

DELAINÉ G. ROCHA
CAROLINA F. PAVÃO

COMECE NO ZERO E TERMINE NO DEZ

**DEZ INSTRUÇÕES PARA
DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS DE
EXTENSÃO BASEADO EM EXPERIÊNCIA
PRÁTICA**

DELAINÉ GOULART DA ROCHA
CAROLINA FERNANDA PAVÃO

COMECE NO ZERO E TERMINE NO DEZ
DOI: 10.11606/9786587023427

PIRASSUNUNGA -SP
FZEA USP
2024

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Reitor: Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Junior

Vice-Reitora: Profa. Dra. Maria Arminda do Nascimento Arruda

FACULDADE DE ZOOTECNIA E ENGENHARIA DE ALIMENTOS

Avenida Duque de Caxias Norte, 225 - Pirassununga, SP

CEP 13.635-900

<http://www.fzea.usp.br>

Diretor: Prof. Dr. Carlos Eduardo Ambrósio

Vice-Diretor: Prof. Dr. Carlos Augusto Fernandes de Oliveira

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Serviço de Biblioteca e Informação da Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos da
Universidade de São Paulo

R672c Rocha, Delaine Goulart da
Comece no zero e termine no dez: dez instruções para desenvolvimento de projetos de extensão baseado em experiência prática / Delaine Goulart da Rocha, Carolina Fernanda Pavão. -- Pirassununga: Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos da Universidade de São Paulo, 2024.
80 p.
ISBN 978-65-87023-42-7 (e-book)
DOI: 10.11606/9786587023427
1. Projetos de extensão. 2. Administração do tempo.
3. Gestão de custos. 4. Gerenciamento de riscos.
I. Pavão, Carolina Fernanda. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada por Girlei Aparecido de Lima, CRB-8/7113

Esta obra é de acesso aberto. É permitida a reprodução parcial ou total desta obra, desde que citada a fonte e a autoria e respeitando a Licença Creative Commons indicada.



TEXTO

CAROLINA FERNANDA PAVÃO
DELAINE GOULART DA ROCHA

PARTICIPAÇÃO ESPECIAL

OSMAR GONÇAVES

PRODUÇÃO ARTÍSTICA, DIAGRAMAÇÃO

DELAINE GOULART DA ROCHA

REVISORES

EDUARDO VICENTE DUARTE NUNES
INGRED SOUZA LIMA
JOSIANE GONÇALVES BORGES
GIRLEI APARECIDO DE LIMA
PAULA DE FREITAS LOPES ARGENTI

FINALIZAÇÃO GRÁFICA

DELAINE GOULART DA ROCHA

AGRADECIMENTOS

RODRIGO PEREIRA
LYDIA ARAUJO

FOCUS



O INÍCIO É O
COMEÇO

A INSPIRAÇÃO,
TRANSPIRAÇÃO E
INOVAÇÃO



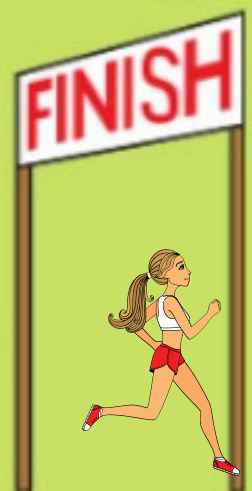
MISSÃO, VISÃO
E VALORES



UMA EQUIPE
FORTE



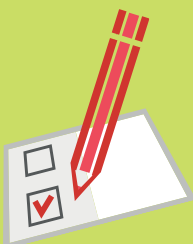
GERENCIAMENTO
DO TEMPO,
CUSTOS E RISCOS



CONTROLE E
AVALIAÇÃO



ENCERRAMENTO
E RESULTADO



"VÁ SEMPRE ALÉM DO QUE É ESPERADO"
LARRY PAGE, COFUNDADOR DO GOOGLE

SUMÁRIO:

INTRODUÇÃO

-PÁGINA 06-

CAPITULO ZERO

O ÍNICIO É O COMEÇO

-PÁGINA 10-

CAPÍTULO UM

A INSPIRAÇÃO,
TRANSPIRAÇÃO
E INOVAÇÃO

-PÁGINA 14-

CAPÍTULO DOIS

MISSÃO, VISÃO
E VALORES

-PÁGINA 21-

CAPÍTULO TRÊS

UMA EQUIPE FORTE

-PÁGINA 29-

CAPÍTULO QUATRO

GERENCIAMENTO DO
TEMPO

-PÁGINA 39-

CAPÍTULO CINCO

GERENCIAMENTO DE
CUSTOS

-PÁGINA 44-

CAPÍTULO SEIS

GERENCIAMENTO DE
RISCOS

-PÁGINA 50-

CAPÍTULO SETE

PRA QUÊ INVENTAR A RODA?
COMO/QUANDO/ONDE

-PÁGINA 55-

CAPÍTULO OITO

CONTROLE E AVALIAÇÃO

-PÁGINA 63-

CAPÍTULO NOVE

ENCERRAMENTO E
RESULTADOS

-PÁGINA 55-

CAPÍTULO DEZ

O FIM E O RECOMEÇO

-PÁGINA 73-

INTRODUÇÃO:

"QUANDO TUDO PARECER
ESTAR CONTRA VOCÊ,
LEMBRE-SE QUE O AVIÃO
DECOLA CONTRA O VENTO,
NÃO COM A AJUDA DELE"

HENRY FORD

"O PRIMEIRO PASSO RUMO
AO SUCESSO É DADO
QUANDO VOCÊ SE RECUSA
A SER UM REFÉM DO
AMBIENTE EM QUE SE
ENCONTRA"

MARK CAINE, JORNALISTA

"SE TODOS SE PROPUSSESSEM
A FAZER O QUE SÃO
CAPAZES, FICÁRIAMOS
IMPRESSIONADOS COM
NOSSAS CRIAÇÕES"

THOMAS EDISON

Parado ou em movimento? Qual é o melhor? Muitas vezes, estamos continuamente parados ou, até, continuamente em movimento, mas fazendo a mesma coisa. Em resumo, estamos sempre do mesmo jeito.

Sair dessa condição de estar “do mesmo jeito” pode ser a nossa “virada de chave”. Pensar em coisas diferentes, às vezes, nos conduz para percepções diferentes.

Quando você usa essas ideias “diferentes” e muda o cenário a ponto de impactar pessoas e empreendimentos, você é visto como uma pessoa inovadora e de sucesso.

Sucesso está relacionado diretamente a trabalho, treino e prática. Uma pessoa que obtém sucesso faz repetidas vezes a mesma coisa ao ponto de alcançar um nível maior de excelência do que uma pessoa que não faz nada.

Quantas vezes um pianista se dedica por dia antes de realizar um concerto? Ou quantos arremessos em uma cesta de basquete, um jogador da liga nacional, faz antes de chegar ao campeonato?

Qualquer pessoa pode ter ideias independentemente da idade, cor, religião ou mesmo condição social e educacional. A qualquer momento, e em qualquer circunstância, seja por necessidade ou competência.

A questão é que, não basta ficar no campo das ideias, é preciso colocá-las em prática e, para isso, é necessário um projeto. Este material te ajudará na materialização de projetos.

São dez instruções para a elaboração de um projeto ser iniciado e finalizado. Tudo começa com a vontade de concretizar uma ideia, uma motivação, um sentimento de querer fazer e obter um resultado.

A ideia surge com uma inspiração, se julgada importante, ela tende a crescer e ser colocada em prática, mas se for julgada como insignificante, tende a ser ignorada. Por isso, essa inspiração precisa ser organizada e documentada.

A proposta deste material é conduzir o leitor ao uso do conhecimento e levá-lo a transpirar, aprimorar e detalhar passos até o alcance de algo concreto.

Para subir uma escada, com segurança, você começa pelo primeiro degrau, vai ao segundo, e assim sucessivamente.

O escritor Robert Collier diz que “O sucesso é a soma de pequenos esforços repetidos dia após dia, ou seja, a repetição vai te levar para algum lugar e, provavelmente, você vai se encontrar com a inovação.

Na figura 1, abaixo, verificamos alguns exemplos de projetos.

Figura 1 - Exemplos de projetos



Você pode verificar que projetos podem ser simples ou complexos, independente da classificação quanto ao esperado. Eles seguem uma metodologia padrão que tende a facilitar o processo.

Há casos que mesmo que não se seguem uma “metodologia”, o projeto pode ser muito bem sucedido, mas são exceções. Nossa intenção com este material é dar a você uma melhor dimensão de todas as etapas necessárias, e evitar perda de tempo, erros e desperdícios.

Orientamos documentar todas as atividades, ideias, sugestões, críticas ou qualquer informação que julgar relevante. Sugerimos que o registro seja feito em caderno, celular ou mesmo arquivo drive, o que for mais acessível a você.

LEMBRETE

RESULTADOS DIFERENTES
EXIGEM AÇÕES DIFERENTES

TENHA UM
REGISTRO

APLIQUE UMA
METODOLOGIA

"VOCÊ DEVE LUTAR MAIS DE UMA BATALHA PARA SE
TORNAR UM VENCEDOR"

Margaret Thatcher, política

"TRANSFORME AQUELAS PEQUENAS CENTELHAS DE
POSSIBILIDADE NAS CHAMAS DE UMA REALIZAÇÃO
CONCRETA"

Golda Meir, antiga primeira-ministra de Israel.

"COMECE ANTES DE ESTAR PRONTO"

MEL ROBINS.

"NOSSA IMAGINAÇÃO É O ÚNICO LIMITE PARA O QUE PODEMOS ESPERAR TER NO FUTURO".

CHARLES F. KETTERING

O MELHOR CAMINHO PARA TER BOAS IDEIAS É TENDO MUITAS IDEIAS.

LINUS PAULING

Todos nós temos ideias ótimas ao longo da nossa vida e arrisco a dizer, que muitos de nós já tivemos uma ideia que acabou sendo realizada por outras pessoas. Já aconteceu com você? Pois é, já aconteceu com muita gente.

O que ocorre é que a maioria quer ter a ideia perfeita antes de colocá-la em prática, e é esse o problema. Esperamos a ideia ficar “boa” para perfeita execução enquanto isso, a ideia é concebida e está sendo maturada em várias cabeças diferentes.

O processo de formação e maturação de ideias requer elementos compostos pela diversidade e é por isso que se defende a proposta de expor as nossas ideias, pois só assim podem ser aprimoradas.

Deve haver empenho e dedicação, pois desta ideia muitos frutos podem ser colhidos. Mas e a perfeição? Não é importante? A perfeição só vem depois de exaustivas tentativas, e no capítulo seguinte vamos falar mais sobre esse assunto.

Não estamos dizendo que você deve fazer algo “mal feito” ou que deve contá-la para qualquer um ou todo mundo. Queremos te incentivar a lidar com suas ideias com uma visão de curto, médio e longo prazo.

Ressaltamos que não existe uma fórmula mágica para concluir uma proposta. O que existe é uma metodologia que visa amparar e orientar para o passo seguinte. Todos nós temos condições de nos desenvolvermos em alguma coisa.

É muito comum quando as pessoas não têm definido o que desejam ser ou fazer, ou optam por fazer várias coisas diferentes. Isso é uma boa técnica, pois, tende a lapidar as suas principais percepções e ajuda a definir alguns propósitos.

A descoberta de saber o que fazer é um processo que pode demorar dias, meses ou anos... depende do seu engajamento em descobrir e também das suas principais motivações para isso.

Sugerimos que você comece com anotações que provavelmente, no início serão diversas e aleatórias. Escreva as suas ideias e guarde-as bem neste primeiro momento.

