusão, a retrospectiva acontece com o intuito mapear os resultados, erros e acertos, de modo a garantir a organização maior segurança no lançamento de processos futuros (SOUZA,2018)

Outrossim, essas etapas se promovem e se desenrolam em dois momentos diferentes, a fase de planejamento e a fase de desenvolvimento para implementação. A primeira consiste em assegurar patrocínio executivo, ou seja, garantir o apoio, a divulgação e a participação dos executivos seniores da organização, em relação aos motivos para a utilização do método OKR, visto que os colaboradores precisam entender o processo para poderem atingir os objetivos-chaves com eficiência, em determinar os detalhes de início do projeto (áreas e setores iniciais, prazos, dentre outros) e em criar um plano de implementação, o que ocasiona a segunda fase (DOERR, 2018).

A segunda fase, a de desenvolvimento, possui como passos o fornecimento de educação, algo que vai além da explicação dos OKRs, abrangendo explanações sobre o porquê a organização em questão ter escolhido tal método; o desenvolvimento ou confirmação da missão, visão e valores, já que não há sentido em implementar esse método caso não tenha alinhamento com esses pilares organizacionais; a criação de objetivos e resultados-chaves de nível corporativo, por meio da criação de pequenas equipes e de reuniões de definição das metas; apresentação das OKRs, de maneira que toda a empresa conheça os indicadores e compreenda a importância de cumprí-los; o monitoramento, uma vez que é crucial acompanhar o desenvolvimento das atividades, identificar falhas, corrigir e assim impedir atrasos; e, por fim, relatar os resultados de cada trimestre para que uma avaliação possa ser feita (DOERR, 2018).

## **METODOLOGIA**

Esta pesquisa foi realizada por meio da revisão bibliográfica de artigos, de livros e de anais relacionados à arte sequencial e aos conceitos de planejamento estratégico com foco na metodologia *OKR* e dos aspectos qualitativos desse material buscando estabelecer a obra em questão como uma fonte de entendimento para os conceitos de planejamento estratégico e de método *OKR*. Esses referenciais teóricos foram utilizados para a construção de uma análise dos capítulos da obra Kimetsu no Yaiba.

A revisão bibliográfica é um dos elementos metodológicos utilizados neste projeto e possui como características a procura por publicações já existentes com o intuito de compreender e de analisar o tema problema da pesquisa a ser executada. Os materiais utilizados na realização de uma pesquisa bibliográfica são: teses, livros, anuários, simpósios, artigos científicos, dissertações, revistas, leis e outros tipos de fontes escritas que já foram publicados (ALVES, 2021). Esta pesquisa focou em artigos e estudos de caso sobre a utilização de técnicas de planejamento estratégico.

Já acerca da nuance qualitativa deste projeto, é importante ressaltar que a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, ou seja, seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem (DENZIN, LINCOLN, 2006). Assim, neste trabalho tem-se a exemplificação desse tipo de abordagem, com a elencação teórica de significados e de métodos em comparação com as características de uma obra fictícia com elementos fantasiosos.

No sentido da pesquisa qualitativa prática, são apontados alguns tópicos necessários para que haja um nível adequado de formalidade e de conteúdo neste tipo de estudo (GODOY, 2005):

- 1) Credibilidade, ou seja, validade interna;
- 2) Transferibilidade, característica que permite uma aplicação das qualidades do contexto abordado em outras situações;
- 3) Confiança no processo desenvolvido pelo pesquisador;
- 4) Confirmabilidade (ou confiabilidade) dos resultados, avaliação da coerência dos resultados com os dados coletados;
- 5) Explicitação cuidadosa da metodologia, detalhando com cuidado todas as etapas de realização da pesquisa; e
- 6) Relevância das questões de pesquisa, com temas anteriormente abordados.

Esses norteadores foram trabalhados da seguinte maneira: a construção da credibilidade é feita com a elencação e com a utilização da revisão bibliográfica e dos trechos da própria obra, coletados por leitura extensiva e anotações de páginas chave; a transferibilidade está presente na possibilidade do uso das informações do trabalho como base teórica para outras pesquisas de natureza semelhante; a confirmabilidade e a confiança acerca dos resultados são produto da comunhão dos outros aspectos apontados, pois todos funcionam como medidores de qualidade do produto final da pesquisa; a explicitação da metodologia é desenvolvida nesta

seção em particular com o apontamento teórico dos métodos e a utilização prática deles no trabalho em si; e, por fim, a relevância das questões da pesquisa são referentes aos objetivos e aos resultados que englobam a realização de análises acadêmicas em exemplares de arte sequencial.

