



**UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DO  
MARANHÃO**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO - UEMA  
CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CAMILA CONCEIÇÃO DE SOUZA**

**GESTÃO DE PROJETOS: UMA ANÁLISE DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO  
ÁGIL ALINHADAS ÀS DA GESTÃO ESTRATÉGICA EM MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS DA CIDADE DE CODÓ-MA**

**CODÓ-MA**

**2022**

**CAMILA CONCEIÇÃO DE SOUZA**

**GESTÃO DE PROJETOS: UMA ANÁLISE DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO  
ÁGIL ALINHADAS ÀS DA GESTÃO ESTRATÉGICA EM MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS DA CIDADE DE CODÓ-MA**

Artigo científico apresentado ao Curso Bacharelado em Administração da Universidade Estadual do Maranhão, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

**Orientador:** Prof. Esp. Aluydio Bessa Amaral.

CODÓ-MA

2022

Souza, Camila Conceição de

Gestão de projetos: uma análise das ferramentas de gestão ágil alinhadas às da gestão estratégica em micro e pequenas empresas da cidade de Codó-Ma/ Camila Conceição de Souza. – Codó, 2022.

37 f.

Artigo Científico (Graduação) – Curso Bacharelado em Administração, Campus Codó, Universidade Estadual do Maranhão, 2022.

Orientador: Prof. Esp. Aluydio Bessa Amaral.

1. Gestão Ágil. 2. Gestão Estratégica. 3. Micro e Pequenas Empresas. 4. Ferramentas. I. Título.

CDU: 658

**CAMILA CONCEIÇÃO DE SOUZA**

**GESTÃO DE PROJETOS: UMA ANÁLISE DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO ÁGIL ALINHADAS ÀS DA GESTÃO ESTRATÉGICA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA CIDADE DE CODÓ-MA**

Trabalho de Conclusão de Curso na modalidade de Artigo apresentado junto ao Curso de Bacharelado em Administração do Campus Codó da Universidade Estadual do Maranhão-UEMA, para obtenção de grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 02/08/2022

**BANCA EXAMINADORA**

*Aluydio Bessa Amaral*

---

Prof. Esp. Aluydio Bessa Amaral  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO

*Karenn Patricia Silva Siqueira*

---

Prof. Ma. Karenn Patricia Silva Siqueira  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO

*Naiane Nascimento Mendes*

---

Prof. Ma. Naiane Nascimento Mendes  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO

Dedico este trabalho aos meus amados pais e a Deus que me presentearam com a vida no passado, me guiam no presente e se orgulharam de mim no futuro. Sem vocês nada disso seria possível.

Eu agradeço a Deus, por toda força e coragem que depositou sobre mim por toda a vida. Aos meus amados pais Lourdes e Edmilson e família por acreditarem na minha capacidade, pelo auxílio das mais diversas formas ao longo desses quatro anos e por entenderem as minhas ausências. Ao meu namorado, Ricardo Samuel por todo amor e amparo durante a construção deste trabalho. A Universidade Estadual do Maranhão, corpo docente e seus colaboradores por terem viabilizado um ambiente propício ao meu desenvolvimento. Ao meu orientador Prof. Aluydio Bessa Amaral pelo cuidado, atenção e ensinamentos diversos para a construção deste artigo. E, aos meus queridos amigos de classe, Nalicy, Júlia, Poliana e Jean por tornarem esses quatro anos mais leves.

Muito obrigada!

## RESUMO

Este trabalho propõe como objetivo geral analisar a contribuição das ferramentas de Gestão Ágil alinhadas às da Gestão Estratégica para os resultados dos projetos em Micro e Pequenas empresas na cidade de Codó-MA. A metodologia da pesquisa está caracterizada como exploratória de abordagem qualitativa, utilizando como procedimento técnico o estudo de casos múltiplos. A coleta de dados, delineou-se por meio da realização de entrevistas com roteiro semiestruturado aplicado a três gestores (as) e um colaborador com observações de campo. A análise de conteúdo foi operacionalizada através do *Software* IRAMUTEQ. Dentre os principais resultados, evidencia-se que em termos de efetividade, a Análise SWOT se mostra mais presente nas empresas, no entanto, Canvas do Projeto e 5W2H se revelam significativas em termos de satisfação dos gestores (as) com sua utilização. Não obstante, há indicativos de que as ferramentas contribuem para os projetos empresariais por meio do seu uso conjunto nos processos das empresas, que refletem sobretudo seus benefícios nos projetos como fonte auxiliar para as fases de planejamento e execução que corroboram para o seu sucesso e eficácia.

**Palavras-chave:** Gestão Ágil; Gestão Estratégica; Micro e Pequenas empresas; Ferramentas.

## **ABSTRACT**

This work proposes as a general objective to analyze the contribution of Agile Management tools aligned with those of Strategic Management for the results of projects in Micro and Small companies in the city of Codó-MA. Data collection was outlined through interviews with a semi-structured script applied to three managers and a collaborator, with field observations. Data collection was outlined through interviews with a semi-structured script and field observations. The analysis of the data obtained was carried out with the help of the IRAMUTEQ Software. As for the research results, in terms of effectiveness, the SWOT Analysis is more present in companies, however, Canvas and 5W2H prove to be significant in terms of managers' satisfaction with their use. However, there are indications that the tools contribute to projects through their joint use in business processes, which mainly reflect their benefits in projects as an auxiliary source for the planning and execution phases that corroborate for you success and effectiveness.

**Keywords:** Agile Management; Strategic management; Micro and Small Enterprises; tools.



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) .....</b>	<b>10</b>
2.1.1 Clima, Cultura e Liderança .....	12
<b>2.2 Gestão Ágil de Projetos: metodologias e ferramentas.....</b>	<b>13</b>
<b>2.3 Gestão Estratégica: suas abordagens e ferramentas .....</b>	<b>15</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>17</b>
<b>3.1 Características da pesquisa.....</b>	<b>17</b>
<b>3.2 Classificação dos sujeitos e aplicação da pesquisa.....</b>	<b>18</b>
<b>3.3 Análise de dados .....</b>	<b>18</b>
<b>4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>19</b>
<b>4.1 Análise de Classificação Hierárquica Descendente (CHD) .....</b>	<b>19</b>
<b>4.2 Nuvem de palavras .....</b>	<b>25</b>
<b>4.3 Notas de campo da autora.....</b>	<b>26</b>
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>27</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>28</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>32</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com a proposta de atender as demandas com maior eficiência, as empresas buscam delimitar processos de gerenciamento estratégico alinhado a técnicas e procedimentos pré-definidos com prazo, custo, recurso e metodologia para construção de projetos. Por esse ângulo, nota-se o campo de estudo da Gestão de Projetos que aborda, sobretudo, a aplicação de ferramentas e métodos que resultam em eficiência no controle de planejamento, riscos e desempenho para se alcançar as necessidades de um cliente (KEELING; BRANCO, 2017).

O projeto, visto como objeto central da gestão é definido pelo *Project Management Institute* (PMI) (2017, p. 04), associação mundial de gerenciamento de projetos, como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único”. Desta maneira, compreende-se que os projetos possuem papel relevante em termos de lançar produtos no mercado, iniciar empreendimentos e aprimorar processos. E, com a intenção de garantir a eficiência na construção, elaboração e desenvolvimento é utilizada a Gestão Ágil (GA) e a Gestão Estratégica (GE) como abordagens funcionais para o planejamento, implantação e controle dos projetos.

Por conseguinte, a GA é compreendida como um modelo de gestão flexível, propício a mudanças e de enfoque no fator humano, e suas inter relações de interatividade e distingue-se do panorama de processos e ferramentas (MASSARI, 2018). E, a GE é tida como processo racional que visa identificar oportunidades de mercados, com capacidade de delimitar os recursos, amplitude de atuação e abordagens para os projetos (ANDERSEN, 2017). No ambiente corporativo das Microempresas (MEs) e Empresas de Pequeno Porte (EPPs) ou MPEs, é observado maior prevalência da GA com a GE e sua relação intrínseca para o gerenciamento de projetos, através do uso de ferramentas e metodologias que regem as duas áreas equivalentes. Isto posto, a GE possui abrangência de controle e registro por meio do uso da análise *strengths, weaknesses, opportunities e threats* (SWOT); e Ciclo *Plan, Do, Check e Act* (PDCA) (TULLIO; TULLIO, 2018).