Tenha um caderno de anotações, separe uma folha para cada pensamento ou ideia e seja detalhista em seus registros. Faça registros diários ou semanais, siga por partes até chegar ao todo.

Depois de algumas semanas, reveja o caderno na ideia mais recente e avalie a sua percepção hoje sobre essa ideia. Continua com a mesma intenção e sentimento? Algo mudou? Anote as mudanças. Se você desgostou completamente, marque uma observação. Espere alguns dias.

Retorne novamente àquela ideia (registre as datas); ainda é uma boa ideia? Você amadureceu? Faça algumas pesquisas. Veja se há pessoas com pensamentos iguais, busque informações. Faça isso por algumas semanas.

De volta às anotações, verifique se é o momento de compartilhar com alguém, talvez uma pessoa mais experiente, um especialista, um amigo...

Você deve estar pensando... de jeito nenhum vou contar minha ideia! Alguém pode usá-la antes de mim, ou pode ocorrer o contrário, a sua ideia ser aprimorada e melhorada.

Vamos amadurecer um pouco mais; iremos voltar à questão do compartilhamento de ideias em breve. Importante que, neste primeiro momento, você assumiu a postura de coragem para começar.

"CAIA SETE VEZES; LEVANTE-SE OITO"
PROVÉRBIO JAPONÊS

Para finalizar este capítulo, apresentamos a escritora mineira Adélia Prado que afirma: “Não quero faca, nem queijo. Quero a fome.” Rubem Alves, explica: “O comer não começa com o queijo. O comer começa na fome de comer queijo. Se não tenho fome, é inútil ter queijo. Mas se tenho fome de queijo e não tenho queijo, eu dou um jeito de arranjar um queijo...”

LEMBRETE

The image shows three rectangular cards with a torn paper edge effect, arranged horizontally. Each card has a small tab at the bottom right corner. The first card has a red tab, the second has an orange tab, and the third has a green tab. The cards are set against a light green background with rounded corners.

DEFINA A PROPOSTA

ENTENDA SUAS REAIS
MOTIVAÇÕES

ORGANIZE SUAS IDEIAS

"A FALTA DE AUTOCONFIANÇA NÃO É UMA PENA
PERPÉTUA.

A AUTOCONFIANÇA PODE SER APRENDIDA,
PRATICADA E DOMINADA.
ASSIM QUE VOCÊ ACREDITAR EM SI MESMO,
TUDO EM SUA VIDA MUDARÁ PARA MELHOR"

Barrie Davenport, escritora

A INSPIRAÇÃO, TRANSPIRAÇÃO E INOVAÇÃO

**GENIALIDADE É CONSTITUÍDA
POR 10% DE INSPIRAÇÃO E 90%
DE TRANSPIRAÇÃO”.**

THOMAS EDISON

**“A NECESSIDADE É A MÃE
DA INOVAÇÃO”.**

PLATÃO

**“SE VOCÊ QUER ALGO NOVO,
VOCÊ PRECISA PARAR DE
FAZER ALGO VELHO”.**

PETER DRUCKER

Um mecanismo vital para a sobrevivência humana é a respiração que compreende a inspiração como a parte de entrada do ar para dentro do organismo. A inspiração é a extração do elemento necessário (ar) para manutenção da vida e a realizamos naturalmente.

Estamos submersos em um mundo cheio de “inspiração” Precisamos extrair o “elemento necessário” para manutenção das nossas ideias. Mas como diz a frase grifada acima, nem só de inspiração vive a genialidade. Thomas Edison, inventor, cuja principal criação foi a lâmpada incandescente, relata que é necessária uma porção significativa de transpiração.

Thomas Edison viveu em um tempo em que a experimentação era fundamental, dada à pouca informação disponível sobre eventos. Por isso, bastava pouca inspiração e muita transpiração. Atualmente, vivemos o oposto; temos muita tecnologia disponível e muita informação e, por isso, a inspiração é imprescindível.

A inspiração pessoal está ligada a propósito, e neste sentido, sugerimos que você reflita sobre algumas questões pertinentes a este tema, como por exemplo: liste coisas que você goste de fazer e reflita quais itens podem ser aliados ao trabalho. Verifique o que traz um sentimento de preenchimento ou de alegria ou de prazer em realizá-lo.

Reflita sobre as dificuldades das outras pessoas que você tenta naturalmente resolver: pergunte-se se você trabalharia sem receber nada em troca; o que te motiva mesmo diante das dificuldades; se você fosse embora do lugar que reside para outro país, como gostaria de ser lembrado? Imagine o dia de trabalho ideal.

As ideias não surgem do nada, pelo contrário, exigem estímulos contínuos de informações que posteriormente serão conectadas ou desconectadas, a fim de obtermos nossas informações.

No processo de estímulo, somos incentivados a ver a mesma coisa sob vários ângulos, com várias aplicações, para públicos variados, a fim de atender as mais diversas necessidades.

E assim, mergulhados na informação somada às nossas experimentações, tendemos a criar conexões para o atendimento de diversas necessidades. A movimentação gera associações do conhecido com a necessidade identificada, onde ocorre a aplicação dos saberes e, assim, nascem as ideias que podem ser sobre um serviço ou um produto, um projeto social ou um grande empreendimento.

Quem já ouviu a expressão “Mar calmo nunca fez bom marinheiro...” não quer dizer que tudo virá fácil, pelo contrário, as maiores dificuldades nos preparam para desafios que nos conduzem ao crescimento. A transpiração, ou seja, o trabalho fará parte dessa história.

PORQUE É PRECISO INOVAR? ONDE? COMO? QUEM? QUANDO?

Todos nós temos certeza que “Lá na frente” será melhor, mais eficiente e mais moderno. Se você quer estar à frente, deve pensar na inovação como um ato contínuo desde o momento que você acorda até a hora de se deitar. E porque não sonhar com inovações?

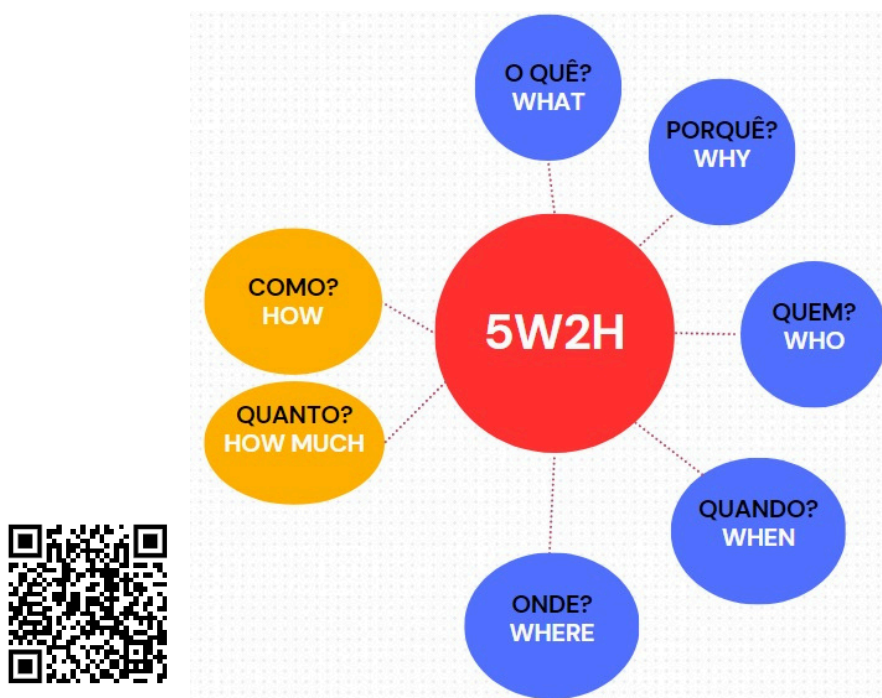
Existe um termo milenar que orienta essa prática de melhoria contínua. O termo é “**Kaizen**”, vem do japonês, e significa “mudança para melhor”.

O conceito surgiu após a Segunda Guerra Mundial, e hoje é utilizado em diversas outras áreas. Consiste em premissas simples que envolvem eliminar desperdícios, ter uma gestão visual e foco na geração de valor.

Para melhorar a sua ideia inicial, há várias ferramentas disponíveis no ramo da administração que visam otimizar o tempo e organizar os pensamentos. No processo de idealização, o uso da técnica 5W2H, contextualiza a situação e gera os primeiros formatos.

Esta técnica, 5W2H (fig. 2), é muito usada na administração para determinar qualidade, porém, aqui a proposta é verificar a aplicação do idealizado. A ferramenta permite abrir os horizontes com questões inevitáveis.

Figura 2 - dimensão da técnica 5w2H



Fonte: síntese dos autores baseado no documento
<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/5W2H.pdf>

WHAT - O que: O que você quer fazer? Qual problema você precisa trabalhar? Essa técnica pode ser usada para diversos assuntos diferentes, por exemplo, somos uma equipe de construção e precisamos calcular a necessidade de blocos para levantar uma casa.

Algumas ideias: construir uma planilha excel com base nos registros e experiência que já possuímos, ou podemos construir um aplicativo que calcula a quantidade de blocos para construção para levantarmos um muro ou uma casa.

WHY - Porquê: Qual a justificativa para o seu “o que fazer?” . Por que você precisa trabalhar nesta questão? Em nosso exemplo, o aplicativo funcionará de suporte para nosso trabalho rotineiro e também para profissionais da área, tendo a promover a economia de tempo e a evitar desperdícios, principalmente para inexperientes.

WHERE - Onde: Onde será feito? Podemos entender como o meio será viabilizado? No exemplo: o aplicativo deve ser disponibilizado em uma plataforma.

WHEN - Quando: Trata-se do cronograma da proposta, definição das datas para tarefas necessárias, deve-se detalhar o tempo que será dispensado para a confecção deste aplicativo. Aqui estipulamos 3 meses como um tempo razoável para aplicação dos recursos.

WHO - Quem: É necessário determinar quem vai fazer o que. Quem irá executar. No nosso exemplo será um engenheiro da computação, que possui instruções técnicas para a realização da atividade.

HOW - Como: Como deve ser implementado? Será feita uma campanha de marketing ou uma apresentação? Será feito um treinamento para apresentar a tecnologia? Uma espécie de protótipo? No nosso caso, pretendemos realizar a confecção de cartilhas instrucionais e vídeos explicativos quanto ao uso das funções disponíveis.

HOW MUCH - Quanto: Quanto vai custar a implementação? indicamos a montagem de uma planilha com o detalhamento de custos fixos e variáveis, com margem de 10% a 20%, dependendo do ramo do negócio.

Pense comigo: você tem um parafuso e é possível que você o aperte com suas mãos sem dificuldades, porém, com o uso da ferramenta certa, será mais rápido e o resultado mais eficiente. Por isso, estimulamos o uso da ferramenta, mesmo que em algo que seja simples.

Nossa intenção é que você mergulhe conosco em uma vivência, de maneira que a sua ideia torne-se algo realizável. A inspiração orientada com ferramentas, arquiteta a ideia de uma forma mais concreta, e em seguida de um raciocínio mais completo.

LEMBRETE

MERGULHE NO PROCESSO

USE AS FERRAMENTAS
DISPONÍVEIS

APLIQUE UMA
METODOLOGIA

"TEM GENTE QUE SONHA COM O SUCESSO. E TEM
GENTE QUE TRABALHA TODOS OS DIAS PARA
CONQUISTÁ-LO"

Wayne Huizenga, proprietário da Blockbuster Video e
dos Miami Dolphins

"OPORTUNIDADES NÃO SURGEM. É VOCÊ QUE AS CRIA"
Chris Grosser, fotógrafo

MISSÃO, VISÃO E VALORES

"NÃO EXISTE VENTO FAVORÁVEL A QUEM NÃO SABE ONDE DESEJA IR"

SÊNECA, FILÓSOFO

"OS DOIS DIAS MAIS IMPORTANTES DA SUA VIDA SÃO O DIA EM QUE VOCÊ NASCEU E O DIA EM QUE VOCÊ DESCOBRE POR QUE VOCÊ NASCEU"

MARK TWAIN

"UM HOMEM CRIATIVO É MOTIVADO PELO DESEJO DE ALCANÇAR, NÃO PELO DESEJO DE VÊNCER OS OUTROS."