Tendo em vista o caráter de arte sequencial da obra analisada, é importante conceituar essa expressão artística: arte sequencial é definida como a linguagem das histórias em quadrinhos, sendo possível destacar três formas de narrativas em sua formação: a narrativa textual, a narrativa imagética e a que mescla imagem e texto. E essas três formas de narrativa podem variar ainda em produtos coloridos e em produtos nas cores preto e branco (WEISNER, 2001). Ao aplicar essa percepção sobre Kimetsu no Yaiba, a principal narrativa utilizada como fonte de informação para a análise foi a narrativa textual, com foco nas falas dos personagens e nas descrições dadas pelo narrador da história. Entretanto, foi possível extrair dos elementos visuais e da narrativa mista conclusões mais profundas sobre as táticas dos personagens e sobre o real alcance dos ideais e dos sentimentos desses.

Os aspectos da realização de uma pesquisa com obras de arte sequenciais envolvem a definição e o entrelaçamento de dois aspectos: o objeto empírico e o objeto teórico, sendo o segundo um caminho de desmembramento do primeiro com a intenção de extrair informações que ultrapassam o senso comum e alcançam uma visão mais científica e objetiva sobre o tema (GOMES, 2015). Nesse sentido, a pesquisa em questão define como objeto empírico a narrativa do mangá Kimetsu no Yaiba, com um enfoque mais profundo na trajetória da personagem Shinobu Koucho, e como objeto teórico as formas de planejamento estratégico com ênfase na OKR.

Durante a realização dessa pesquisa, trechos da história e painéis desenhados pela autora do mangá foram a fonte principal de análise e de comparação seguindo parâmetros e considerando características próprias da arte sequencial.

Tendo isso em vista, um dos aspectos visuais considerados foi a gradação de construção de personagens que vão do extremo realista ao extremo caricato, sendo que o primeiro polo é utilizado para personagens que os autores não buscam provocar identificação do público, enquanto o polo caricato provoca uma maior sensação de identificação (MCLOUD, 2005).

Na obra em questão, os personagens são desenhados no aspecto caricato, contudo os antagonistas passam por adições de elementos não humanizados, que os levam a se distanciar dos leitores, como corpos anatomicamente distantes da realidade humana, habilidades que

distorcem a aparência física e capacidades regenerativas que fazem com que seus órgãos e sangue estejam expostos com maior frequência.

Em continuidade aos aspectos visuais, as expressões faciais dos personagens desempenham um papel fundamental na exibição de sentimentos, assim, o rosto funciona como o revelador das emoções dos personagens no quadrinho e conseguem determinar o que realmente está sendo passado entre as palavras escritas e o desenho propriamente dito (EISNER, 2001). Isso é constantemente expresso pelos personagens principais diante dos demônios, quando iniciam com medo e temor pela vida mas posteriormente conseguem se acalmar e focar no combate, algo mostrado no capítulo 165, quando o pilar da névoa Muichiro Tokito enfrenta o lua superior número 1 e é a partir das suas expressões faciais que o leitor consegue perceber a mudança de pânico inicial para um estado mental mais focado.

Em adição ao rosto, existe o aspecto do corpo do personagem no quesito da transmissão de sentimentos, tendo os gestos e a postura. O gesto se configura como um elemento sutil e restrito a uma determinada área do movimento, já a postura é um movimento específico selecionado diante de uma sequência com a funcionalidade de adicionar mais uma camada de significado ao proposto pelo autor (EISNER, 2001). O capítulo 165 também demonstra um exemplo claro de postura, quando percebemos o pilar da névoa tremendo diante do inimigo, porém, consegue superar esse entrave físico e atacar o Oni com as técnicas devidas.

Essas características são extremamente presentes na obra em análise, tendo as expressões faciais como maiores fontes de informação sobre o estado mental dos personagens diante das ameaças constantes que vivem como caçadores de onis. A postura é presente como elemento formador dos estilos de luta e indicador dos níveis de habilidade de cada indivíduo. Os gestos seguem a linha de presença mais discreta, mas com grande relevância tanto na expressão de emoções como de transmissores de informações entre os combatentes, tendo como exemplo o sinal de mão feito pela personagem Shinobu Kocho para Kanao Tsuyuri para que essa não inalasse o pó de gelo produzido por um demônio inimigo no capítulo 143.