Análogo a isso, a GA engloba o uso de metodologias tais como: *Scrum e Agile Project Management*, nos quais incluem ferramentas mais visuais como Canvas, Trello e *Who? What? Where? When? Why? How? How Much?* ou, 5W2H (MEDEIROS; ARAÚJO; OLIVEIRA, 2018; MELO; ESCOBAR ET AL, 2019; EL-MIGID ET AL, 2022).

Nesse construto, este trabalho orienta-se pelo seguinte questionamento: **como as ferramentas da GA alinhadas às da GE contribuem para os resultados dos projetos?** Dessa forma, o estudo possui como objetivo geral analisar a contribuição das ferramentas de

GA alinhadas às da GE para os resultados dos projetos em Micro e Pequenas Empresas. E, como objetivos específicos delineou-se: a) identificar as ferramentas de GA e GE utilizadas; b) investigar projetos desenvolvidos com o uso das ferramentas e; c) verificar o nível de satisfação das empresas que operam com as ferramentas.

Além disso, a relevância desta pesquisa, justifica-se pela constatação do crescimento ordenado de 16% de novas empresas no Maranhão, que fechou o ano de 2020 com 43.726 novas aberturas, e as MPEs representam 98,5% do total de formalizações (JUCEMA, 2020). Não obstante, no primeiro semestre de 2022 houve a abertura de 26.699 novas empresas no estado, e em Codó, cidade sede das empresas estudadas nesta pesquisa, o total de 1.809 MEs ativas, e 100 EPP com atuação em diferentes setores da economia local (JUCEMA, 2022). Posto isso, observa-se que as MPEs representam forte influência econômica para o município com geração de empregos e potencializam o desenvolvimento socioeconômico da cidade. Desse modo, estudar a conjuntura de GA e GE em MPEs, corrobora para o campo da ciência social aplicada como embasamento teórico e analítico acerca da GA e GE no cotidiano das organizações, e fornece amplos aspectos que uniformizam a implantação conjunta dessas duas áreas empresariais.

À face do exposto, este trabalho contribui como um construto para empresários que exercem o papel de gestor em suas empresas e buscam a melhoria de seus processos organizacionais, bem como, o sucesso de seus projetos por meio da promoção de ferramentas que auxiliam a estratégia, redução de custos, processos operacionais, financeiros e de relacionamento com os clientes. Este trabalho está estruturado em cinco seções incluindo esta introdução. A seção seguinte apresenta o aporte teórico da pesquisa. Na terceira seção são descritos os procedimentos metodológicos utilizados para execução do trabalho. A próxima seção trata das discussões e análise dos resultados da pesquisa. Na quinta seção é apresentada a conclusão do trabalho com a descrição dos pontos centrais e as limitações e recomendações para pesquisas posteriores.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 As Micro e Pequenas Empresas (MPEs)**

A implantação das MPEs refletem fortes impactos para o contexto socioeconômico e de desenvolvimento estrutural do país. A conjuntura dessas empresas amplifica a participação social mais ativa, oportuniza empregos e permite a distribuição de renda mais efetiva em setores diversos e fomenta o Produto Interno Bruto (PIB) do país (PINHEIRO; NETO, 2019).

O arcabouço jurídico brasileiro define pela da Lei Complementar art. 5º nº 139, de 10 de novembro de 2011 como ME, toda aquela que “aufira, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais)”. Em conformidade a referida lei define a EPP como toda aquela que aufira, receita bruta que ultrapasse a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais).

Um levantamento realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) aponta que em 2021 houve a criação de 3,9 milhões de pequenos negócios, com 3,1 milhões cadastrados como Microempreendedores Individuais (MEI) que totaliza 80% do número de Cadastros Nacionais de Pessoas Jurídicas (CNPJs) (SEBRAE, 2022). Diante deste cenário, nota-se que a criação de MPEs representam 70% dos novos empregos no país em 2022, conforme pesquisa do SEBRAE.

Neste seguimento, as MPEs são de grande interesse para os estudiosos que visam identificar o panorama organizacional que permite o desenvolvimento dessas empresas, assim como, sua permanência e competitividade no mercado. Isto posto, as MPEs obtêm relevância para o desenvolvimento do mercado de trabalho e na cadeia produtiva do país, por fornecer elementos estratégicos para as políticas de recuperação do crescimento econômico (PINHEIRO; NETO, 2019).

Na visão de Feil e Haberkamp (2020, p.122) “há uma luta pela sobrevivência destas empresas em função da globalização dos negócios que provocam rápidas alterações nas condições dos mercados”. Nesse cenário, é interessante analisar os aspectos que fornecem amparo para a continuidade, competitividade e permanência das MPEs no mercado atual. Em conformidade, Pinheiro e Neto (2019, p. 11111) enfatizam: “para que micro e pequenas empresas subsistam e permaneçam em atividade, há necessidade de planejamento e um maior controle das contas, estoques e patrimônio”.

Análogo a isso, Roratto, Dias e Alves (2017, p. 02) destacam que são “vários os fatores que provocam esta vida efêmera: a opressão das grandes empresas, limitações do mercado, dificuldades na obtenção de recursos financeiros, o gerenciamento do capital de giro, e a carga tributária elevada”. De modo similar, Gadelha et al (2019, p. 484) ressalta que a descontinuidade dessas empresas se dá “por questões financeiras, dificuldade na gestão, cumprimento das ações legais, baixa demanda e burocracias”.

Gadelha et al (2019, p.491) acrescenta: "Os principais motivos para o fechamento precoce de empresas está na falta de planejamento prévio ao abrir empresas, parte dos empreendedores não levantam informações importantes sobre o mercado." Portanto, infere-se que as MPEs operam suas atividades em um cenário de diferentes desafios e percalços que

colaboram para a extinção e descontinuidade de muitas delas.

Nessa perspectiva, este trabalho analisa com ênfase as contribuições da Gestão Ágil e Gestão Estratégica em MPEs. Logo, é notável a discussão acerca da gestão para a continuidade das empresas, assim como sua competitividade no mercado. Gadelha et al (2019, p. 484) define a Gestão “como um conjunto de regras e padrões que devem ser seguidas e executadas com a maior eficácia possível em um ambiente organizacional, para que assim seja possível obter sucesso”.

Em paralelo a isso, Feil e Haberkamp (2020, p. 121) afirmam: "A utilização das práticas de gestão pode contribuir no fornecimento de informações cruciais para garantir a eficiência e eficácia do negócio". De outro modo, entende-se a Gestão como meio de execução eficaz, que utiliza os melhores métodos, processos e metodologias para o sucesso.

Por conseguinte, é viável que as MPEs utilizem diferentes tipos de gestão em seus processos operacionais, logo, o modelo de gestão a ser utilizado deve coincidir com os objetivos, metas, missão e visão organizacional (LUGOBONI et al, 2020). Não obstante, a gestão adotada no ambiente das micro e pequenas empresas devem ressaltar os fatores que relacionam a cultura, clima e liderança organizacional para melhor entendimento da nomenclatura das empresas, assim o próximo tópico discute com maior ênfase estes aspectos.

### **2.1.1 Clima, Cultura e Liderança**

Na concepção de Oliveira, Silva e Vicente (2021, p.81) a cultura é conceituada como “padrões interativos, compartilhados entre as interações e relações sociais dos indivíduos, baseando-se nos princípios e objetivos definidos pela própria empresa”. Assim, no âmbito das organizações a cultura mostra-se elemento potencial para a construção de modelos de planejamento mais efetivos, pois incluem os colaboradores.

Similar a isso, o clima organizacional descrito por Ribeiro et al (2019, p. 16913) refere-se de forma específica “às propriedades motivacionais do ambiente interno de uma organização como o desempenho humano e a satisfação no trabalho e relações interpessoais”. Assim, o clima é reflexo do grau de satisfação e motivação dos membros da empresa. Na prática, o clima oscila em virtude das dependências econômicas, estrutura, ambiente promissor a pessoas mais participativas, das motivações individuais, da equipe de trabalho, dos modelos de liderança e de treinamento (RIBEIRO et al, 2019). Além disso, com a intenção de alinhar esses pontos, as empresas demandam um profissional capaz integrar da forma mais efetiva, o clima, cultura e comportamento, através da contratação de um líder.