AYN RAND

As questões iniciais delimitam o nosso ponto de partida para os trabalhos. No processo de criação, com tantas ferramentas acessíveis, é fundamental estabelecer um perímetro para que não se corra o risco de fazer de tudo e alcançar nada

O estabelecimento de um "espaço" ajuda a nos concentrar-nos nos limites a serem observados, e ajuda a traçar os caminhos com a determinação de uma identidade que chamaremos de missão, visão e valores. Estes três elementos vão nortear questões futuras diante de um grande leque de possibilidades que se abre a cada conquista.

Não significa que não podemos mudar nossa missão, visão e valores com o passar do tempo e enfatizamos que é importante a avaliação dos componentes em todo contexto para uma orientação pessoal e profissional.

Numa questão mais ampla, partimos do pressuposto de que há um propósito já definido que ajudará a nortear o projeto. O Propósito é o que você busca encontrar.

Conhecer a nossa **missão, visão e valores** requer avaliações periódicas sobre o nosso progresso, pois nos ajuda a verificar o momento para mudanças. É importante que o trinômio discorra na mesma direção.

Porque estes três andam juntos? O conjunto “missão, visão e valores” podem ser visualizado como elementos que compõem uma fotografia. O cenário, a luz e o enquadramento do assunto devem estar em harmonia para que a fotografia exposta revele uma situação agradável.

Na construção da missão, mentalize o que te “guia”, o que te “direciona”, o que te propõe a fazer o que você faz. Deste pensamento surge o “motivo da sua existência”. Se vier à sua mente vários pensamentos, registre em pequenas frases e destaque duas ou três afirmações que mais confirmam a sua ideia. Monte essas afirmações ligadas em uma frase.

A visão é justamente onde você quer chegar; atribua um tempo de cinco a dez anos (esse tempo vai variar de acordo com o seu propósito, pois se é propósito produzir resultados rápidos, este tempo é cinco anos, mas se seus projetos são de longo prazo, utilize dez anos). Visualize com riqueza de detalhes onde você quer estar depois deste tempo.

Os valores são o que é praticado no dia a dia e colabora para alcance dos objetivos. Os valores norteiam o nosso comportamento perante os interessados. Trata-se do compromisso firmado. Os valores narram nossas motivações individuais e coletivas do que é importante para nós. Os valores podem projetar para longe ou mesmo nos limitar.

Alguns valores que delineiam positivamente são: criatividade, transparência, confiança, integridade, comprometimento, honestidade, reponsabilidade e colaboração. Por outro lado, valores que podem ser limitantes são: ganância, ambição, poder, culpa, manipulação.

Uma ferramenta que pode ser utilizada na confecção da missão, visão e valores é a ferramenta de análise SWOT ou análise FOFA. É uma ferramenta de gestão muito utilizada para fazer o planejamento estratégico de empresas e novos projetos.

A ferramenta (figura 3 e 4) pode ser utilizada para autoconhecimento, pois, a sigla SWOT significa: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

Figura 3 - Forças e Oportunidades



Fonte: síntese dos autores baseado no documento <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/use-a-matriz-fofa-para-corriger-deficiencias-e-melhorar-a-empresa,9cd2798be83ea410VgnVCM2000003c74010aRCRD>

Figura 4 - Fraquezas e Ameaças



Fonte: síntese dos autores baseado no documento <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/use-a-matriz-fofa-para-corriger-deficiencias-e-melhorar-a-empresa,9cd2798be83ea410VgnVCM2000003c74010aRCRD>

Para elencar pontos fortes e fracos, em geral, é preciso olhar dentro, com uma visão realista do que já ocorre. As oportunidades e as ameaças, na maioria dos casos, têm origem externa. Para utilização desta ferramenta recomenda-se a imparcialidade. Nada de ser pessimista ou otimista.

LEMBRETE

DELIMITAR O
ESPAÇO

AVALIAÇÕES
PERÍODICAS
DOS CONCEITOS

VALIDAÇÃO DOS
VALORES EM
AÇÕES

"SOMOS NÓS QUE FORJAMOS AS CORRENTES QUE USAMOS
EM NOSSAS VIDAS"

Charles Dickens, escritor

"CORRA ATRÁS DA SUA VISÃO, E NÃO DO DINHEIRO. O
DINHEIRO É SÓ UMA CONSEQUÊNCIA"

Tony Hsieh, CEO da Zappos

UMA EQUIPE FORTE

**"REUNIR-SE É UM COMEÇO,
PERMANECER JUNTOS É UM
PROGRESSO, E TRABALHAR
JUNTOS É SUCESSO"**

HENRY FORD

**"VOCÊ NÃO PRECISA DE UMA
EQUIPE DE 100 PESSOAS PARA
DESENVOLVER UMA IDEIA"**

**LARRY PAGE,
FUNDADOR DO GOOGLE**

**"PARA CUIDAR DE SI MESMO,
USE A CABEÇA. PARA CUIDAR
DOS OUTROS, USE SEU
CORAÇÃO"**

ELEANOR ROOSEVELT

A parte fundamental de qualquer operação é: “com quem fazer” ou até mesmo verificar se você deve se desenvolver sozinho. A primeira pergunta é: você necessita de alguém para realizar o seu projeto? A partir do momento que você coloca todos os elementos necessários dispostos, e verifica que tem poder de ação, e consegue abordar, todos os objetivos, você tem condições de definir se irá realizar sozinho ou não.

Ter uma equipe é excelente por acrescentar outras visões, ou mesmo aglomerar características. Ter uma equipe diversa que, atenda aos objetivos principais, confere uma aceitação melhor no longo prazo.

Há uma frase que diz “sozinhos vamos mais rápidos e juntos vamos mais longe” (autor desconhecido). Sobre essa afirmação sabemos que quando estamos em grupo, é mais difícil desistir de algo, pois quando estamos com a energia em baixa, o outro tende a nos levantar.

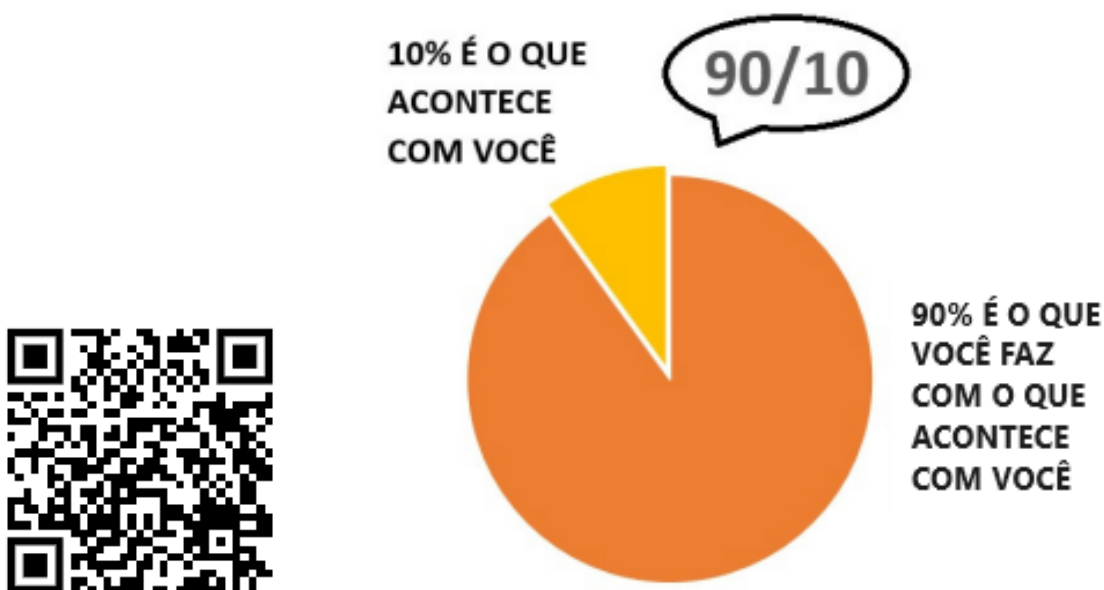
Sozinhos vamos mais rápido porque seguimos o nosso ritmo e se estamos engajados e dedicamos o nosso tempo. Juntos vamos mais longe.

A nossa dica é para se associar com pessoas tão engajadas ou até mais engajadas do que nós, assim, podemos ir mais longe e também mais rápido.

Independente de rápido ou devagar, é muito importante uma avaliação pessoal de quem é o autor da proposta e, a partir daí, verificar o que se pretende, e se requer a montagem de uma equipe ou não.

A equipe ajuda a prever como será a condução do projeto, pois as pessoas refletem o que são nas ações que executam. O PRINCÍPIO 90 / 10 de Stephen R. Covey nos diz que 10% da vida estão relacionados com o que se passa e os outros 90% da vida estão relacionados com a forma como você reage ao que se passa com você.

Figura 5 - Princípio 90/10



Fonte: síntese dos autores baseado no princípio de Stephen R. Covey

Neste aspecto, a forma como você reage afeta diretamente no que acontece com os ambientes que você está envolvido.

Reforçamos que o conhecimento pessoal é fundamental e rege a definição da sua posição na proposta. Você pode ser o autor da proposta, mas talvez não tenha as características para gestor da sua própria ideia.

Você pode indicar alguém para ser gestor da sua ideia e, dessa forma, você fará parte da equipe. A figura do gestor, neste caso, trata-se da parte operacional para o fluxo e condução do projeto, e não da parte criativa.

Quando há dúvidas sobre a formação de equipes, sugerimos a montagem de uma tabela que mostre as vantagens e as desvantagens dos atores envolvidos. Após analisar cada um dos pontos, verifica-se se as desvantagens podem ser eliminadas.

Conhecido o gestor ou gestores, é realizada a definição da equipe com a análise de características compatíveis com o perfil para o que será executado. Conhecidos os atores, é necessário definir detalhadamente a função de cada um no processo.