Em síntese, pode-se perceber que essas características visuais trazidas pela obra funcionam como reforços narrativos às estratégias de luta e aos sentimentos dos personagens. Considerando os aspectos de análise, esses elementos agregam mais informações sobre os planos de ação montados e seus resultados, como a evolução das técnicas de combate, essenciais para o combate dos demônios, as quais são constantes pautas de qualquer planejamento criado e aplicado pela organização de extermínio de Onis.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

### A História da Obra e Aspectos Específicos.

Kimetsu no Yaiba, também conhecido como *Demon Slayer*, é um mangá do gênero shonen, o qual se caracteriza como uma modalidade de obras voltadas para o público masculino adolescente, criado, escrito e ilustrado pela autora Koyoharu Gotōge, tendo seu período de serialização e de publicação entre fevereiro de 2016 e maio de 2020. Essa série de mangá tornou-se extremamente popular tanto no Japão quanto em países ocidentais, ao passo que dela derivaram outros produtos, como a animação de mesmo nome, que em 2023 estreou sua 3ª temporada, os jogos de videogame lançados para diferentes plataformas, as *light novels* (narrativas do mesmo universo mas sem participação direta na história do mangá original) e a peça de teatro produzida no Japão em 2022 que adapta um dos arcos do mangá.

A história conta a trajetória do jovem japonês Tanjiro Kamado, o qual teve sua família vítima de um mal que assolou esse universo fictício: demônios, chamados regionalmente, de onis. Assim, em um dia, Tanjiro saiu para comercializar o carvão, extraído pela sua própria família, e, ao retornar para casa, encontrou os cadáveres de sua mãe e de seus irmãos. Todavia, sua irmã mais nova, Nezuko, sobreviveu ao ataque, porém foi transformada em um oni que, surpreendentemente, consegue controlar sua vontade de consumir carne humana e luta a favor da humanidade. Visto sua situação atípica e trágica, Tanjiro, juntamente com sua irmã, decide combater os demônios, juntando-se à uma organização não governamental, denominada “Esquadrão de Caçadores de Onis”.

Para a compreensão desse projeto, é necessário conhecer alguns outros aspectos da história voltados para a associação de exterminadores de Onis, uma organização não governamental que tem como objetivo eliminar os demônios e o seu criador, Muzan Kibutsuji. Os caçadores possuem processos seletivos para o recrutamento de guerreiros e uma série de cargos e de posições diferentes, tendo tanto os membros de suporte quanto os de ataque direto. O chefe dessa organização sempre é um membro da família Ubuyashiki, tanto por questões de tradição familiar quanto por suas habilidades hereditárias de previsão e de liderança. Já os subordinados a ele, são os Hashiras, espadachins de alto nível, também chamados de Pilares. Enquanto do lado dos antagonistas, a organização dos demônios segue a pirâmide hierárquica com Muzan no topo e, logo em seguida, os “Luas Superiores”, onis de alto poder.

A cerca dos líderes da família Ubuyashiki, alguns gestos e símbolos presentes que demonstram algumas de suas habilidades que reafirmam suas capacidades de líder estão presentes no capítulo 47, o qual o líder Ubuyashiki se mantém com uma fisionomia e um semblante extremamente calmo mesmo em uma discussão dentre pilares e utiliza de sua voz para acalmar os ânimos e encontrar uma solução pacífica.

O processo de seleção é explicado pelo personagem Sakonji Urokodaki, um antigo pilar, durante o 4º capítulo da obra, sendo esse processo iniciado com a indicação de novos espadachins pelos “Cultivadores”, responsáveis pelo treinamento dos novos recrutas, em diferentes estilos de luta, seguido pelo encaminhamento para a seleção final, em Fujikasane Yama. No caso do protagonista Tanjiro Kamado, sua indicação inicial foi feita após um confronto com o atual pilar da água, durante o 1º capítulo da obra.

Caso o recruta consiga sobreviver à seleção final, que consiste em uma prova de sobrevivência, por 7 dias, em uma montanha repleta de demônios, ele é aprovado como membro do “Esquadrão de Exterminadores de Demônios”, seguindo para a etapa de cadastro, a qual consiste de: alocação no último das 10 patentes da associação, designação de um corvo para comunicação e escolha de um metal especial que será usado para a forja de uma espada Nichirin. Todas essas informações são repassadas no capítulo de número 8.

Em relação aos corvos, estes são presentes em diversos capítulos da obra e desempenham o papel de comunicadores, responsáveis por todas as informações essenciais para a organização, como, por exemplo, a situação ocorrida no capítulo 8, onde o líder Ubuyashiki é informado do resultado da seleção final por meio de um dos pássaros.

Sobre as espadas Nichirin, elas são lâminas essencialmente feitas para cortar a parte vital dos demônios: o pescoço. Elas são formalmente introduzidas no capítulo 6, por Sakonji Urokodaki. Além disso, após a seleção do metal, durante a seleção final, todo espadachim possui um ferreiro particular (O personagem principal é apresentado ao seu ferreiro no capítulo 9) que será responsável por forjar sua primeira espada e quaisquer outras que venham a ser necessárias no futuro.