Na visão de Almeida, Santos e Rocha (2020, p. 05) ser líder implica “uma questão de

atitude e passa a ser compreendida como uma expectativa das demandas organizacionais, considerando o potencial de cada líder” ou seja, parte da perspectiva comportamental do líder mediante as necessidades organizacionais. A liderança reflete também, um processo de influência nas atividades de uma equipe organizada por meio do estabelecimento de metas para a realização dos objetivos (RIBEIRO et al, 2019). O referido autor ainda destaca que há três tipos de liderança: autocrática, liberal e democrática, conforme delineadas no quadro 1 a seguir.

Nessa constante, avalia-se que a definição da liderança pressupõe a criação de modelos de gestão mais flexíveis e outros mais complexos. Entre outros aspectos, o modelo de gestão adotado nas MPEs deve abranger a cultura, clima, e liderança organizacional que visa proporcionar valor agregado aos seus produtos e/ou serviços para o cliente final. Conforme abordado nesse constructo teórico, esta pesquisa aborda de forma integral os modelos de GA e GE em MPEs, para isso, adiante será discutido com maior ênfase os modelos citados.

## **2.2 Gestão Ágil de Projetos: metodologias e ferramentas**

A atual conjuntura socioeconômica que permeia a volatilidade, incerteza e riscos diversos refletem nas empresas uma crescente necessidade de readaptação de processos, metodologias e ferramentas que auxiliam as operações empresariais. Como afirma Oliveira, De Jesus e Prado (2019, p. 226) o “sistema globalizado competitivo demanda uma crescente eficiência dos modelos e ferramentas de gestão”. Dado isso, nota-se o surgimento da GA que tenciona a flexibilidade dos modelos de gestão, que rompe os paradigmas tradicionais focados em mecanização e processos operacionais pouco eficientes e complexos.

Yoshikawa (2020, p. 274) aborda que o termo Gestão Ágil de Projetos “surgiu no início dos anos 2000 com o propósito de apresentar abordagens alternativas para a comunidade internacional de desenvolvimento de sistemas de informação”. De modo geral, isso corroborou para a criação de modelos de gestão descentralizados, capazes de atender às constantes demandas do público, assim, responder melhor às mudanças no mercado.

A construção do modelo de GA, no entanto, possui fortes influências do manifesto ágil criado em 2001, a partir de uma comunidade de 17 líderes que discutiram as diferentes metodologias utilizadas em suas organizações (RUSSO; DA SILVA; LARIEIRA, 2021). Por meio disso, a GA converte-se como um modelo capaz de romper os panoramas tradicionais, através da proposta de valor agregado ao produto como elemento fundamental para entrega ao cliente, com base na agilidade e eficácia (CAMARGO, 2019).

A GA, portanto, surge em decorrência do desenvolvimento de *softwares*, dado que os

líderes eram respectivos de empresas da área, e observaram um ponto comum em seus resultados operacionais: a lentidão na entrega dos projetos. Em função disso, os líderes reconheceram 04 (quatro) valores essenciais para o gerenciamento de projetos de *softwares*, subdivididos em 12 princípios (SANTOS; SANTOS, 2021).

Na atualidade, há um fortalecimento exponencial da utilização de GA, acima de tudo pelo surgimento de empresas descentralizadas e menos autocráticas (LUGOBONI, 2020). Lugoboni (2020, p.88) afirma: "A estrutura organizacional horizontal é sustentada por uma gestão participativa", logo, esse modelo de gestão promove o sentimento de pertencimento, motivação e espírito de equipe nos colaboradores.

Outrossim, Takada, Matsuda e MacLennan (2022, p.78) consolida que a GA é uma "forma de organização mais livre e flexível, que permite aos trabalhadores maior autonomia para tomar decisões e definir suas responsabilidades, pode ser mais efetiva na geração de inovações mais radicais". Nesse contexto, a GA tangencia o modelo de gestão descentralizada pois permite maior participação dos componentes da organização, e torna a cultura organizacional mais democrática, na qual o líder direciona a equipe para execução de projetos mais colaborativos.

Assim, a GA abrange diferentes tipos de metodologias e ferramentas que possibilitam a eficácia nos projetos empresariais. Desse modo, com base em estudos acadêmicos, nota-se maior destaque em gerenciamento de projetos o uso de metodologias ágeis como: *Scrum e Agile Project Management* ou Gerenciamento Ágil de Projetos. Conforme Takada, Matsuda e MacLennan (2022, p. 81) "O *Scrum* foi desenvolvido a partir de forte base empírica como método simples, adequado ao gerenciamento de projetos com qualquer grau de complexidade". Com o uso dessa metodologia é esperado que haja redução do tempo de desenvolvimento de inovação, eficiência na execução das tarefas e menor quantidade de reclamações dos clientes.

Oliveira, Jesus e Prado (2019, p.231) explica que "desenvolver com base na equipe e nas interações cíclicas de curta duração é o foco do *SCRUM*." Os autores ainda completam: "O *SCRUM* é usado em projetos de diferentes dimensões, tanto de pequeno quanto de grande porte, sendo conveniente o uso em projetos complexos". Desse modo, o *Scrum* é uma maneira eficiente de evitar atrasos nos lançamentos, criação de novas empresas, melhoria de produtos e inovações porque todo o processo se concentra na colaboração em equipe que resulta em um processo interativo que economiza tempo e dinheiro.

Consoante a isso, o Gerenciamento Ágil de projetos inclui em sua estrutura a utilização de ferramentas mais visuais conforme descritas no quadro 3 a seguir.

**Quadro 1:** Ferramentas da Gestão Ágil

Estudo	Ferramenta	Conceito	Vantagem	Limitações	Tempo do projeto
<b>Medeiros, Araújo, Oliveira (2018);</b>	<i>Life Cycle Canvas</i> (LCC) ou Canvas do Projeto.	Objetiva realizar a gestão do ciclo de vida de um projeto através de uma tela dinâmica do fluxo de atividades.	Menos formal e simplificado; as etapas promovem uma visão sobre a progressão; maior controle.	Viabilidade de utilizar um modelo alternativo de apoio para o planejamento; projetos de menor complexidade.	1 a 6 meses
<b>El-Migid et al (2022); Melo e Souza (2018);</b>	Trello	São quadros virtuais com cartões de tarefas de informações do projeto.	Praticidade; colaborativo; monitoramento e controle contínuo.	Projetos de menor complexidade; acúmulo de informações; não permite subtarefas.	1 a 6 meses
<b>Macedo (2020); Veras, Campelo (2017)</b>	5W2H	São questões usadas para o plano de ação, e visa definir as tarefas e manter um controle visual.	Simple, dinâmica, otimiza a criação para o plano de ação, assertiva.	Difícil delimitação de tarefas, transtorno nas etapas e tarefas a serem definidas, necessidade de ferramentas auxiliares.	1 mês

**Fonte:** Adaptado de Medeiros, Araújo, Oliveira (2018); El-Migid et al (2022); Melo e Souza (2018); Macedo (2020); Veras, Campelo (2017).

Em conformidade, o Gerenciamento Ágil de Projetos precede ao uso de métodos ágeis capazes de auxiliar no planejamento e execução dos projetos, que fornece estrutura visual mais ampla dos procedimentos a serem tomados pela equipe. Ante o exposto, constata-se que esses métodos são em virtude fonte popular de modular os aspectos de produtividade das equipes que é impulsionada pela alta flexibilidade e maior aplicabilidade para os ambientes organizacionais, que diverge da abordagem tradicional (EL-MIGID ET AL, 2022).

### 2.3 Gestão Estratégica: suas abordagens e ferramentas

A Gestão Estratégica de Projetos é uma das mais importantes áreas de uma empresa, responsável por gerenciar estratégias, e pelo controle e implementação de recursos. Esse modelo de gestão fornece aos administradores base para fins de crescimento, desenvolvimento e decisões mais assertivas dentro da organização (SILVA et al, 2018). Os desafios atuais exigem que as organizações encontrem novos meios de aprimorar a competitividade, por meio da promoção de reavaliação dos modelos tradicionais de gestão de projetos que possuem foco ligado à tríplice restrição: escopo, tempo e custo (MORAES ET AL, 2016).

A intensa volatilidade da economia, no momento em que tangencia o controle da inflação, permite maiores chances das empresas manterem-se competitivas e gera a necessidade de vincular o planejamento estratégico com os processos decisórios (WOILER; MATHIAS, 2015). Dentro disso, a Gestão Estratégica (GE) em sua estrutura, utiliza diversas competências,



práticas e métodos ligados ao propósito organizacional, que corrobora para a criação de novas estratégias de vendas, *marketing*, finanças, publicidade e produtividade.