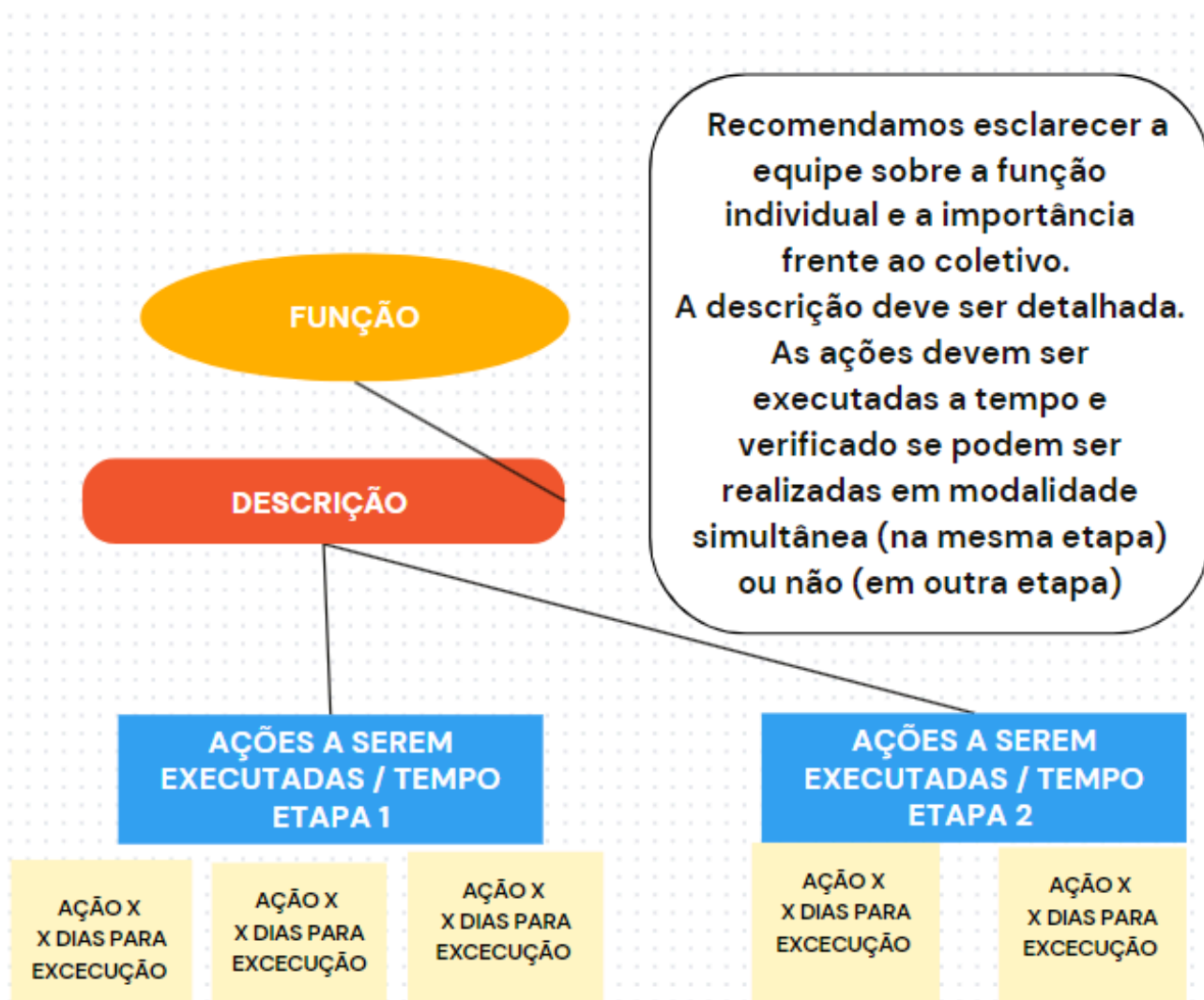
No processo de seleção, além do uso de ferramentas de autoconhecimento, recomendamos realização de dinâmicas e também entrevistas. Algumas sugestões de perguntas podem ser por meio de teste ou formulário.

1. Porque você escolheu esse projeto, o que te motivou?
2. Faça uma breve apresentação de você mesmo.
3. O que você mais valoriza em si mesmo, no outro ou no mundo?
4. O que você menos valoriza em si mesmo, no outro ou no mundo?
5. Quais seus objetivos a curto prazo? E a longo prazo?
6. Fale sobre suas experiências passadas.
7. Quais são seus pontos fortes?
8. Quais são seus pontos fracos?

Selecionar os participantes é uma tarefa que exige tempo e conhecimento do perfil dos envolvidos e por isso é tão importante o uso de ferramentas disponíveis. É necessário ao gestor visão ampla sobre o projeto para que a escolha do perfil seja adequada.

Recomendamos, após a seleção dos candidatos, definir de forma clara as metas, a visão e a missão da proposta. Sendo a equipe muito grande, sugerimos aos envolvidos o registro de seus progressos, de forma diária e, de preferência, em arquivo compartilhado.

Figura 6 - Detalhamento sobre a percepção individual frente ao todo



Fonte: baseado na percepção do autores

Para a montagem de uma equipe de voluntários; recomendamos o método utilizado no filme “O mágico de OZ”. Na história, Doroti, a personagem principal, não escolhe os melhores e sim, convida pessoas que estavam alinhadas com o seu propósito. Doroti não alterou o seu caminho e nem esperava encontrar quem encontrou, mas, nas deficiências dos atores envolvidos, Doroti visualizou potencialidades e assim teve companhia para seu caminho mediante um convite solidário.

A assertividade de uma equipe está nas motivações que levam as pessoas até aquele ponto. Análise, na proposta, qual a contrapartida para o outro. Uma equipe forte é aquela onde os membros possuem os mesmos objetivos e querem obter o melhor resultado, onde cada um sabe respeitar a opinião alheia e tem conhecimento e experiência para trocar.

A composição da equipe é tão importante quanto o acompanhamento diário dos envolvidos. É importante, ao gestor, estar atento às necessidades de cada envolvido e, mediante a uma estagnação de algum membro, é necessário uma avaliação para verificar em que ponto ocorre a procrastinação.

A equipe deve ter sempre o sentimento de “dever cumprido”, e deve estar com foco em um propósito maior. Este senso de propósito maior tende a manter a motivação em alta. Alguns pontos devem ser observados por todos, mas principalmente pelos gestores, tais como: saber ouvir, ter responsabilidade, energia positiva, força tarefa, dedicação e divisão de trabalho.

A equipe forte não é a que possui as maiores habilidades técnicas ou mesmo a junção dos grandes amigos, porém, percebe-se que a equipe forte é a que apresenta, entre seus membros, a confiança principalmente para expor os erros, as falhas as limitações.

Outra questão importante para uma equipe forte é a capacidade dos membros conseguirem expor suas habilidades e talentos, e combinar em algo novo. O conhecimento individual deve ser relacionado para ser chamado conhecimento coletivo. Mesmo com a divisão de tarefas bem definidas, a equipe forte “abraça” a parte do outro sem preconceito ou sem reservas.

Uma questão importante para uma equipe forte é a condução que esse grupo terá. Recomendamos a constância, pois, a esta reduz a complexidade pelo fato de ser instintivamente deduzida.

Um exemplo de constância é reuniões semanais, no mesmo dia, horário e lugar que conduz os indivíduos à prática habitual. Essa constância deve ser acompanhada de uma comunicação clara e objetiva. Mais adiante apresentaremos a metodologia ágil que sugere reuniões curtas e breves com focos em resultados.

Procure montar uma equipe que compreenda competências socioemocionais que reforcem a autogestão, o engajamento, a amabilidade, a resiliência emocional e a abertura para o novo.

“- QUEM ESTARÁ NAS TRINCHEIRAS AO TEU LADO?
- E ISSO IMPORTA?
- MAIS DO QUE A PRÓPRIA GUERRA.”

Ernest Hemingway

LEMBRETE

CONHEÇA A TI MESMO E

TRACE OS PERFIS DE
CADA U,M

FAÇA UM PROCESSO
SELETIVO COM
APLICAÇÃO DE
FERRAMENTAS

DEFINA OS PAPEIS

"A MANEIRA MAIS RÁPIDA DE MUDAR É CONVIVER COM AS
PESSOAS QUE MAIS INSPIRAM VOCÊ"

Reid Hoffman, cofundador do LinkedIn

"NÃO IMPORTA O QUÃO BRILHANTE É A SUA IDEIA OU A
SUA ESTRATÉGIA: SE VOCÊ ESTÁ ENTRANDO SOZINHO NO
CAMPO DE BATALHA, VAI ACABAR PERDENDO PARA UMA
EQUIPE"

Reid Hoffman, cofundador do LinkedIn

ANEXO

ALGUMAS FERRAMENTAS DIGITAIS GRATUITAS PARA AUTO CONHECIMENTO



16Personalities

A ferramenta tende uma orientação simples sobre o autoconhecimento com relação a inteligências múltiplas que se aprimoram de acordo com nossas vivências



Teste Barrett Values Centre

Uma ferramenta de autoconhecimento de valores pessoais - teste de Barrett criado por Richard Barrett, responsável por desenvolver a teoria dos Estágios Universais da Evolução e mapear os valores de indivíduos, organizações, comunidades e nações baseados nos sete níveis do modelo da consciência.



Teste Strengths & Weaknesses

Esta ferramenta aponta a aptidão de pontos fortes e fracos. O teste está em inglês, mas qualquer um pode fazer com a ajuda do google tradutor. As perguntas apresentam formato simples que sugerem uma escala de respostas que compreende do discordo fortemente a concordo plenamente.



Teste de personalidade VIA Institute on Character

Este teste é gratuito sobre forças de caráter no mundo que indicam traços de personalidade. É um teste simples de 15 minutos que aponta os maiores pontos fortes.



Descubra sua causa

Este teste é gratuito apresenta perguntas simples e de forma rápida tende a apontar de uma forma objetiva as suas percepções com base na escolha de situações simples. O teste é bem sugestivo e mostra apenas um direcionamento baseado no resumo das respostas.



Seja um voluntário

Uma forma de autoconhecimento vivenciado na prática e que nós recomendamos é o exercício de atividade voluntária que pode ser com um grupo pequeno ou grande. O link apresentado é disponibilizado pela Organização das Nações Unidas - ONU e apresenta várias atividades que podem ser realizadas.

GERENCIAMENTO DE TEMPO

"É FUNDAMENTAL DIMINUIR A DISTÂNCIA ENTRE O QUE SE DIZ E O QUE SE FAZ, DE TAL FORMA QUE, NUM DADO MOMENTO, A TUA FALA SEJA A TUA PRÁTICA"

PAULO FREIRE

"TODO PROGRESSO ACONTECE FORA DA ZONA DE CONFORTO"

MICHAEL JOHN BOBAK

"OPORTUNIDADES NÃO SURGEM. É VOCÊ QUEM AS CRIA"

CHRIS GROSSER,
FOTÓGRAFO

O "tempo" é uma medida que está disponível para todos em igual quantidade. Em condições normais todos possuímos 24 horas no nosso dia. O que nos difere um dos outros em relação ao tempo é como vamos agir perante ele.

O tempo se tornou a moeda valorizada do nosso século, pois é comum as pessoas falarem: "_ Eu não tenho tempo". o tempo facilmente se perde na velocidade das intervenções digitais que nos causam distrações. A tecnologia conseguiu nos fazer ganhar tempo em alguns pontos e nos fez perder tempo com a quantidade absurda de estímulos a que somos submetidos.

Num mundo onde ninguém tem tempo, quem sabe usar o seu tempo da melhor forma se destaca. Saber usar o tempo se tornou o principal ingrediente para quem quer CHEGAR lá. Se você tirou um tempo para ler este e-book e sair do lugar, afirmo que você já está na frente da maioria.

Tão acostumados a deixar para depois, priorizamos outras coisas e quando nos damos conta passou a semana, o mês, o ano. Por isso é muito importante estabelecer prioridades e metas em seu dia a dia para a concretização do que foi planejado.

A seguir alguns pontos são citados para que haja uma reflexão individual, e também coletiva, sobre a melhor utilização deste recurso.

QUANDO COMEÇAR: É preciso tempo para começar e tempo para continuar. Recomendamos separar uma parte do dia e todos os dias. Reserve um caderno para registro dos itens trabalhados, do tempo empregado e, caso em qualquer dia você tenha falhado, registre.

Esse hábito diário vai ajudar na análise do tempo empregado, se está curto ou longo. Um tempo curto é quando os avanços são mínimos a ponto de não produzirem conclusões efetivas, e um tempo é longo quando ocorre dispersão do assunto.

STORYTELLING: “Story” história e “telling”, contar.

Storytelling é a técnica de contar histórias usando ferramentas de roteiristas e escritores que tendem a expressar uma mensagem de forma inesquecível. Mas porque estamos falando disso no tempo?