Esses ferreiros são todos moradores da “Vila dos Ferreiros”, localidade do “Esquadrão de Exterminadores de Demônios”, a qual tem sua localização restrita aos ferreiros e ao líder da organização. Dessa maneira, quando um espadachim precisa ir até a vila, um procedimento de segurança específico detalhado no capítulo 100 acontece sendo o primeiro passo o envio de um pedido formal para o chefe Ubuyashiki e apenas após a autorização, o solicitante pode ir até a vila. Essa viagem ocorre do seguinte modo: o espadachim é carregado nas costas por um

membro do esquadrão que não possui o rosto ou nome revelado, sendo que durante o percurso ocorrem trocas de carregadores e todos esses são guiados por corvos que conhecem apenas partes do caminho, ou seja, até mesmo os guias só conhecem pequenas porcentagens do trajeto. Além disso, todo o transporte é realizado com a visão, o olfato e a audição do espadachim bloqueados. Ademais, regularmente ocorrem trocas dos responsáveis pelo transporte, tanto humanos quanto corvos, como também das rotas até a vila. Todas essas etapas de segurança são para evitar ao máximo o vazamento da localização desse local vital para a organização de exterminadores.

Um adendo feito pela obra é que um sistema mais complexo ainda de ocultação é feito com a localização da mansão em que vive o líder atual da família Ubuyashiki, visto que esse é o grande coordenador e idealizador das estratégias de ação e de desenvolvimento dos espadachins. Todas essas etapas demonstram o quão planejada e organizada é essa associação, de modo a construir um contexto ideal para a análise dessas e de outras etapas de planejamento em relação com teorias externas à obra e presentes na rotina de gestores.



Figura 1: Capa do primeiro volume da série estampada pelos personagens Tanjiro e Nezuko Kamado, publicada pela Panini Comics no Brasil em março de 2020.





Figura 2: Capa do sexto volume da série estampada pela personagem Shinobu Kocho, publicada pela Panini Comics no Brasil em julho de 2020.

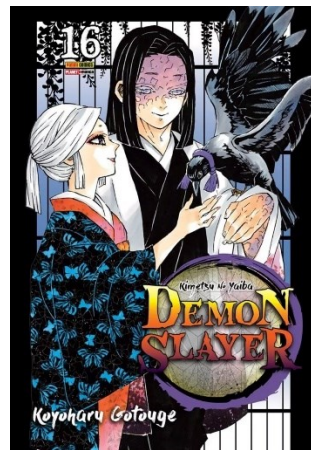


Figura 3: Capa do décimo sexto volume da série estampada pelo personagem Kagaya Ubuyashiki e sua esposa recebendo um dos corvos utilizados para comunicação interna na organização, publicada pela Panini Comics no Brasil em maio de 2021.

Quadro 1 – Personagens centrais para correlação da pesquisa.

Tanjiro Kamado	Personagem principal da obra que teve sua família morta por demônios e sua irmã transformada em um. Em razão dessa tragédia, decide entrar na organização de espadachins para buscar uma cura para sua irmã e vingança por sua família.
Nezuko Kamado	A irmã do de Tanjiro que foi transformada em demônio mas consegue manter parte da sua consciência e assim ajudar os espadachins no combate contra os demônios.



Kagaya Ubuyashiki	Líder atual da organização de exterminadores de demônio. Líder carismático e com gigantesca capacidade de previsão.
Shinobu Kocho	Uma das espadachins mais poderosas da organização e responsável pelo plano de ação contra um dos inimigos mais perigosos da obra.
Douma	O segundo demônio mais forte do grupo de elite chamado “Luas Superiores”. Extremamente sádico e responsável direto pela morte da irmã mais velha da personagem Shinobu Kocho
Kanao Tsuyuri	Aprendiz de Shinobu Kocho e participante da etapa de finalização do plano de extermínio do demônio Douma.
Tamayo	Uma demônio que escapou do controle de Muzan e colaborou com a organização de exterminadores para a formulação de venenos contra o líder dos onis.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

### Esquadrão de Extermínio de *Onis* x Planejamento Estratégico

De acordo com Elias (2016), não se pode confundir os meios de aquisição do objetivo principal com o real alvo, ou seja, as etapas para o recrutamento e o desenvolvimento de espadachins, além dos métodos de proteção das localizações importantes, não são o real produto do planejamento estratégico que guia o “Esquadrão de Extermínio de Onis”, o real resultado é a contínua destruição dessas criaturas a curto prazo e a morte de Muzan Kibutsuji como meta primordial.