A crescente expansão das fronteiras entre a tecnologia e inovação, permitiram que a GE fosse implementada de forma contínua dentro das organizações, por meio de um processo que busca melhoria incessante para o alcance de resultados satisfatórios. Na atualidade, é observado que estratégia e agilidade deixaram de ser apenas analisar e antecipar-se aos movimentos, é manter-se integrado às ferramentas de ambas as áreas e utilizá-las para alcançar os objetivos organizacionais (COUTINHO, 2021).

Nesse contexto, é notório que a GE possui papel integrador nas fases de planejamento, controle e gerência dos diferentes tipos de estratégia empresarial, e serve como ornamento de avaliação dos ambientes que circundam a empresa. Assim, é perceptível que as organizações devem orientar-se ao planejamento estratégico de gestão tanto para eventos positivos quanto para momentos e situações de adversidade (NASCIMENTO; PRADO; CUNHA, 2021).

Da mesma forma, as estratégias devem ser implementadas, aprimoradas e modeladas de forma parcial ou completa pelo planejamento estratégico com base nos objetivos organizacionais e na sua visão de mercado (OLIVEIRA et al, 2018). No ambiente corporativo das MPEs a GA com a GE é percebida por meio de sua relação intrínseca que corrobora para o gerenciamento de projetos empresariais, através do uso de ferramentas e metodologias que regem as duas áreas equivalentes.

Desse modo, a GE possui abrangência de controle, registro e contabilidade por meio do uso da análise SWOT e ciclo PDCA (TULLIO; TULLIO, 2018). A análise SWOT, idealizada por Albert Humphrey entre os anos 1960 e 1970, é um produto esperado da etapa do diagnóstico, e é considerada uma das ferramentas mais utilizadas em diversos países no âmbito empresarial definida como a interrelação de fatores do ambiente interno que reflete como a organização é percebida, assim como as suas forças e fraquezas.

Em contraponto, a análise do ambiente externo, considera as oportunidades e as ameaças que rondam as fronteiras e podem prejudicar o negócio (VENTURA; SUQUISAQUI, 2019). Os pontos fortes se referem aos fatores potenciais que a empresa detém para enfrentar o mercado, a concorrência e as dificuldades. Em contraponto, os fracos são os aspectos em que ocasionam fragilidade da empresa em virtude de recursos que ocasionam a perda de vantagens competitivas.

No que tange ao ambiente externo, os referidos autores destacam que as oportunidades são tudo aquilo que se apresentam fora de domínio pleno da organização, e oferecem as oportunidades de crescimento e viabilidade de manter a competitividade. Em contraste as

ameaças são vistas como os fatores que podem de maneira direta ou indireta afetar de forma negativa as operações empresariais (VENTURA; SUQUISAQUI, 2019). Em virtude disso, a GE orienta-se por meio da utilização de ferramentas descritas no quadro 4 abaixo:

**Quadro 2:** Ferramentas da Gestão Estratégica

Estudo	Ferramenta	Vantagem	Limitações
<b>Souza (2020); Ventura, Suquisaqui (2019); Leite, Gasparotto (2018).</b>	Análise SWOT	Visão ampla da empresa, delimitação de pontos centrais, permite maior aproveitamento dos fatores abordados, propõe aspectos visuais o que pode ser melhorado.	Ponto inicial do planejamento, necessita maiores investigações para as delimitações, fornece muitas informações que podem ser desnecessárias.
<b>Lopes, Alves (2020); Brito, Brito (2020); Oliveira, Silva, Junior (2022).</b>	Ciclo PDCA	Tomadas de decisão assertivas, promove o trabalho em equipe, melhoria contínua, focalizado em obter resultados positivos e aprendizado simultâneo.	É focado no planejamento, controle e decisão, logo depende somente da equipe. manter a coordenação desses fatores.

**Fonte:** Adaptado de Souza (2020); Ventura, Suquisaqui (2019); Leite, Gasparotto (2018); Lopes, Alves (2020); Brito, Brito (2020); Oliveira, Silva, Junior (2022).

Nesse sentido, a GE inclui em sua estrutura o ciclo PDCA, definido como uma ferramenta aplicada na melhoria de processos dos modelos de gestão, visto como método de melhoria da qualidade por meio de sistemas de ciclo contínuo, na qual a qualidade desenvolverá um novo nível a partir da conclusão de cada ciclo, ou seja, o Planejar, Fazer, Checar e Agir em um processo de retroalimentação contínua (LOPES; ALVES, 2020).

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Características da pesquisa

O estudo é caracterizado pela pesquisa exploratória, na qual, busca promover maior intensificação do objeto de estudo com o problema, e busca deixá-lo mais explícito e/ou a construir hipóteses acerca dele (GIL, 2019). Posto isso, a pesquisa possui abordagem qualitativa, que tenciona descrever de forma minuciosa o problema, e enfatiza sua relação com os objetos da pesquisa de forma que os resultados devem ser apresentados de maneira não quantificada (MARCONI; LAKATOS, 2021).

Como procedimento técnico e estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de casos alinhado à pesquisa bibliográfica, definido como um delineamento de pesquisa, que apresenta como características: estudo em profundidade, investiga um fenômeno contemporâneo, preserva o caráter unitário, não separa o fenômeno de seu contexto e requer o uso de múltiplos procedimentos para a coleta de dados (GIL, 2021). Outrossim, Yin (2015, p. 17) destaca o estudo de casos como “investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de mundo real”. Desse modo, esta pesquisa parte da premissa firmada por Carneiro (2018), que consiste em estudar múltiplos casos, trabalhar os discursos

que viabiliza a criação de análises de convergência e divergência acerca dos objetos de estudo e a comparação entre os fatores.

### 3.2 Classificação dos sujeitos e aplicação da pesquisa

A amostra selecionada por acessibilidade foi de 04 (quatro) empresas caracterizadas como MPEs com sede na cidade de Codó-MA, por meio do uso de entrevistas de roteiro semiestruturado, com 29 perguntas, aplicado a gestores e 1 colaborador como método de construir uma base de dados para a análise. Resguardando os direitos de sigilo das empresas deste estudo, as empresas serão referenciadas pelas letras A, B, C e D. A tabela 1 a seguir destaca o perfil das respectivas empresas.

**Tabela 1:** Perfil das empresas

NOME	PORTE	RAMO DE ATUAÇÃO	ANOS	Nº FUNCIONÁRIOS
EMPRESA A	EPP	Tecnologia da Informação (Provedor de internet)	7	21
EMPRESA B	ME	Comércio Varejista Especializado de peças e acessórios para aparelhos eletrônicos	1	4
EMPRESA C	EPP	Comércio Varejista de artigos de óptica	5	4
EMPRESA D	ME	Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios	6	3

**Tabela 2:** Perfil dos respondentes

NOME	CARGO	TEMPO NO CARGO	SEXO	ESCOLARIDADE
A	Gestora	3	Fem	Ensino Superior
B	Gestor	1	Masc	Ensino Médio
C	Gestora	2	Fem	Ensino Superior
D	Auxiliar	6	Fem	Ensino Superior

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

As entrevistas foram realizadas entre os dias 12 e 18 de julho, de forma presencial e consistiam em uma conversa guiada pelas perguntas do roteiro com gravação em áudio. As respostas foram transcritas no mesmo período.

### 3.3 Análise de dados

Quanto à análise dos dados obtidos, executou-se como modelo auxiliar o uso do *software* IRAMUTEQ. Esse sistema é executado pela linguagem *Python*, no entanto, funciona com base no *software* estatístico *R*. Torna possível codificar, organizar e separar informações precisas e permite localizar com rapidez os segmentos de texto utilizados na pesquisa qualitativa (SOUZA et al, 2018). Além disso, o IRAMUTEQ fornece variados tipos de análise como análise de Classificação Hierárquica Descendente (CDH), textuais clássicas,

de especificidades, similitude e nuvem de palavras (SOUZA et al, 2018).

Este trabalho utiliza-se da CDH e da nuvem de palavras para a análise textual, a CDH consiste em dividir segmentos de texto em 3 linhas, considerando seus vocabulários independentes. Essa análise é feita via transcrição do pesquisador das respostas obtidas na pesquisa para formação do *Corpus* textual. E, para a realização da CDH são percorridas 3 etapas: preparar e codificar o *corpus* textual; executar a CDH por meio do processamento de dados e; interpretar as classes geradas pelo *software* apresentadas em forma de dendogramas (SOUZA et al, 2018).