O registro do tempo contextualiza o storytelling que serve de base para criação e desenvolvimento. Possuir um Storytelling com uma linha do tempo definida organiza os passos e oferece base para decisões futuras, e até tende a dar ideia de pertencimento a novos integrantes.

CRONOGRAMA: Se o registro serve para quantificar as ações passadas, o cronograma serve para delimitar as ações futuras, e deve ser expresso e visualizado constantemente e, se necessário, revisto. O cronograma deve compreender todas as etapas/ações do projeto, data de início e término de cada atividade com a previsão de atrasos recorrentes, ou mesmo com percepção apurada para verificar se as atividades devem ser aceleradas ou desaceleradas. Criar uma rotina bem definida de trabalho, e sempre revisar, faz com que o objetivo seja alcançado.

Algumas dicas sobre o cronograma: tenha um arquivo compartilhado que todos tenham acesso. Quanto mais detalhes da atividade a ser desenvolvida, maior as entregas (não se esqueça que algumas atividades são simultâneas); avalie a carga de atividades para cada indivíduo de acordo com o seu perfil.

No cronograma, detalhe o dia da semana e estabeleça pausas, sinalize feriados e comemorações (não esqueça dos aniversários dos componentes da equipe), marque no cronograma caso algum indivíduo tenha restrições (filhos ou questões de saúde previstas), adicione uma coluna para checklist das atividades e uma janela para reorganização (caso haja atrasos).

Trabalhar com o tempo e a sua distribuição exige estabelecimento de prioridades, constância, disciplina, identificação de gargalos e atrasos recorrentes. A revisão diária nos permite várias visões sobre as mesmas perspectivas. Importante em cada projeto estabelecer momentos de pausa para análise e também para descanso.

LEMBRETE

QUANTIFICAR PARA
CONTROLAR
E
AVALIAR

STORYTELLING COMO
FERRAMENTA

CRONOGRAMA
DISCIPLINA
DA
EXECUÇÃO

MOMENTOS DE LAZER E
DESCANSO PRECISAM SER
REGISTRADOS

FOCO NOS OBJETIVOS
VISUALIZE A CONCLUSÃO
MESMO ANTES
DE CONCLUIR

"SEU TEMPO É CURTO. POR ISSO, NÃO O DESPERDICE
VIVENDO A VIDA DE OUTRA PESSOA"

Steve Jobs, empreendedor

GERENCIAMENTO DE CUSTOS

"PARE DE PERSEGUIR O
DINHEIRO E COMECE A
PERSEGUIR O SUCESSO"

TONY HSIEH

"A LÓGICA PODE LEVAR DE
UM PONTO A AO PONTO B
A IMAGINAÇÃO PODE
LEVAR A QUALQUER LUGAR"

ALBERT EINSTEIN

"A VIDA É MELHOR PARA
AQUELES QUE FAZEM O
POSSÍVEL PARA TER O
MELHOR."

JOHN WOODEN

O custo é o valor (trabalho ou moeda) disponibilizado para execução do projeto. É necessário realizar um levantamento de todos os recursos que serão empregados no projeto, assim como o tempo que será dedicado.

Planejar o tempo correto para a execução de cada fase do projeto é de extrema importância, pois quando bem planejado, os recursos acabam sendo empregados de forma calculada e controlada o que evita desperdícios.

A respeito do tempo, ocorre que o projeto, por vezes, demora mais do que o previsto na fase inicial e, quando avança, na prática não condiz com o proposto no "planejamento", sendo necessária uma revisão? E isso implica em um custo de tempo.

Quando algo tem que ser executado de uma forma muito rápida, os recursos acabam sendo maiores, ocorrendo assim gastos superiores ao planejado. Quando tudo ocorre conforme o planejado, é possível otimizar os recursos.

O que tem que ser feito rápido, normalmente, sai mais caro, quando se tem mais tempo é possível negociar recursos e dirimir os custos.

O custo de um projeto tende a sofrer com as modificações, sejam elas positivas ou negativas. Os projetos que possuem acréscimos ou cortes alteram o valor a ser despendido.

É importante considerar o quanto o uso de equipamentos, ferramentas e materiais trazem à tona o conceito de sustentabilidade, pois uma economia no curto prazo pode acarretar em um grande custo a longo prazo.

Diante de um corte de orçamento é muito comum optar por materiais de segunda linha e em alguns casos, pode haver um comprometimento do escopo original da proposta.

Quando se optar por um material de segunda linha, pense na durabilidade e o quanto aquilo trará benefícios ou malefícios futuros (o quanto vale a pena dispende de determinado valor).

Se for necessária uma redução dos custos, verifique se é possível diminuir na quantidade e opte sempre por materiais alternativos que não interferem na qualidade final do pretendido.

Um corte no orçamento pode comprometer todo o processo e desabilitar o projeto. Na aplicação dos custos orientamos a divisão dos custos diretos (exclusivo para projeto) e indiretos (não relacionado diretamente com o projeto); custos fixos (independem do tempo) e variáveis (varia com o tempo e quantidade).

Ao trabalhar custos, recomendamos o uso da técnica dos “Cinco Porquês” que tende a orientar para que as respostas sejam as mais claras possíveis e facilitar a identificação das melhores opções para determinada situação.

A técnica dos “5 Porquês” surgiu na década de 30 e foi criada por Sakichi Toyoda, fundador das Indústrias Toyota, que consiste em perguntar 5 vezes o porquê de um problema, a fim de encontrar a causa raiz.

Figura 7 - Os cinco porquês



Fonte: síntese dos autores baseado no

<https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/entendo-a-ferramenta-5-porques>

Pode ser que no 2º porque você já tenha descoberto a causa. Não há uma regra fixa sobre a quantidade de porquês. Basicamente é até se encontrar a causa do uso de determinado caminho.

No gerenciamento dos custos é fundamental uma análise geral do contexto do mercado, no que diz respeito ao cenário político, econômico, social, tecnológico e legal.

Uma visão ampla e transparente ajuda nas melhores classificações e tendências. Sugerimos a aplicação de taxa de variação que deve ser composta com base no IPCA (Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo).

No gerenciamento de custos, a reserva de contingência é fundamental para o caso de eventualidades. Não há uma porcentagem fixa sobre isso, pois depende do escopo da proposta; recomendamos 20%, Por ser um número razoável para previsão que tende a não onerar muito a proposta final.

Mesmo na questão de levantamento dos custos, os registros são fundamentais e, neste sentido, reforça-se o uso de ferramentas visuais que aplicam um cronograma de saída dos recursos. O que confere ao gestor uma melhor flexibilidade de controle.

A fim de evitar o desperdício de tempo e recursos financeiros, recomendamos o Método kanban que associa importantes fases e seus avanços sobre uma holística macro e de fácil visualização.

O termo “Kanban” é de origem japonesa e significa “sinalização” ou “cartão”, e propõe o uso de cartões (post-its) para indicar e acompanhar o andamento da produção dentro da indústria. Trata-se de um sistema visual que busca gerenciar o trabalho conforme ele se move pelo processo.

A sugestão é dar conhecimento aos interessados das informações por meio de atualizações diárias através de anotações compartilhadas por aplicativos.

O esquema abaixo montado, em escala aumentada, ajuda a percepção do andamento do projeto e dá condições ao gestor de possíveis remanejamentos rápidos que se fazem necessários.

Figura 8 - Análise de Prioridade

<i>PARA FAZER</i>	<i>AVALIAR O QUE FOI FEITO</i>	<i>REFAZER/ AJUSTAR</i>	<i>FEITO</i>
<i>ALTA PRIORIDADE</i>			
<i>MÉDIA PRIORIDADE</i>			
<i>POUCA PRIORIDADE</i>			

Fonte: síntese dos autores baseado no

<https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/kanban/>

gclid=Cj0KCQjwuLSHBhC_ARIsAFod4fJwd1_KCNrCjbqeoFMF5w0TsVx_GnjLrHkzDpAm
FlDw5_GqcJj422EaAjaSEALw_wcB

LEMBRETE

The image shows three rectangular cards with a torn paper edge effect, set against a green background. Each card has a small bar chart at the bottom right. The first card has a red bar chart with two bars of increasing height. The second card has an orange bar chart with two bars of increasing height. The third card has a green bar chart with two bars of increasing height.

REGISTRAR É
FUNDAMENTAL

ALINHAR OS CUSTOS
COM O TEMPO

ESTAR ATENTO
PARA QUALIDADE

"AS FORTUNAS SÃO CONSTRUÍDAS
NOS MOMENTOS DE CRISE E
COLETADAS NOS PERÍODOS DE
FARTURA"

Jason Calacanis, fundador do LAUNCH
Ticker

GERENCIAMENTO DE RISCOS

**"O RISCO DE DAR ERRADO É
MENOR DO QUE O RISCO DE
NÃO TER FEITO NADA"**

AUTOR DESCONHECIDO

**"O QUE PARECE UMA
PROVAÇÃO AMARGA PODE
SER UMA BENÇÃO
DISFARÇADA**

OSCAR WILDE, ESCRITOR

**"OBSTÁCULOS NÃO PODEM
PARAR VOCÊ. SE VOCÊ ACHAR
UMA PAREDE, NÃO DESISTA.
ACHE UMA MANEIRA DE
ESCALÁ-LA, ATRAVESSÁ-LA
OU DERRUBÁ-LA"**

MICHAEL JORDAN

Uma parte importante para constituição de um projeto é conhecer riscos e incertezas. Conhecer é um passo, saber o que fazer com essa informação é outro passo fundamental.

Todo o trabalho se inicia no processo de preparação ou planejamento para identificar os riscos e incertezas. Posteriormente, elenca-se ferramentas para condução.

Só erra quem faz e quem erra aprende. Se você não faz nada, na melhor das hipóteses você pode ser comparado ao medíocre. Mario Sergio Cortella, filósofo reconhecido, diz que uma pessoa medíocre é aquela que é morna, que está na média, que não é quente e nem fria. O filósofo enfatiza que mediocridade é falta de capricho.

Destacamos que o capricho é avaliar o risco que estamos sujeitos e criar mecanismos para que sejam eliminados.

“Fazer o teu melhor na condição que você tem enquanto não tem condição melhor”. Fazer o melhor te afasta de fazer apenas o necessário. Fazer o mínimo é estar na zona de conforto.

Sair da zona de conforto é fazer diferente da maioria e independente das condições que a vida te deu. Trabalhe com os recursos e gerencie de forma que eles não se percam pelo caminho ou, se perder, que seja para uma captação maior ou que seja calculado a ponto de não fazer falta.

Avaliar tudo o que está dando certo e o que está dando errado, listar as ocorrências e criar planos alternativos, superação das dificuldades e apresentar resiliência frente aos objetivos.

Nesta seção indicamos o diagrama de pareto que é um recurso gráfico que ordena as causas de perdas ou defeitos que devem ser sanados. Essa ferramenta é indicada para classificar os problemas, erros e defeitos, para estudos e ações posteriores.

O Diagrama de Pareto pressupõe que 80% dos problemas se concentram em 20% das causas. Ou seja, se identificar as causas principais e saná-las, irá resolver cerca de 80% dos problemas.

DIAGRAMA DE PARETO

O Diagrama de Pareto trata-se de uma organização de dados que apresenta a prioridade que auxilia na tomada de decisões.

PASSO 1

Verifique se essa é a melhor ferramenta para o que você pretende.



PASSO 2

Colete informações definidas como relevantes.



PASSO 3

Separe as informações em grupos semelhantes que devem ser classificadas em causa e efeito.



PASSO 4

Monte o gráfico que apresentará a quantidade de causas e efeitos.