Outros aspectos do planejamento estratégico, definidas por Catelli (2001), é o estabelecimento de cenários, a análise das variáveis do ambiente externo (oportunidades e ameaças), do ambiente interno (pontos fortes e fracos) e a determinação das diretrizes estratégicas. Essas situações hipotéticas acontecem na rotina de funcionamento da associação e devem ser consideradas nas análises estratégicas e nas tomadas de decisão. Um exemplo de situação está presente na estrutura de cuidados para os espadachins, visto que existem casas com brasões simbólicos de Glicínia, uma planta tóxica para os demônios, as quais recebem e tratam caçadores feridos sem nenhuma cobrança, como a apresentada no capítulo 27, que recebeu Tanjiro Kamado e seus companheiros. Essas casas são espalhadas pelo Japão com a intenção de poderem receber os caçadores necessitados independente de suas localizações, ou seja, considerando a realidade em que os demônios atacam por todo Japão e o cenário em que

um caçador pode se ferir distante dos centros médicos principais, demonstrando uma atenção a essas possibilidades. Outrossim, todo esse aparato médico é financiado pela família Ubuyashiki.

Em relação a outras variáveis do ambiente, as oportunidades e as ameaças são constantemente analisadas pelo líder do esquadrão. Exemplos dessas análises diante das ameaças estão nas seguintes ações: A maioria dos espadachins devem ficar a postos no período noturno ou recebem ordens de deslocamento ainda no período da manhã para poderem chegar ao local suspeito antes de mais algum ataque, pois os demônios morrem ao serem expostos a luz solar e atacam apenas a noite, como ocorreu no capítulo 28, quando um dos corvos chamou os personagens que estavam na casa de repouso para uma missão na montanha Natagumo. Outra ocorreu também no capítulo 28, quando o líder Ubuyashiki, imediatamente envia dois pilares, caçadores mais experientes e fortes, após ser avisado que diversos caçadores mais fracos foram sucessivamente mortos em tentativas de ajudar na missão em andamento.

Em relação às oportunidades, no contexto do mangá elas são bem próximas as ameaças, pois estão diretamente ligadas à imprevisibilidade do poder dos demônios que vão atacar e o local do ataque, dessa forma, ao mesmo tempo que precisam se preparar para lidar com esses ataques, também criam situações onde um demônio pode ser pego desprevenido por um hashira que esteja próximo e sumariamente eliminado.

Já a respeito do ambiente interno da organização, além do controle e da promoção de rankings dos integrantes, algo exposto de forma mais explícita no capítulo 75, quando o personagem Inosuke afirma para Tanjiro que ambos passaram por uma promoção da posição de número 10 para a de número 7 após uma série de missões, existe também alguns outros métodos para contrapor o principal ponto fraco dos caçadores de Onis, a mortalidade humana, algo bastante trabalhado na obra e com um exemplo claro no capítulo 64, quando o Lua Superior 3, Akaza, atesta para o pilar do fogo que humanos não podem superar demônios pois os ferimentos graves em um humano não se regeneram, mas nos onis são apenas arranhões.

Essa questão é atenuada com o constante recrutamento de novos caçadores e também das estratégias de sucessão feitas pelos pilares para que a Organização não fique desfalcada de guerreiros com grande potencial ofensivo, tendo como exemplificação a personagem Kanao Tsuyuri, a sucessora da pilar Shinobu Kochou, apresentada nessa posição no capítulo 48 da obra, a qual tinha um treinamento específico com o intuito de que ela estivesse apta para ocupar o espaço da pilar em uma eventual morte.

Quadro 2 – Aspectos do Planejamento Estratégico x Ações da Organização de Exterminadores de *Onis*.

Manutenção do Objetivo Real (ELIAS,2016)	O real produto do planejamento estratégico que guia o “Esquadrão de Extermínio de Onis” é a contínua destruição dessas criaturas a curto prazo e a morte de Muzan Kibutsuji como meta primordial.
Consideração das variáveis (CATELLI,2001)	Estabelecimento de casas de repouso e de tratamento de feridos espalhadas pelo Japão para permitir o suporte gratuito aos caçadores independente de sua localização, garantindo um cuidado a mais para caçadores que se machuquem em locais mais remotos.  Outro exemplo é a divisão de áreas pelo Japão onde cada um é protegida por um Hashira diferente, pensando em situações de ataque espalhados e simultâneos que poderiam ser devastadores caso todo o poder da organização estivesse sobrecarregado em uma localização específica.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

### Esquadrão de Extermínio de *Onis* x OKR

O método OKR é visto por Mello (2016) como uma variação de planejamento estratégico que visa a determinação de um objetivo central que será mensurado pelos resultados chaves. Na obra em questão, após a derrota de dois demônios superiores e também pelo fato de Nezuko Kamado ter conseguido permanecer viva no sol mesmo sendo um oni, a maior parte dos demônios parou de atacar as vilas e foram reunidos por Muzan Kibutsuji com o intuito de montar uma força tarefa e assimilar a oni que superou a fraqueza contra a luz solar. Essa ação foi percebida pelo Esquadrão de Extermínio e o líder decidiu seguir uma estratégia parecida como plano de ação.