Da mesma forma, o sistema realiza o processamento com a associação de cada segmento de texto entre si, e viabiliza agrupar palavras significativas em termos de estatística com análise qualitativa dos dados, sendo cada entrevista chamada de Unidade de Contexto Inicial (UCI), e as Unidades de Contexto Elementar (UCE) cada segmento de texto integrante das classes (SOUZA et al, 2018). O quadro 5 abaixo, apresenta de forma detalhada os procedimentos e as técnicas utilizadas para a obtenção e coleta de dados.

**Quadro 3:** Metodologia adotada

ORDEM	MÉTODO/TÉCNICA	FONTE
1	Estudo de casos múltiplos	04 empresas caracterizadas como ME ou EPP.
2	Pesquisa Bibliográfica	Artigos nacionais e internacionais encontrados na base <i>Spell</i> , <i>Anpad</i> e <i>SciELO</i> . Livros nacionais que tratam da temática e dados secundários na base do IBGE e JUCEMA.
3	Entrevista	Aplicada a gestores e (1) colaborador.
4	Observações	Relatórios com notas de campo da autora.
5	Análise de dados	Uso do IRAMUTEQ.

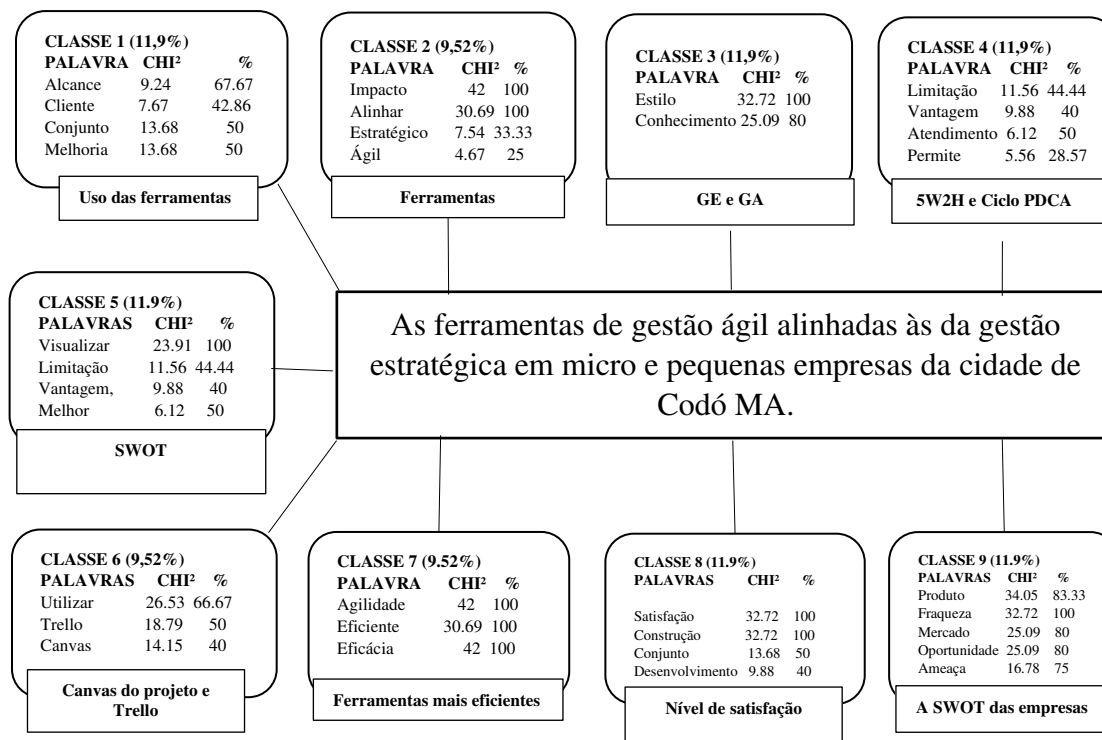
Fonte: Própria autora (2022).

## 4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Análise de Classificação Hierárquica Descendente (CHD)

Com o viés de análise do *corpus* textual base integrante das respostas obtidas por meio da entrevista com roteiro semiestruturado, delineou-se a priori a análise de estatística textual lexicográfica por meio do uso do *software* IRAMUTEQ. E, sob a luz de análise prévia, constata-se que há 4 textos, com 42 segmentos de textos, 1595 (mil quinhentos e noventa e cinco) ocorrências de palavras no *corpus*, 336 (trezentos e trinta e seis) formas distintas, 164 *hapax*, ou seja, palavras que aparecem apenas uma única vez no *corpus* textual, e uma média de ocorrências por texto de 398,75. Outrossim, a pesquisa utiliza-se da análise de Classificação Hierárquica Descendente (CHD), no qual analisou 42 segmentos e reuniu 97,67% de textos para a subdivisão em 9 classes distintas. Na figura 1 a seguir, é destacado o dendograma representativo das 9 classes auferidas pelo IRAMUTEQ.

**Figura 1:** Dendograma da Classificação Hierárquica Descendente (CDH) das ferramentas de GA alinhadas às da GE em micro e pequenas empresas da cidade de Codó-MA.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A classe 1 acima, que representa 11,9% dos segmentos de texto, reúne um ponto focal acerca do “uso das ferramentas”. As palavras de maior frequência como: Alcance, cliente, conjunto e melhoria, possibilitam através da análise de seus contextos, visualizar a contribuição destas quando utilizadas de forma mútua para os resultados dos projetos nas 4 empresas estudadas. Esse aspecto pode ser observado com maior clareza nos discursos dos respondentes conforme o quadro 4 abaixo:

**Quadro 4:** Discursos dos sujeitos na classe 1 (uso das ferramentas)

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D
“Permitem que tenha melhoria nos processos e indiretamente o alcance de clientes. Uma empresa sem essas ferramentas fica às cegas porque o empreendedor passa a não saber como dar seguimento em suas operações”.	“Contribuem positivamente pois permitem melhor desenvolvimento empresarial apesar de serem ferramentas simples elas possibilitam o alcance de objetivos com sucesso e influenciam diretamente na melhoria de produtos e na conquista de clientes”.	“Porque com elas é possível visualizar os planos e caminhos a serem seguidos para que ao final de cada mês seja alcançada as metas estipuladas. As análises fornecem um direcionamento do melhor caminho a seguir para poder entregar resultado”.	“Acaba sendo algo muito positivo para a empresa porque permite que as decisões sejam mais assertivas”.

Dentro disso, os resultados coadunam para uma compreensão mais clara das contribuições do uso em conjunto, em face aos aspectos de melhoria e melhor aproveitamento dos projetos. Além disso, é possível visualizar nos discursos dos sujeitos que as ferramentas

contribuem como modelo auxiliar de planejamento para o desenvolvimento de projetos e para as tomadas de decisões.

Em paralelo, Silva *et al.* (2018) em suas pesquisas sobre gestão, enfatiza que esses aspectos fornecem aos administradores base para fins de crescimento, desenvolvimento e decisões mais assertivas dentro da organização. Ou seja, os achados da pesquisa se assemelham as visões dos autores apresentados no referencial.

Na classe 2, com 9,52% de segmentos de texto, as palavras de maior frequência são: Impacto, Alinhar, Estratégico e Ágil. Elas sintetizam, em seus contextos, a abordagem acerca dos impactos das ferramentas, sobretudo, no clima, cultura e liderança organizacional, conforme os discursos dos sujeitos no quadro 5:

**Quadro 5:** Discursos dos sujeitos na classe 2 (Impactos)

EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D
“Usar esses tipos de estratégia para alcançar a melhoria e organizar mais estrategicamente os departamentos funcionários suporte técnico”.	“Impactam de forma positiva porém como a empresa ainda é pequena os impactos são mínimos”.	“É necessário que toda a equipe esteja engajada para fazerem o melhor uso das ferramentas, administrar diariamente permite a criação de estratégias para poder crescer cada vez mais e realizar os projetos”.	“O uso delas na gestão nessa empresa é feita de forma que as decisões sejam tomadas com base nas ferramentas e fazem com que o clima e a cultura seja mais harmônico mas que visa os resultados positivos”.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

Nessa classe, nota-se um aspecto singular: a empresa A e C de natureza empresarial de pequeno porte utilizam as ferramentas como forma de organizar departamentos, planos, metas e ações com base no engajamento das equipes. Em retrospecto, as empresas B e D caracterizadas como Microempresas, as utilizam para a tomada de decisões do líder e assim repassar para as equipes.