Acontece que a métrica 20% /80% tende a se revelar.
E haverá elementos para tomada de decisões

Para identificar as vulnerabilidades, sugerimos um brainstorming reverso, uma técnica usada para resolução de problemas, que elenca questões problemáticas em que os indivíduos pensam em ações/questões que apontam para o pior cenário possível, e após o levantamento, são propostas soluções diretas. Basicamente é uma tempestade de problemas, ao invés de uma tempestade de ideias.

É verdade que há questões que não conseguimos prever. Quem imaginou que ficaria trancado dentro de casa, por conta de uma Pandemia?

Isso é o que chamamos de risco desconhecido que não é possível prever e, para este caso, existe a reserva de contingência. A reserva é justamente para que o inesperado não seja sentido com tanta força; trata-se de um "seguro".

Outra questão é “dados negativos” (constantes) e que fogem ao objetivo principal; isso nos remete a duas ações: ou muda o objetivo original ou muda o que está em variação constante.

Todo projeto está susceptível a riscos, e conhecê-los é a melhor forma de enfrentá-los. Se colocar na margem de segurança é arriscar sem comprometer a proposta original. Nesta faixa, a observação constante tende a conferir aprendizados valiosos e, até mesmo, proporcionar uma inovação.

LEMBRETE

SÓ ERRA QUEM FAZ

ENCONTRE A CAUSA
DO QUE ESTÁ ERRADO

OBSERVE

REFORMULE
QUANDO NECESSÁRIO

"LEVANTE E ENFRETE OU SENTE E
CHORE"

Autor desconhecido

CAPÍTULO SETE

PRA QUE INVENTAR A RODA? (como/quando e onde)

"PARA AQUELES QUE TÊM APENAS UM MARTELO COMO FERRAMENTA, TODOS OS PROBLEMAS PARECEM PREGOS".

MARK TWAIN

"EU NÃO FALHEI. SÓ DESCOBRI 10 MIL CAMINHOS QUE NÃO ERAM O CERTO".

THOMAS EDISON

"APRENDER É A ÚNICA COISA QUE A MENTE NUNCA SE CANSA, NUNCA TEM MEDO E NUNCA SE ARREPENDE".

LEONARDO DAVINCI

Projetar é possível em qualquer idade e em qualquer tempo. Todos projetamos, seja uma reunião de amigos, um casamento ou mesmo um grande empreendimento. O que ocorre é que todos nós, em determinado momento da vida, vamos estar diante de situações que podem ser projetadas.

Todos nós temos uma receita para projetar, pois fazemos isso como algo natural. Há disponíveis ferramentas na literatura que nos ajudam a ter condições de dirimir falhas e conseguir maiores êxitos

Neste contexto, a base do estudo se apoia em cinco termos, são eles: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e encerramento. Esses termos denotam dos pilares da administração que são: planejar, organizar, dirigir e controlar.

É importante esclarecer que os projetos têm data para começar e data para terminar. Isso mesmo, têm data para terminar. Por exemplo, você deseja abrir uma empresa e faz toda a estrutura para isso ocorrer. A partir do momento que você abriu a empresa, o seu projeto está encerrado. Hora de um novo projeto... e assim, vamos.

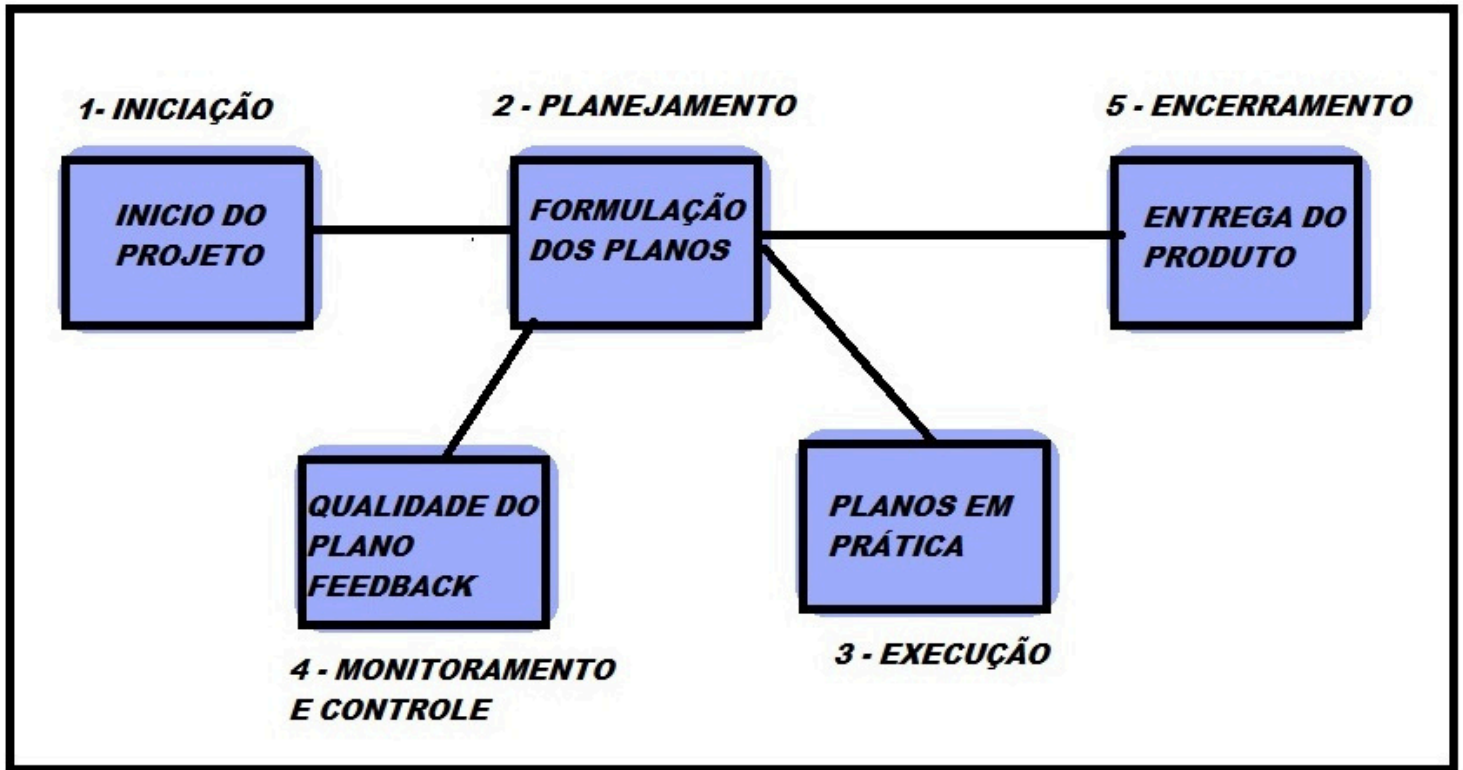
A fase de iniciação é a própria instituição de um projeto que compreende com o “termo de abertura” que apresentará as premissas fundamentais do proposto: título, objetivo, justificativa, materiais, metodologia, equipe, restrições, riscos, orçamento e cronograma detalhado.

O planejamento é a próxima etapa em que fica detalhada a forma que será atingido o objetivo proposto. Nesta fase levanta-se os indicadores do desempenho da proposta, os recursos necessários, os riscos, os membros da equipe e as tarefas em que estarão envolvidos.

Após planejar vem à "Execução", que deve ser a prática do que foi arquitetado na teoria. Na execução estão previstos ajustes, tais como: equipe, tempo, material ... que pode resultar em um replanejamento. Uma etapa importante é o monitoramento que deve estar presente do início ao fim, principalmente com o registro do tempo e andamento das atividades.

O encerramento é representado pela entrega da proposta inicial, que é materializada em ações e tempo empregado. No encerramento, recomendamos o levantamento das lições aprendidas e também uma avaliação da proposta.

Figura 9 - Fases do projeto



fonte: Baseado Guia do Conjunto de Conhecimentos de Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) - 6ª Edição

Este conjunto de conhecimento para um projeto, ao ser estruturado, denomina-se Estrutura Analítica do Projeto, ou seja EAP, que organiza o escopo do projeto de forma visual para facilitar o gerenciamento das etapas.

A Estrutura Analítica do Projeto é de rápida visualização e demonstra, aos envolvidos, os passos a serem seguidos, apoiando-os nas melhores decisões.

Ao desenvolver uma EAP, são estabelecidas as etapas principais e, em seguida, as tarefas essenciais para atingir os resultados. Podemos assemelhar a EAP, na maioria dos casos, com um diagrama em formato de árvore, tendo o “tronco” na parte superior e os “ramos” exemplos/explicações.

Para o desenvolvimento de projetos, há dois modelos que iremos apresentar a fim de esclarecer diferentes situações que podem ocorrer. São os modelos ágil e híbrido. Não temos intenção de aprofundar estes termos, e o fato de você não conhecê-los profundamente, não irá prejudicar na condução de propostas de sucesso.

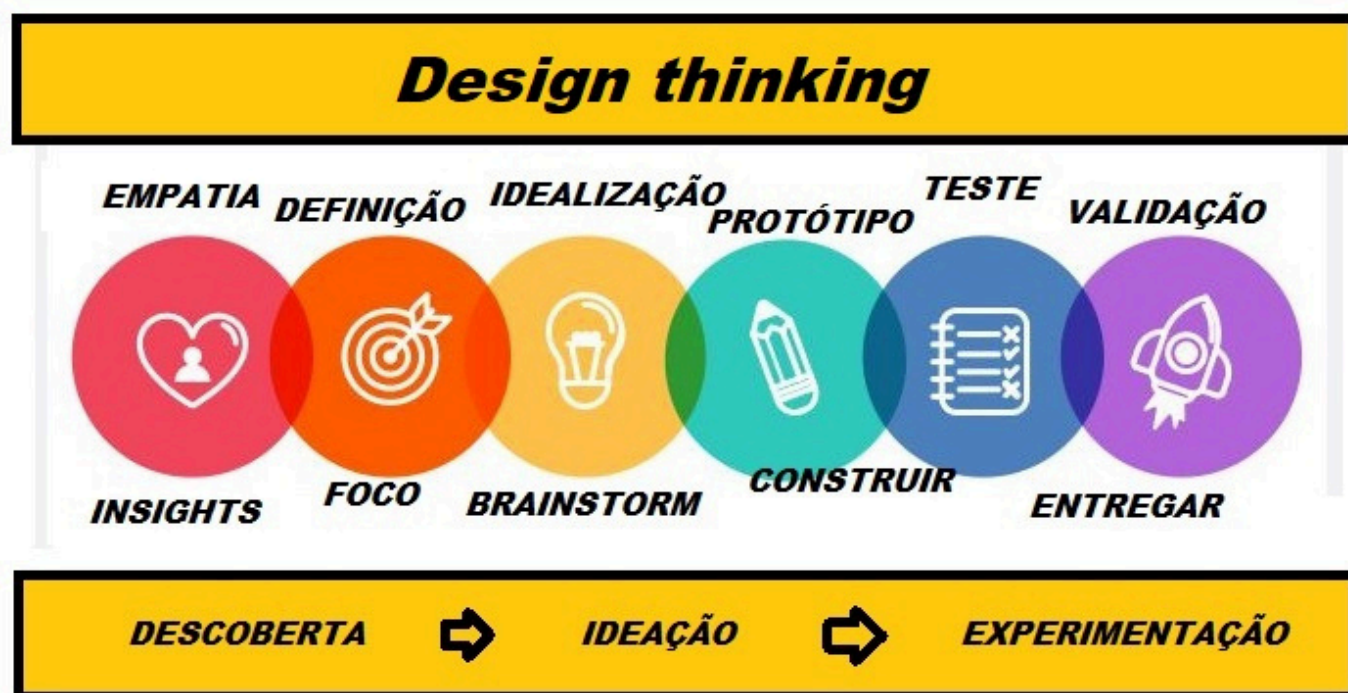
O modelo ágil é uma forma de conduzir projetos que confere rapidez aos processos e à conclusão de tarefas. Neste método o fluxo de trabalho ocorre com mudanças de acordo com a situação o que confere rapidez e flexibilidade.