Nesse contexto, pode-se perceber que essas medidas assemelham-se bastante ao sistema OKR por ter como objetivo central a eliminação de todos os demônios e como resultados chaves algumas atividades que começaram a ser desenvolvidas a partir do capítulo 130 do mangá. Atividades essas como o início de um treinamento intenso por parte de todo os caçadores de demônios os quais deveriam praticar suas habilidades com cada um dos pilares, sendo esses também beneficiados com o treinamento. Outra atividade deste contexto de preparação foi o trabalho de pesquisa e o de formulação de remédios contra Muzan Kibutsuji desenvolvidos por Shinobu Kochou e dois demônios que escaparam do controle do antagonista principal:

Tamayo e Yushiro, iniciado no capítulo 131 com um convite feito por um corvo do líder dos caçadores.

Doerr (2018) explicita que existem 2 momentos essenciais na formulação de um método OKR, a fase de planejamento e a de desenvolvimento para implementação, essa segunda já pode ser percebida no mangá com as estratégias de treinamento dos caçadores e as de formulação do veneno contra Muzan Kitbutsuji. Todavia, a primeira ocorre durante a reunião dos pilares com uma representante do líder dos caçadores, a esposa Amane Ubuyashiki, durante o capítulo 127, na qual são discutidos os resultados do último embate, as condições de manutenção das boas condições físicas dos pilares e como agir diante da reclusão estratégica de demônios.

Quadro 3 – Método *OKR* x Ações da Organização de Exterminadores de *Onis*.

Fase de planejamento (DOERR, 2018)	Perceptível durante a reunião dos pilares com uma representante do líder dos caçadores, no caso Amane Ubuyashiki, na qual as condições de manutenção das boas condições físicas dos pilares e o plano de ação contra os demônios restantes são discutidos.
Fase de desenvolvimento (DOERR, 2018)	Pode ser percebida no mangá com a rotina de treinamento dos caçadores e as de formulação do veneno de quádrupla ação contra Muzan Kitbutsuji.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

### A Associação de Extermínio de Demônios x Ciclo de 7 passos do *OKR*

Um claro exemplo de realização de um plano para cumprimento de resultados-chave, utilizando do ciclo de 7 passos explanado por Souza (2018), é protagonizado pela espadachim Shinobu Kocho, a qual apresenta um plano de eliminação para um demônio específico e também apoio para criação de ferramentas as quais atingiram o alvo principal da organização como um todo: Muzan Kitbutsuji.

O contexto geral que motiva a exterminadora está na sua história: Ela se tornou uma caçadora de demônios juntamente com a sua irmã mais velha, Kanae Kocho, após seus pais serem mortos por onis, como mostrado no capítulo 143. Kanae tornou-se uma hashira e Shinobu definida como sua sucessora direta, demonstrando o talento de ambas. Todavia, em

determinado momento da história do mangá, Kanae foi morta por Douma, um membro dos “Luas Superiores” como demonstrado nos capítulos 141 e 162.

As informações coletadas sobre Douma o configuraram como um sádico oni que ocupa a segunda posição entre os “Luas Superiores”. Outrossim, ele possui uma gula especial por mulheres e o costume de brincar com seus oponentes principalmente quando os considera fracos.

Tendo em mente todas essas características, Shinobu elaborou o seguinte plano, o qual foi apresentado e aprovado pelo líder Ubuyashiki: durante 1 ano consumiu em pequenas doses um veneno letal para demônios com o intuito de “contaminar” seu corpo e fazê-lo extremamente tóxico para qualquer demônio. Após atingir esse estágio, ela entraria em confronto com o Lua Superior número 2 com o real objetivo de ser consumida por ele e assim gerar uma abertura para outro espadachim, preferencialmente sua discípula, finalizá-lo. Esse plano foi explicado para sua sucessora, Kanao Tsuyuri, e, durante o embate contra Douma, Shinobu foi morta e, logo após esse ocorrido, Kanao entrou em combate com o demônio. Kanao não conseguiu segurar sozinha o oponente, mas com interferência de outro espadachim companheiro, que foi orientado a seguir o plano inicial de Shinobu, o tempo de efeito do veneno foi alcançado e Douma ficou vulnerável a ponto de ser finalizado com um golpe de Kanao.