Os impactos disso no clima e cultura podem ser percebidos pelo estilo de liderança adotado pelos gestores (as), o qual é apresentado na classe 3 a posteriori. Ribeiro et al (2019) segmentam três tipos de liderança: autocrática, liberal e democrática. Os autores evidenciam que a liderança se reflete nas empresas, como um processo de influência nas atividades de uma equipe organizada por meio do estabelecimento de metas para a realização dos objetivos, ou seja, parte da perspectiva comportamental do líder mediante as necessidades organizacionais

A Classe 3, com 11,9% dos segmentos de texto, destaca como palavras mais frequentes: Estilo e Conhecimento, que sintetizam o nível de conhecimentos dos respondentes sobre GE e GA assim como ainda, o estilo de liderança adotado pelos participantes, destacado no Quadro 6.

**Quadro 6:** Discursos dos sujeitos na classe 3 (GA e GE)

EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D
-----------	-----------	-----------	-----------

Possui conhecimentos acerca da GA e da GE Adota o estilo de liderança Democrática	Não possui conhecimentos da GA mas possui da GE. É adotado o estilo de liderança Autocrático	Possui conhecimentos acerca da GA e da GE. É adotado o estilo de liderança Democrática	Possui conhecimentos da GA e da GE é adotado o estilo de liderança Autocrática
---	--	--	--

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

Neste certame, constata-se que há uma relação direta entre as classes 2 e 3 em observância ao clima e cultura das empresas, haja vista que sofrem influência direta do estilo de liderança adotado. Dessa forma, o clima e cultura nas EPP's tendem ser mais harmônicos, pois as decisões se influenciam por meio do trabalho em equipe. Em retrospecto, nas ME's o clima pressupõe decisões seguidas de hierarquia, ou seja, o líder costuma não considerar a visão de seus colaboradores o que corrobora para um clima mais regrado e fechado. Esse resultado é semelhante as concepções de Ribeiro et al (2019), quando afirmam que a liderança autocrática pressupõe a um comportamento dominador na maneira como elogia e/ou crítica os membros da equipe, enquanto que, a democrática considera os desejos e pontos de vista dos colaboradores e as decisões são tomadas em grupo depois de discutidas e avaliadas.

Na Classe 4, com 11,9%, observa-se com maior frequência as palavras: Limitação, Vantagem, Atendimento e Permite. Sob a luz da análise de seus contextos, nota-se as vantagens e limitações da 5W2H e Ciclo PDCA relativas às empresas, conforme enfatizado pelos sujeitos da pesquisa no Quadro 7.

**Quadro 7:** Discursos dos sujeitos na classe 4 (5W2H e Ciclo PDCA)

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D
“Ciclo PDCA: permite que a empresa adote medidas de constante melhoria no atendimento. limitações: depende do controle minucioso e utilização contínua da ferramenta faz uso das ferramentas da gestão ágil”.	“Não utilizo Ciclo PDCA”.	“Não utilizo Ciclo PDCA”.	“Não utilizo Ciclo PDCA”.
“5W2H: fornece respostas que normalmente não são vistas com clareza costuma utilizar estas ferramentas para projetos de marketing digital melhoria de processos e início de empreendimento”.	“Não utilizo 5W2H”.	“5W2H: dinamicidade e criatividade para a elaboração de planejamentos diversos e a viabilidade de maior controle das partes principais a serem vistas em um projeto. Limitações não soube responder”.	“5W2H: simples, permite entender questões para os planos a serem traçados para a área de atendimento e vendas”.

Isso permite a compreensão relativa ao uso das ferramentas que somente a empresa A faz uso do Ciclo PDCA referente a Gestão Estratégica, e as empresas A, C e D utilizam a de Gestão Ágil, a 5W2H. Ademais, as respostas refletem pontos similares aos conceitos teóricos abordados no referencial sobre as vantagens e limitações dessas vertentes. Não obstante, nota-

se que a 5W2H possui significância nos projetos das empresas por sua simplicidade e por fornecer respostas visuais para os gestores (as).

Alguns estudos precedentes (MACEDO,2020; VERAS, CAMPELO, 2017) relatam perspectivas similares a estes achados sobre 5W2H quando afirmam ser uma ferramenta simples, dinâmica, e que otimiza a criação para o plano de ação. O Ciclo PDCA, no entanto, conforme Lopes e Alves (2020), Brito e Brito (2020), Oliveira, Silva e Junior (2022) permitem tomadas de decisão assertivas, promove o trabalho em equipe e a melhoria contínua de processos.

Na Classe 5, com 11,9%, em evidência estão as palavras: Visualizar, Limitação, Vantagem e Melhor. Elas referem-se a análise das vantagens e limitações da SWOT, como apresentado no quadro 8 a seguir.

**Quadro 8:** Discursos dos sujeitos na classe 5 (SWOT)

EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D
“É possível visualizar com clareza os pontos de melhoria. Limitações: não fornecimento de visão ampla da empresa pois ela está em crescimento constante e o uso da ferramenta tende a ser algo usado com frequência”.	“Permite visualizar o mercado e a própria empresa ajuda na melhoria dos processos mas como a empresa é pequena ela se mostra sem limitações”.	“Fornece melhores condições de avaliar as partes da empresa e os pontos que precisam ser melhorados. Limitações: pouco abrangente em questão de tempo, precisa ser usada e atualizada em determinados períodos”.	“Visualização das oportunidades a serem aproveitadas pela empresa e os pontos fracos a serem analisados e transformados em algo positivo. Limitação: atualização periódica”.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

Nesse contexto, a SWOT representa uma certa generalização quanto a amostra da pesquisa em termos de ser a mais usada pelas empresas. Esta permite uma percepção visual mais ampla dos aspectos que influenciam as operações da empresa e, possibilitam que o(a) gestor(a) tenha auxílio direto dos pontos a serem monitorados, melhorados e implementados de modo que viabilize resultados positivos para os projetos.

Nesse sentido, é interessante observar as contribuições de (SOUZA, 2020; VENTURA, SUQUISAQUI, 2019; LEITE E GASPAROTTO, 2018) os quais descrevem os mesmos aspectos em análise. Eles destacam entre as principais vantagens da SWOT, a visão ampla da empresa, delimitação de pontos centrais e propõe aspectos visuais do que pode ser melhorado. Dentre as limitações: fornece muitas informações que podem ser desnecessárias.

Na Classe 6, com 9,56%, propõe maior ênfase nas palavras: Utilizar, Trello e Canvas. Assim, essa classe propõe analisar o uso do Canvas do projeto e Trello nas empresas, como destacado pelos respondentes no quadro 9:

**Quadro 9:** Discursos dos sujeitos na classe 6 (Canvas do projeto e Trello)

EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D
-----------	-----------	-----------	-----------



“Canvas: permite maior visualização da empresa quanto a quantidade de fornecedores da sua proposta de valor os pontos de alinhamento com os clientes fontes de obtenção de receitas e entre outros”.	“Permite ver com mais clareza todas as partes de um projeto e quanto às limitações não há pois a empresa é pequena”.	“Não utilizo Canvas”.	“Não utilizo Canvas”.
“Não utilizo Trello”.	“Não utilizo Trello”.	“Não utilizo Trello”.	“Não utilizo Trello”.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

Nota-se que somente empresa A e B fazem uso do Canvas do Projeto, sendo A, B, C e D não adeptas a utilização do Trello em suas respectivas empresas. No mais, é perceptível que o Canvas realça a possibilidade de melhor visualização das partes setoriais e aspectos fundamentais para o alinhamento de estratégias. Este resultado emerge um ponto de convergência com as pesquisas de Medeiros, Araújo e Oliveira (2018) quando apresentam vantagem do Canvas por ser menos formal e simplificado.

Na Classe 7, com 9,52%, estão em destaque as palavras: Agilidade, Eficiência e Eficácia. Estas corroboram para uma abordagem sobre ferramentas mais eficientes. Partindo das respostas auferidas pelos respondentes da pesquisa, as ferramentas que permitiram que os projetos obtivessem sucesso, agilidade e eficácia estão apresentadas no quadro 10 abaixo.