O modelo híbrido é composto por práticas ágeis e tradicionais. Essa metodologia é aplicada para projetos que pretendem um escopo bem definido, porém permite adaptações em seu progresso.

Há projetos que não permitem conduções totalmente ágeis por ter um escopo muito detalhado que não acompanha tendências muito flexíveis. Para estes o fluxograma de trabalho segue a metodologia tradicional, com algumas adaptações de cenários que não comprometem o alto padrão estipulado.

Uma ferramenta muito usada é o Design Thinking por ser efetiva e ter passos simples e aplicável a qualquer modelo, e que compreende basicamente cinco passos, são eles: descoberta, interpretação, ideação, experimentação e evolução.

Figura 10 - Design Trinking



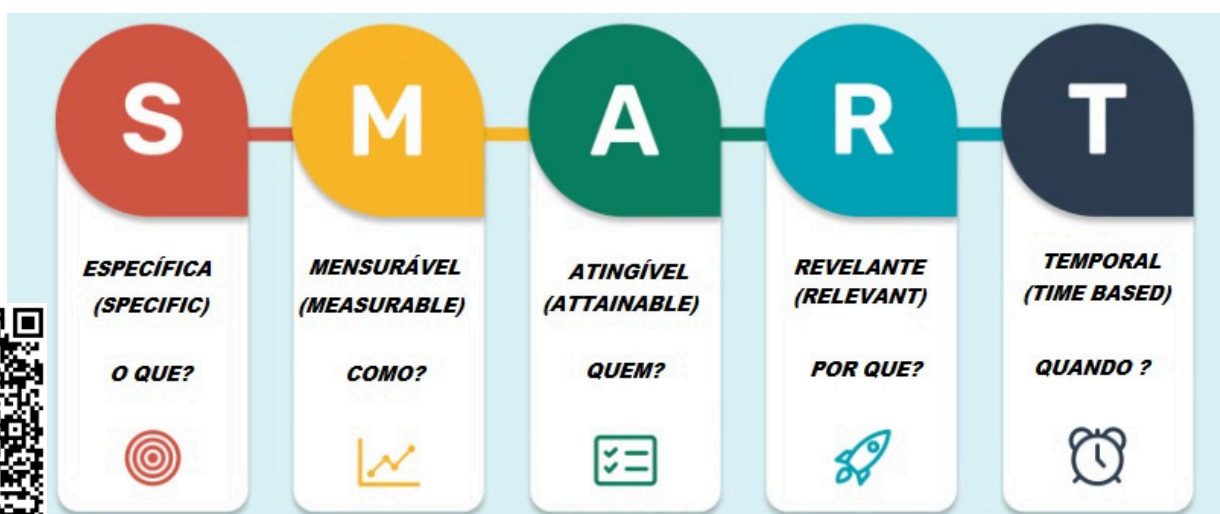
Fonte: Autoria Própria baseado <https://blog.mbauspesalq>.

A descoberta compreende qual é o desafio e como ele será abordado; a interpretação trata sobre como pode ser traduzido; a ideação é o processo de criar a solução ou sobre a oportunidade; a experimentação é o protótipo para concretizar a ideia; a evolução é justamente o aprimoramento do protótipo.

No processo de ideação; sugerimos a aplicação de ferramenta SMART que estabelece critérios para a definição de objetivos e metas, baseados em cinco premissas: S (específica), M (mensurável), A (atingível), R (relevante) e T (temporal).

O “S” Specific, ou específica, trata o que quer alcançar com essa meta. O “M” Measurable, ou mensurável, trata do resultado esperado com a escolha da meta. “A” Attainable, ou atingível, são os pontos importantes. “R” Relevant, ou relevante, verifica a estratégia. Sugestão: verifica a estratégia que precisa ter relevância, precisa ter relevância. “T” Time based, ou temporal, o prazo.

Figura 11 - SMART



Fonte: Autoria Própria baseado artigo site Sebrae

<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-meta-smart-e-como-definir-em-sua-empresa,fd5cd6387eab5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>

LEMBRETE

TODOS NÓS
PROJETAMOS

FAÇA O PLANO

ADOTES FERRAMENTAS
PARA SEGUIR O PLANO

"A DEDICAÇÃO É A MÃE DA BOA
SORTE"

Benjamin Franklin

ANEXO

FERRAMENTAS DIGITAIS GRATUITAS



EDRAWSOFT

A Edraw Max é uma ferramenta online que oferece uma versão gratuita para criação de fluxogramas, mapas mentais, organogramas, diagramas de rede, genograma, diagrama elétrico, organograma, diagrama de gerenciamento de projetos, e outros com uma galeria recheada de exemplos e modelos.



EDUCAÇÃO DIGITAL

Educadigital é uma organização, referência mundial no desenvolvimento de ações e projetos de educação aberta na cultura digital. Por meio de iniciativas próprias e de parcerias com outras instituições, atua no desenvolvimento de estudos, pesquisas, advocacy em educação aberta, formação e promoção dos direitos digitais (acesso à informação, privacidade e liberdade de expressão).



PIM-GO

O Product Integration Model é um conjunto de modelos e artefatos para o desenvolvimento de produtos com base nas práticas mais modernas de gestão de produtos e projetos. Atualmente o PIM-Go® é composto do PIM-Go Ágil, voltado para produtos em ambientes de alto grau de mudança, e o PIM-Go Híbrido, voltado para contextos mais preditivos.



CICLO PDCA

O Ciclo PDCA é uma ferramenta de qualidade que facilita a tomada de decisões visando garantir o alcance das metas necessárias

CONTROLE E AVALIAÇÃO

"O SUCESSO NÃO CONSISTE EM NÃO ERRAR, MAS EM NÃO COMETER MESMOS EQUÍVOCOS MAIS DE UMA VEZ.

GEORGE BERNARD SHAW,

"NÓS SOMOS AQUILO QUE FAZEMOS REPETIDAMENTE. EXCELÊNCIA, ENTÃO, NÃO É UM MODO DE AGIR, MAS UM HÁBITO."

ARISTÓTELES

"NÃO TENTE SER UMA PESSOA DE SUCESSO. EM VEZ DISSO, SEJA UMA PESSOA DE VALOR".

ALBERT EINSTEIN

A avaliação não deve ser confundida com a validação, porém para validar é necessário avaliar. A avaliação é a análise de todas as condições e aplicação dos elementos até o momento. A avaliação é realizada sob todos os pontos de vista e, neste sentido, orientamos para uma avaliação 360° ou multi-rater, que engloba a percepção de um conjunto de pares, liderados, líder e clientes. A avaliação pode ser relativo aos valores, competências, comportamentos, contribuições e resultados.

Figura 12 - Avaliação de desempenho

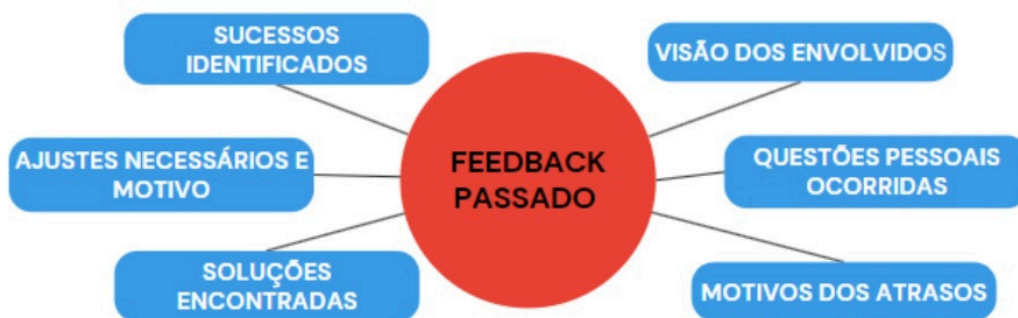


Fonte: Autoria Própria baseado em artigos site Sebrae

Na avaliação do projeto traça-se um paralelo entre o feedback e o feedforward e, neste contexto, verifica-se a necessidade de ações.

Na análise do feedback, a premissa é que a avaliação se volta para o que ocorreu no passado, pois elenca as questões já ocorridas.

Figura 13 - Elementos que envolvem o FeedBack



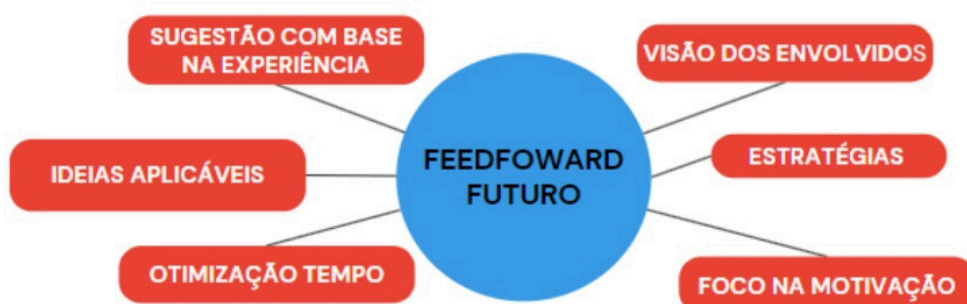
Fonte: Experiência dos autores

O FeedBack é importante para que o receptor da informação conheça a situação atual a partir do ponto de vista do outro, que pode ser inferior ou superior à sua posição. A experiência mais efetiva se concentra quando as informações se repetem advindas de diferentes grupos de pessoas.

O Feedforward amplia a visão do receptor da informação e, em sentido figurado, assemelhamos a uma “sombra”, pois é baseado com a clareza do presente projetado em um ângulo com visão ao que está a frente. A projeção da sombra sugere o caminho a ser alcançado.

Observe que o FeedForward é subjetivo ao analisar fatos não ocorridos efetivamente. Mesmo com um grau significativo de subjetividade, não retira a importância da avaliação, sendo que representa um avanço para gestão de pessoas.

Figura 14 - Elementos que envolvem o FeedForward



Fonte: Experiência dos autores

Tanto o Feedback quanto Feedforward, ou qualquer ferramenta apresentada, não deve ser analisada sem um contexto ou uma visão curta. A perspectiva uníssona e isolada evidencia um ambiente turvo e com pouca clareza das questões.

LEMBRETE



"TER SUCESSO SIGNIFICA
ENFRENTAR UM FRACASSO
ATRÁS DE OUTRO SEM PERDER O
ENTUSIASMO"

Winston Churchillr

ANEXO

FERRAMENTAS DIGITAIS GRATUITAS



TYPEFORM

Typeform auxilia na construção de formulários online e pesquisas online. Possui formulários dinâmicos e seu layout apresenta estética aceitável aos usuários.

Existe a possibilidade de criação grátis, porém, não está disponível em português.



WUFOO

Wufoo é uma opção de formulário atrativo que também pode ser incluído. A ferramenta promove a criação de formulários, compartilhamento, recolhimento de dados e é possível análise dos dados. Há templates de formulários prontos que podem ser configurados inclusive para receber pagamentos.



GOOGLE FORMS

A mais conhecida entre as opções e facilmente utilizada. Não requer grande esforço para criação de formulário, porém os templates oferecidos são básicos



DELIGHTED

Coleta e analisa o feedback da pesquisa, apresenta-se como plataforma de gerenciamento de experiência de auto-serviço preferida pelas principais marcas mundiais.



SURVICATE

A ferramenta permite coletar feedbacks dos seus clientes de forma gratuita. Compreende receber 100 respostas todos os meses, entretanto, os dados ficam retidos apenas por um período de 30 dias.