Após essa contextualização e ao relacionar os fatos da história com as definições de Souza (2018) percebe-se a primeira etapa do ciclo, a definição dos OKRs estratégicos, com a definição do objetivo central sendo derrotar o demônio Douma, algo que possuía bases alinhadas com a organização e não fugia da missão principal da Associação de Extermínio de Demônios. Já a segunda etapa, a validação dos OKRs por parte do time de executivos, é percebida na passagem da informação para o líder Ubuyashiki que incentivou a espadachim a trabalhar juntamente com a demônio Tamayo para aumentar as chances de sucesso do veneno, deu aval para que ela arriscasse sua vida na experiência de consumo do veneno e forneceu os recursos necessários para tais pesquisas. Em sequência, a terceira etapa, o desenvolvimento dos OKRs táticos de cada time, está presente no tempo de pesquisa e de formulação que ocorreu tanto durante o tempo de ingestão de veneno pela pilar quanto com o trabalho em conjunto com a demônio Tamayo, demonstrado no capítulo 193, e também no compartilhamento de informações para que a sua sucessora estivesse a par do plano e pudesse guiar o ataque após o iminente consumo da idealizadora.

As etapas de mapeamento de dependências e alinhamento, de *check-ins* semanais de monitoramento e de análise e revisão dos OKRs a cada 3 meses não são explicitamente

demonstradas na obra mas podem ser percebidos nas falas da personagem Shinobu no capítulo 162 quando ela não permite a ingestão do veneno por sua discípula visto que para a conseguir um corpo totalmente composto por veneno é necessário 1 ano de ingestão além de não se ter conhecimento dos efeitos colaterais a longo tempo, algo que foi obedecido pela pupilar após a ordem ter sido acompanhada de uma postura e semblante extremamente sério e formal da mestre. Essas ações do ciclo também são reforçadas com as constantes trocas de informação entre os membros da organização e o líder da associação por meio do sistema já citado de corvos. Ademais, outro exemplo dos momentos de teste e de troca de experiências entre Shinobu e os outros indivíduos na parte operacional desse *OKR* estão presentes no capítulo 193, com memórias de Tamayo mostrando o laboratório de pesquisa e as discussões sobre os efeitos das drogas sendo produzidas.

O último estágio, retrospectivas e lições aprendidas, é finalmente alcançado com o sucesso do plano e a derrota de Douma durante o capítulo 163, algo que consegue ser de grande satisfação para a personagem Shinobu como demonstrado por suas expressões de felicidade e sua constatação de que agora pode descansar em paz em um momento de encontro pós vida entre a pilar e Douma. Além disso, outro fator de resultado significativo desse método foram as drogas geradas para a eliminação de Muzan Kitbutsuji, o alvo de maior peso da Associação. Essas drogas são explicitadas no capítulo 193 e foram essenciais para a eliminação total desse indivíduo.

Quadro 4 – Ciclo de sete passos do método OKR (2018) x Ações da Organização de Exterminadores de *Onis*.

Definição dos OKRs estratégicos	Definição do objetivo central por parte da pilar Shinobu Kochou: Derrotar o lua superior Douma, objetivo que não foge do objetivo principal da Associação como um todo.
Validação dos OKRs por parte do time de executivos.	Passagem da informação para o líder Ubuyashiki o qual incentivou a espadachim a trabalhar juntamente com a demônio Tamayo para aumentar as chances de sucesso de todos os venenos a serem produzidos e forneceu os recursos necessários para tal.
Desenvolvimento dos OKRs tático de cada time.	Tempo de pesquisa que ocorreu tanto durante o tempo de ingestão de veneno pela pilar Shinobu Kochou quanto com o trabalho em conjunto com a demônio Tamayo, demonstrando no capítulo 193.

Mapeamento de dependências e alinhamento	É de conhecimento do leitor que a pilar estava trabalhando em diferentes venenos e conseqüentemente testando-os, como é mostrado no capítulo 193
<i>Check-ins</i> semanais de monitoramento e de análise	Presente nas reuniões semestrais entre os pilares e o chefe Ubuyashiki, além da passagem de informações com o sistema de corvos, algo reforçado durante toda a obra.
Revisão dos OKRs a cada 3 meses	Após 1 ano de ingestão do veneno, a pilar chegou a conclusão que seu corpo se tornou uma armadilha viva para demônios, porém não aconselhou essa decisão para sua sucessora visto que os efeitos colaterais totais ainda eram desconhecidos, mesmo que não tivessem surgido durante o tempo de preparação.
Retrospectivas e lições aprendidas	Alcançado com a finalização do plano com a derrota da lua superior Douma no capítulo 163 e tendo seu sucesso reforçado com as outras drogas feitas durante o processo para a eliminação de Muzan Kitbutsuji.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após as análises, o objetivo principal da pesquisa que consistia na percepção de estratégias de planejamento estratégico com foco no método OKR na história do mangá Kimetsu no Yaiba, foi alcançado de maneira plena, permitindo uma consolidação dessa obra como uma forma de entender essas questões e teorias. Outroossim, essas comparações foram realizadas tendo em mente os diálogos da obra assim como as características visuais presentes em produções de arte sequencial.