**Quadro 10:** Discursos dos sujeitos na classe 7 (Ferramentas mais eficientes)

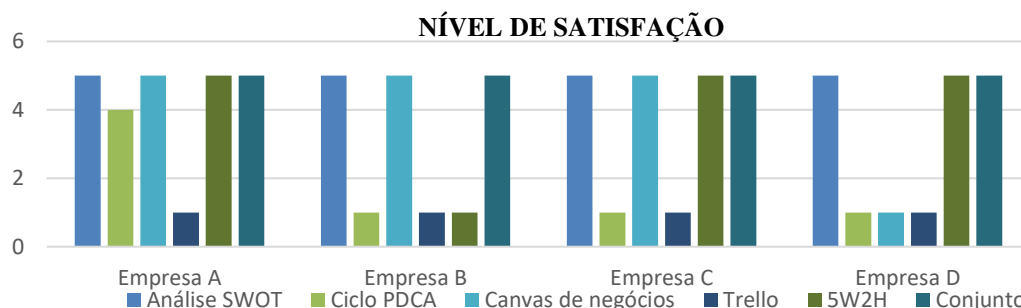
EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D
“Canvas do projeto e a Análise SWOT”.	“Canvas do projeto e a Análise SWOT”.	“SWOT e 5W2H”.	“SWOT e 5W2H”.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

O quadro acima aponta que há uma certa variação em termos de efetividade no uso das ferramentas. Sendo a Análise SWOT a mais utilizada nas 4 empresas, justificada pela sua facilidade de implementação e flexibilidade, como assinalado nos estudos de (SOUZA, 2020; VENTURA, SUQUISAQUI, 2019). Paralelo a isso, é interessante observar que esta classe possui uma ligação direta a Classe 1 que respalda a contribuição conjunta das ferramentas, ou seja, embora a SWOT seja a mais utilizada, o sucesso, agilidade e eficácia nos projetos mostra-se mais possível quando somada a outras ferramentas de apoio.

Na Classe 8, com 11,9%, as palavras de maior frequência são: Satisfeito, Satisfação, Construção, Conjunto e Desenvolvimento. Elas se referem a “Nível de satisfação com o uso das ferramentas” partindo da perspectiva dos participantes, como mostra o Gráfico 1.

**Gráfico 1:** Nível de satisfação com o uso das ferramentas



**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

Nesse contexto, há uma variação nos níveis de satisfação sobre cada ferramenta em sua individualidade, sendo a SWOT, 5W2H e Canvas as únicas integrantes do nível 5 na empresa A, B e C. O uso simultâneo também possui notoriedade, por ser afirmação nas quatro empresas do estudo, e pela abordagem dada por Feil e Haberkamp (2020, p. 121) que respalda: "A utilização das práticas pode contribuir no fornecimento de informações cruciais para garantir a eficiência e eficácia do negócio". Desse modo, esta classe corrobora para a solução da problemática deste trabalho. Consoante a isso, a Classe 9 com 11,9%, identifica as palavras mais frequentes: Produto, Fraqueza, Mercado, Oportunidade e Ameaça. Ou seja, a classe 9 representa a Análise SWOT das 4 empresas do estudo, como atribuída no quadro 11 a seguir:

**Quadro 11:** Discurso dos sujeitos na classe 9 (SWOT das empresas)

EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D
“Mercado crescente, produto inovador e excelência em atendimento. Oportunidades: surgimento de tecnologias, Fraquezas: necessidade de constante monitoramento dos atendentes ameaças”.	“Preços bem definidos, facilidade de acesso dos clientes. Oportunidades: crescimento no número de tecnologias, popularização da internet, baixo custo de capital de giro. Ameaça: dificuldade de acesso a crédito”.	“Diferenciação de mercado, qualidade nos produtos, visibilidade e reconhecimento popular. Oportunidades: mercado em ascensão fraquezas competitividade em alta ameaças oscilações de mercado”.	“Produtos à medida do cliente, qualidade atendimento de qualidade, conhecimento em administração. Oportunidades: mercado em desenvolvimento, aliança de estratégias”.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

Esta classe evidencia que as empresas utilizam de fato a SWOT em suas operações e, que esta representa efetividade em termos de aproveitamento de suas nomenclaturas, tendo em vista que os sujeitos da pesquisa responderam com detalhamento as suas respectivas faces.

#### 4.2 Nuvem de palavras

A figura 2 mais adiante, apresenta a nuvem de palavras sintetizada a partir do alinhamento e organização das palavras considerando suas frequências no *corpus* utilizado. Essa visualização permitiu a identificação das possíveis classes e palavras mais significativas para a análise de texto. Dentre elas destaca-se: “Projeto” “Gestão” “Ferramenta” “SWOT” e “Satisfeito” conforme apresentado a seguir.



## 5 CONCLUSÃO

Conclui-se que, a temática mostrou-se relevante em termos de análise da aplicabilidade das ferramentas de Gestão Ágil, e Gestão Estratégica em Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP) na cidade de Codó MA, com viés de análise sob a ótica de dois parâmetros: Teoria e Prática.

O constructo teórico abordado no referencial aponta que as ferramentas que fornecem contribuição para o cotidiano das organizações são: Canvas do Projeto, 5W2H, Trello, Análise SWOT e Ciclo PDCA. Isso justifica-se, sobretudo, pelo auxílio e facilidade de manejo, adaptação e flexibilidade em suas aplicações na construção de projetos das empresas.

Em paralelo, a abordagem prática nas MPEs objetos de estudo da pesquisa, apontam que há uma certa variação em termos de efetividade no uso das ferramentas. Não obstante, a percepção dos respondentes da pesquisa possui um ponto de correlação entre si, ao afirmarem que o uso em conjunto das ferramentas de GA e GE corroboram, de forma positiva para o sucesso e eficácia dos projetos em suas respectivas empresas e, portanto o objetivo geral estabelecido para este trabalho foi alcançado.

Nessa perspectiva, ressalta-se que o problema da pesquisa, o qual consistia em compreender como as ferramentas de GA alinhadas às da GE contribuem para os resultados dos projetos empresariais, obteve solução por meio da constatação de que nas 4 (quatro) empresas estudadas, essa contribuição se dá, sobretudo, por meio da promoção de um direcionamento mais claro para as metas e objetivos da empresa.

Destarte contribuem de forma positiva pois permitem melhor desenvolvimento empresarial, apesar de serem ferramentas simples possibilitam o alcance de objetivos com sucesso e influenciam na melhoria de produtos e na conquista de novos clientes. Além disso, servem como forma de organizar com mais estratégia departamentos e implementar melhorias contínuas. Logo, quando usadas em conjunto elas permitem maior alcance na melhoria de processos e auxiliam nos processos decisórios.

Entre os resultados do estudo, destaca-se os impactos das duas áreas em conjunto no clima, cultura e liderança organizacional que, segundo as concepções dos (as) gestores (as), ocorre pela construção de suas ferramentas que propõem mudanças no âmbito das ações individuais a serem desempenhadas por cada colaborador, o que influencia o clima e a cultura da empresa.

Não obstante, esse fenômeno sofre influência do estilo de liderança adotado, enquanto que nas EPP são Democráticas, nas MEs são Autocráticas. Similar a isso, é interessante

observar que o clima nas EPP possuem tendência a serem mais harmônicos pois as decisões se influenciam por meio do trabalho em equipe, em retrospecto, nas MEs o clima pressupõe decisões seguidas de hierarquia, ou seja, o líder costuma não considerar a visão de seus colaboradores o que corrobora para um clima mais regado e fechado.

À face do exposto, espera-se com este trabalho, contribuir para o fortalecimento de modelos de gestão e ferramentas que tangenciam a criação de estratégias, de modo a propor eficácia na construção, elaboração e desenvolvimento de projetos em MPEs. Essa contribuição permeia a análise de 4 (quatro) empresas da cidade de Codó MA, sendo 2 (duas) MEs e 2 EPPs. Dentro disso, os resultados inferem que estas nomenclaturas usadas nas empresas possuem benefícios diversos e portanto o estudo de suas contribuições e influências para o gerenciamento de projetos mostra-se de inteira relevância.

Destarte, espera-se que a pesquisa possa servir como instrumento que viabilize a implementação de estudos científicos posteriores. Como limitação, apresenta-se a amostra escolhida para a pesquisa, que embora a análise utilizada envolva vários fatores, a amostra estudada requer certo cuidado nos parâmetros comparativos e inviabiliza a generalização dos resultados.