TALEOS

A plataforma de atendimento digital, permite centralizar os seus canais de comunicação. Possui versão grátis limitada.



NUVEM DE PALAVRAS

A ferramenta permite a inclusão de palavras e dá ênfase a palavra mais repetida sendo adequado para apresentações coletivas para traduzir o pensamento objetivo de determinada situação.

ENCERRAMENTO E RESULTADOS

"SEMPRE QUE VOCÊ VIR UMA PESSOA DE SUCESSO, VOCÊ VERÁ AS GLÓRIAS, NUNCA OS SACRIFÍCIOS QUE A LEVARAM ATÉ ALI"

VAIBHAV SHAH

NÃO TE PREOCUPES COM OS QUE NÃO TE CONHECEM, MAS ESFORÇA-TE POR SERES DIGNO DE SER CONHECIDO.

CONFÚCIO

"O SEGREDO PARA A MUDANÇA É CONCENTRAR AS ENERGIAS NÃO NA LUTA CONTRA O QUE É VELHO, MAS SIM NA CONSTRUÇÃO DAQUILO QUE É NOVO"

SÓCRATES

Ao ler o título deste capítulo você poderia questionar a ordem da colocação das palavras. O mais instintivo seria "Resultados" e "Encerramento", mas a colocação é proposital, já que o encerramento deve ser encarado como um novo começo, baseado nos resultados até aqui alcançados.

O encerramento é quando o objetivo da proposta foi alcançado, dado o período estipulado para isso. Pode ser que o prazo tenha acabado e o objetivo não tenha sido alcançado e, mesmo assim, deve-se processar o encerramento da proposta. O encerramento seria a constatação simples que se cumpriu o proposto independente de desempenho, resultados, métricas, gráficos...

Para o caso dos objetivos não alcançados, percebe-se que não se trata de "esticar o prazo" um pouco mais para se "chegar lá". Os atrasos, comuns aos processos, devem ser previstos no cronograma, e os "finais" precisam ser respeitados.

Após o encerramento, os resultados são coletados, tabulados e analisados. Tudo tem resultados e revelam os sucessos e insucessos. Os resultados são a curto, médio e longo prazo. Aprenda a identificá-los, se possível quantificá-los e ou mesmo qualificá-los.

Nos resultados, os indicadores podem ser quantitativos ou qualitativos. Os indicadores quantitativos apontam os resultados práticos e fáceis de quantificar, pois estão relacionados com números e operações matemáticas. Os indicadores qualitativos estão ligados a opiniões e percepções dos envolvidos.

Os indicadores a serem utilizados dependem muito do que é proposto e, por isso, é importante definir no início do processo, o que será observado como indicador da proposta.

No encerramento, os indicadores são reunidos, e esses dados trabalhados em gráficos e planilhas de forma que traduzam com facilidade a informação principal.

Sugerimos que o olho no futuro e acompanhamento junto aos especialistas da área seja algo constante, pois as tendências direcionam algumas decisões.

Se olharmos para o passado, cerca de 15 anos, não tínhamos tão acessíveis YouTube e Facebook. O termo drone remetia para algo militar. Bitcoin e Blockchain não existiam no vocabulário dos melhores economistas. Não se ouvia falar em Android. Isso sem contar UBER e AirBnb.

Para os próximos anos, o que nos espera? Será que nossas casas serão cercadas de sistema de sensores ou encontraremos o conhecimento perfeito? Como estará a inteligência artificial nas nossas vidas, ou mesmo a realidade aumentada? Será que nosso dinheiro será apenas virtual?

Lembra que no início do processo sugerimos documentar? Incentivamos a fazer uso dessas anotações neste momento e traçar um paralelo de aprendizado com as seguintes vertentes: o que foi projetado, o que foi realizado e o que se efetivou.

Neste momento todas as anotações serão de extrema importância para reavaliação do aprendizado. As sensações e percepções passadas podem se confirmar ou não. Todo dado é importante e traz uma informação; aprenda a interpretação.

LEMBRETE

REGISTRO É
FUNDAMENTAL E COMPÕE
A BASE PARA IR ALÉM.

OBSERVE AS VARIAÇÕES
E TRACE UM PARALELO
COM SUAS PERCEPÇÕES.
ATENTE-SE AS TENDÊNCIAS.

TODO DADO É
IMPORTANTE E TRAZ
INFORMAÇÃO
APRENDA A
INTERPRETAÇÃO.

"PENSE SEMPRE ALÉM DO ESPERADO
E MERGULHE DE CABEÇA NAS
OPORTUNIDADES QUE APARECEREM
NO SEU CAMINHO"

Lakshmi Mittal, presidente e CEO da
ArcelorMittal

"SE VOCÊ REALMENTE ACREDITA NAQUILO QUE FAZ E ESTÁ DISPOSTO A TRABALHAR DURO, ENTÃO VOCÊ PROVAVELMENTE SERÁ BEM-SUCEDIDO".

PIERRE OMIKYAR, FUNDADOR E PRESIDENTE DO EBAY

"AO PARAR POR UM MINUTO E CONTAR TODAS AS SUAS CONQUISTAS, VOCÊ PERCEBERÁ COMO É BEM-SUCEDIDO".

WILLIE NELSON

"A ARTE DE VIVER BEM NÃO CONSISTE EM ELIMINAR O QUE NOS FAZ SOFRER, MAS CRESCER COM ESSES PROBLEMAS"
BERNARD M. BARUCH, EMPREENDEDOR.

Percorremos o caminho para operacionalizar um projeto. Apresentar uma fórmula mágica e pronta é muita pretensão e imaturidade da nossa parte, pois estamos em um mundo de constantes mudanças.

As questões apresentadas permeiam as principais indicações da experiência de um projeto de extensão que perdura por mais de 10 anos e sem recursos definidos.

Independente da sua avaliação pessoal quanto ao sucesso ou não da proposta, afirmamos que o saldo é positivo, pois agora você conta com o elemento experimentação consolidado e conhece os fatores que compuseram o ambiente.

Sair do campo das ideias e partir para a prática é algo sempre inovador e que exige energia e esforço concentrado. Sair do zero e chegar até o dez é tirar você de um processo estático e lhe lançar para um estado de movimento.

Estar em movimento constante é um processo de aprendizado para qualquer área de atuação. Para chegar em algum lugar, é preciso movimento. Estar onde a maioria não chega é justamente FAZER o que a maioria não faz.

Estar em constante movimento é um dos ingredientes básico para o sucesso. E sobre sucesso, afirmamos que é uma soma de repetidos acertos realizados.

Ao relatar “o sucesso”, algumas pessoas afirmam que surgem repentinamente. Acontece que o trabalho constante e repetido só é percebido quando o volume de pequenas coisas se somam e, por isso, parece ter ocorrido de forma repentina.

O indivíduo que tem sucesso não consegue apontar o que "gerou" aquele reconhecimento, pois foram incontáveis ações positivas.

Neste contexto recomenda-se comemorar pequenas vitórias e registrar estes momentos para que o progresso seja por você percebido e o estimule ao estabelecimento de melhorias.

Perceba que você é o protagonista da sua história e dos seus propósitos. A ideia fundamental é concentrar-se no presente, com os aprendizados do passado, visualizando o futuro.

A disciplina em manter a mente firme é a saída para atenção no que é importante de ser observado no momento.

Reconhecer as vulnerabilidades, e aceitar que erros irão ocorrer, é uma forma de amadurecimento. Aquele que progride diante das incertezas tende a avançar mais rápido.

Diante das tempestades, observe e registre a fim de obter experiências. Os grandes inventores relatam, e nos confirmam, que o erro pode ser um grande acerto, e a correção do erro o sucesso.

A história conta que foram inúmeras tentativas para criação da lâmpada, porém seu inventor Tomas Edison não visualizou essas tentativas frustradas como falhas; eram descobertas de não fazer uma lâmpada.

Edison alcançou o resultado definitivo em 1879, com a tentativa de utilizar um filamento de carvão a vácuo. Quem se afasta do fracasso, se afasta do sucesso. A falha faz parte do processo.

Salientamos que a força de se fazer muitas vezes é mais importante do que está sendo feito. Tudo que é feito com determinação e sentimento é visto de diferentes perspectivas.

Trata-se do FAZER com sentimento na certeza de que esse "sentimento" será sentido por pessoas com sensibilidade apurada.

O conhecimento é importante, mas não é o único ingrediente. Há uma frase de Alec Bourne que diz: "É possível guardar na mente um milhão de fatos e, ainda assim, ser totalmente sem educação".

Não estamos estimulando a falta de conhecimento, mas percebe-se que a sabedoria está em aplicar os conhecimentos, e fazer é uma forma de aplicação.

Encerramos esse capítulo com uma frase do tenista Arthur Ashe que propõe um começo que diz:

"Comece de onde você está.
Use o que você tiver.
Faça o que você puder".

LEMBRETE



A MELHOR MANEIRA DE COMEÇAR
ALGUMA COISA É PARAR DE FALAR E
DAR O PRIMEIRO PASSO".

WALT DISNEY, FUNDADOR DO DISNEY
BROTHER

Studio e da Disneyland

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 3. ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.

CUBO UP. Site de empreendedores. Disponível em: <https://cuboup.com/br/conteudo/analise-swot/>. Acesso em: 08 out. 2021.

DESIGN thinking: método prático acelera processo de inovação. MBA_USP_ESALQ 2023 Disponível em: <http://designthinking.com.br/> método prático acelera processo de inovação. MBA_USP_ESALQ 2023. Acesso em: 23 mar 2023.

ENDEAVOR Brasil. Kaizen: a sabedoria milenar a serviço da sua melhor gestão. Disponível em: <https://endeavor.org.br/operacoes/kaizen/>. Acesso em: 27 ago. 2021.

ENDEAVOR. Kanban: como ver, literalmente, as tarefas que te ajudam a melhorar os processos. Disponível em: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/kanban/>. Acesso em: 27 ago. 2021.

KNAPP, Jake ; ZERATSK, Jhon; KOWITZ, Braden. Sprint: o método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias. Tradução Andrea Gottlieb, Rio de Janeiro: Intrínseca, 2017.

MAXIMINIAMO, Antonio Cesar Amaru. Teoria geral da administração. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PMBOK Guide. Guia para o conjunto de conhecimentos de gestão de projetos. 5th ed. Disponível em: <https://www.pmi.org/>. Acesso em: 26 fev. 2023.

RATATOUILLE. Direção: Brad Bird. Gênero: animação/comédia. Walt Disney Pictures, 2007.

SEBRAE. 5W2H: plano de ação para empreendedores. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/5W2H.pdf>>>. Acesso em: 26 fev. 2023.

SEBRAE. Análise 360° da oportunidade de negócio. Disponível em: https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Oportunidades.PDF. Acesso em: 15 fev. 2023.

SEBRAE. Defina os objetivos para sua empresa com a metodologia SMART Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/defina-os-objetivos-para-sua-empresa-com-a-metodologia-smart,4ca70aee0c705810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 23 mar. 2023.

SEBRAE. Ferramenta análise SWOT (clássico). Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF. Acesso em: 08 out. 2021.

SEBRAE.Os 5 porquês: entenda essa ferramenta. Disponível em: <https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/entendo-a-ferramenta-5-porques>. Acesso em: 18 mar 2023.

SEBRAE.Use a matriz F.O.F.A para melhorar a empresa. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/use-a-matriz-fofa-para-corriger-deficiencias-e-melhorar-a-empresa,9cd2798be83ea410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 16 mar. 2023.

SILVA, Adelphino Teixeira da. Administração básica.6.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SOBRAL, Felipe; PECCI, Alketa. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Pearson, 2008.

ISBN 978-65-87023-42-7 (E-BOOK)