Os objetivos mais específicos dessa pesquisa foram cumpridos com as comparações entre as estratégias de recrutamento, de treinamento, de comunicação, de recuperação e de planejamento do “Esquadrão de Extermínio de Onis” com as bases teóricas de autores da área de gestão e de organização. O elemento mais específico da pesquisa sendo o ciclo OKR foi exemplificado com a trajetória da personagem Shinobu Kocho e seu plano de ação que permitiu alcançar um objetivo o qual seria primordialmente impossível para ela, além de expandir as opções de ação contra o maior alvo da Associação de Extermínio de Onis. Ou seja, conseguindo

estabelecer conexões que permitem entender esses métodos por meio da leitura do mangá em questão.

Sob uma visão externa desse trabalho, o objetivo alcançado está na contribuição bibliográfica de uma análise de arte sequencial mais nichada de forma a permitir a utilização dessa obra como um meio de entendimento de assuntos teóricos mais comuns para o meio empresarial e acadêmico. Dessa forma, também é possível contribuir com a ampliação da visão de leitores desse conteúdo para perceber mais referências e bases criativas utilizadas pelos autores de maneira menos restrita.

Nesse sentido, torna-se crucial o entendimento do planejamento estratégico como amplo e extremamente flexível de se aplicar e de se identificar em diferentes contextos. Por fim, esse projeto finaliza com a sugestão de continuação das pesquisas com foco em obras voltadas para o público infanto-juvenil, além de também atentar para produções sequenciais que não possuem o mesmo alcance das audiovisuais.

## REFERÊNCIAS

ALVES, L.H. et al. **A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos**. Cadernos da Fucamp, v.20, n.43, p.64-83/2021

CASTRO, Felipe. O que é OKR. 2016. Disponível em: <<https://felipecastro.com/pt-br/okr/o-que-e-okr/>>. Acesso em: 29 de outubro. 2023.

CATELLI, A. (Organizador). **Controladoria: Uma abordagem de Gestão Econômica GECON**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CAVALCANTE, F. A. **Planejamento estratégico participativo. Concepção, implementação e controle de estratégias**. São Paulo: Senac, 2008.



CINTRA, L. **Utilizando o método Objectives and Key-Results na gestão de projetos.** Anais do II Evento Científico do PMI-MG. Disponível em: <<https://www.even3.com.br/anais/iecdp2019/234902-utilizando-o-metodo-objectives-and-key-results-na-gestao-de-projetos-/>> Acessado em 18 de junho de 2023.

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. **Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa.** In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens.** 2. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. P. 15-41

DOERR, J. **Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs.** 2. ed. New York: Portfolio/Penguin, 2018.

EISNER, Will. **Quadrinhos e Arte Sequencial.** São Paulo: Martins Fontes. 2001.

ELIAS, S.M. ET AL. **O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica.** Faculdade Doctum De Administração Da Serra. Serra-ES. 2016.

FREITAS, M. da. S. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: aplicando uma Análise SWOT na empresa Auto Sueco CO** , Brasília, 2012. Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração, Brasília D.F. 2012.

GODOY, A. S. **Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa.** Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, v. 3, n. 2, p. 81-89, mai./ago. 2005.

GOMES, Marcelo Bolshaw. **Teoria Narrativa e Arte Sequencial Metodologia de análise para Histórias em Quadrinhos**. IMAGINÁRIO! 8 - Junho de 2015. 2015.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Pretence Hall, 2000.

LAFLEY, A. G.; MARTIN, Roger L. **Jogar para vencer: Como a estratégia realmente funciona**. São Paulo: Hsm, 2018.

LAMORTE, B., NIVEN, P. R. **Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs**. Wiley Corporate F&A, 2016.

MARTINS, Marcos Amâncio P. **Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MCCLOUD, S. **Desvendando os Quadrinhos**. São Paulo: Mbooks, 2005

MELLO, Francisco S.H. **OKR: da missão às métricas**. São Paulo: Qulture, Inc, 2016.

MINTZBERG, Henry. Moldando a Estratégia. Cap. 5. (IN) MINTZBERG, H.; QUINN, B. J.; LAMPEL, J.; GHOSHAL, S. **O Processo da Estratégia - Conceitos, Contextos e Casos Seleccionados**, 4ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MYREN, M. **Innovation and Objectives and Key Results (OKRs)**. A Case Study of How Structured Goal Setting Can Lead to Innovation. MBA By Ritsumeikan Asia

Pacific University. 53 p, mai. 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria Geral da Administração: uma abordagem prática**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico para Organizações: públicas e privadas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SANTOS CALDAS ALMEIDA, J.; OLIVEIRA, S. Planejamento Estratégico em Empresas de Pequeno Porte. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 2, n. 1, p. 38-56, 9 jun. 2020.

SOUZA, M. H. A. **Um estudo de caso para avaliar a eficiência de OKR (*Objectives and Key Results*) em uma empresa júnior**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2018.