Posto isso, para pesquisas posteriores sugere-se que seja utilizada uma amostra maior; mapeamento de empresas que utilizam estratégias similares às do estudo; pesquisas sobre Gestão Ágil; projetos voltados a aplicação de modelos de gestão e pesquisas mais aprofundadas acerca das ferramentas de cada área distinta.

## REFERÊNCIAS

- ANDERSEN, Torben Juul. **Gestão Estratégica: uma introdução**. Ed. 1 Saraiva Educação SA, 2017.
- BRASIL. Lei Complementar nº123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Diário Oficial da União. Brasília: 2006.
- CARNEIRO, Cristiana. O estudo de casos múltiplos: estratégia de pesquisa em psicanálise e educação. **Psicologia USP**, v. 29, n. 02, p. 314-321, 2018.
- COUTINHO, Heitor. **Estratégia ágil além da prática**. Saraiva Educação SA, 2021.
- CAMARGO, Robson Alves de. **Gestão ágil de projetos: as melhores soluções para suas necessidades**. Ed. 1. Saraiva Educação SA, 2019.

BRITO, Fabiano Roberto de; BRITO, Max Leandro de Araújo. Impacto do ciclo PDCA no processo de atendimento aos clientes em empresa de aviamentos. **E-Acadêmica**, v. 1, n. 3, p. 01-06, 2020.

OLIVEIRA, Lídia Resende de ; SILVA da, Vanderléia de Souza; JUNIOR, Johan Hendrik Poker. Gestão da Qualidade: Uma aplicação do ciclo PDCA para Melhoria em uma usina de laticínios. **South American Development Society Journal**, v. 8, n. 22, p. 219-239, 2022.

Decidiu empreender em 2022? Veja como abrir um MEI de graça. **SEBRAE**, 2022. Disponível em: <https://bitly.com/FDvll>. Acesso em: 21 de abril de 2022.

NASCIMENTO, Ana Caroline do; PRADO, Nágela Bianca do; CUNHA, Christiano França do. COVID-19 e modelos de gestão nas micro e pequenas empresas: qual a melhor saída?. **Revista Expectativa**, v. 20, n. 1, p. 50-72, 2021.

EL-MIGID; CAI; NIVEN; VO; MADAMPE; GRUNDY; HODA. Emotimônitor: Um power-up do Trello para capturar e monitorar as emoções das equipes ágeis. **Jornal de Sistemas e Software**. v. 186, n. 02, p.111-206, 2021.

ESCOBAR; ALMEIDA; MONTEIRO; BARBOSA; SOUZA. Modelo CEK (Canvas+ EAP+ Kanban): Integração de Ferramentas de Gestão para transformar ideias em projetos colaborativos, ágeis, controláveis e efetivos. In: Filho, Oliveira. **Minicursos da ERCEMAPI e EAComp 2019**. Sociedade Brasileira de Computação, p. 01-24, 2019.

FEIL, Alexandre André; HABERKAMP, Angela Maria. Análise do nível de importância e das variáveis intervenientes na utilização de ferramentas gerenciais em micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa (RMPE)**. v. 14, n. 3, p. 120-133, 2020.

GADELHA, NETO, OLIVEIRA, ZUMBA, CARVALHO. Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas-Ineficiência na Gestão Organizacional. In: **10th International Symposium on Technological Innovation**. 2019.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Ed. 6. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, A. C. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Ed. 1. São Paulo: Atlas, 2021.

JUCEMA. Anuário Estatístico da Jucema. **Jucema**: 2020. [http://api.jucema.ma.gov.br/files/1611868541\\_anuario-estatistico-jucema.pdf](http://api.jucema.ma.gov.br/files/1611868541_anuario-estatistico-jucema.pdf) Acesso em 15 de maio de 2022.

JUCEMA. Empresas Ativas. **Jucema**: 2022. Disponível em: <http://estatisticas.jucema.ma.gov.br/estatisticas/empresas-ativas>. Acesso em 15 de maio de 2022.

KEELING, Ralph; BRANCO, Renato Henrique Ferreira. **Gestão de projetos**. Saraiva Educação SA, 2017.

LEITE, Maykon Stanley Ribeiro; GASPAROTTO, Angelita Moutin Segoria. Análise SWOT e suas funcionalidades: o autoconhecimento da empresa e sua importância. **Revista Interface Tecnológica**, v. 15, n. 2, p. 184-195, 2018.

LOPES, Beatriz Cristina; ALVES, Joseanna de Paiva. Ciclo PDCA aplicado na indústria do pescado. **Brazilian Journal of Animal and Environmental Research**, v. 3, n. 3, p. 1370-1379, 2020.

LUGOBONI, L. F; SANTOS; MACHADO; GOMES. Modelos de gestão: uma revisão da literatura brasileira. **CAFI**, v. 3, n. 1, p. 83-102, 2020.

MACEDO, Danilo Henrique de Medeiros. **Planejamento estratégico e gestão de projetos: uma proposta de gestão visual em uma Instituição Federal de Ensino**. 2020. Tese (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, p.133, 2020.

MASSARI, Vitor L. **Gerenciamento Ágil de Projetos**. Ed. 2. Brasport, 2018.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. Ed. 9, São Paulo: Atlas, 2016.

MEDEIROS; ARAUJO; OLIVEIRA. Life Cycle Canvas (LCC): Um modelo visual para a gestão do ciclo de vida do projeto. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 9, n. 1, p. 87-101, 2018.

MELLO, Anna Carolina; SOUZA, Luiz Henrique Gomes de. Solução Simplificada para o Monitoramento e Controle de Projetos Utilizando a Ferramenta Trello. **Boletim do Gerenciamento**, v. 2, n. 2, p. 01-13, 2018.

MORAES; GARCIA; GARCEZ; TERLIZZI. Gestão Estratégica de Projetos e o Valor de TI para o Varejo. **TAC**, v. 6, n. 2, p. 58-75, 2016.

OLIVEIRA, Nathan Peixoto; JESUS, Rômulo Henrique Gomes; DE OLIVEIRA, Danielle Gonçalves Prado. Um Comparativo entre as práticas em Gestão de Projetos PMBOK e SCRUM para a criação de um aplicativo. **Brazilian Journal of Production Engineering**, v. 5, n. 3, p. 226-250 2019.

OLIVEIRA; CRUZ; OLIVEIRA; MARTINS. As capacidades dinâmicas da gestão de projetos distinguem o desempenho do departamento de projetos? Análise multi-grupo dos níveis estratégico, tático e operacional. In: **TMS Conference Series: Estratégias, tendências e desafios de gestão**. v. 01, n. 03, p. 63-86, 2018.

OLIVEIRA, Karina Maria de; SILVA, Edson Arlindo Silva; VICENTE, Victor Manuel Barbosa Vicente. Clima Organizacional e sua Implicações no comportamento do colaborador na empresa Ferragens Casa Forte. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, v. 6, n. 02, p. 77-103, 2021.

OLIVEIRA, Nathan Peixoto; DE JESUS, Rômulo Henrique Gomes; DE OLIVEIRA PRADO, Danielle Gonçalves. Um Comparativo entre as Práticas em Gestão de Projetos PMBOK e Scrum para a criação de um aplicativo. **Brazilian Journal of Production Engineering-BJPE**, v. 5, n. 3, p. 226-250, 2019.

PINHEIRO, Janaína Felix Diógenes; NETO, Macário Neri Ferreira. Fatores que

contribuem para a mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 7, p. 11107-11122, 2019.

Project Management Institute (PMI). **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK) ed.6. Newtown Square: PMI, 2017.

RORATTO, Rodrigo; DIAS, Evandro Dotto; ALVES, Edenilce Bittencourt. Mortalidade em micro e pequenas empresas: Um estudo de caso na Região Central o Rio Grande do Sul. **Revista Espacios**, Caracas, v. 38, n. 28, p.1-11, 2017.

RIBEIRO, FILHO, ANDRADE, OLIVEIRA, FONSECA. Clima organizacional como fator estratégico na micro e pequena empresa. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 9, p. 16911-16935, 2019.

SANTOS, Bruna Castellani Agante dos; SANTOS, Mariana Gomes. Gerenciamento de projetos: utilização de métodos ágeis em equipes geograficamente remotas. **Mackenzie**: São Paulo, 2021.

SILVA; MELO; RISSI. Gestão de projetos na gestão estratégica universitária: um estudo bibliométrico. **XVIII Colóquio Internacional de Gestión Universitaria**, 2018.

SOUZA, Gabriela Pereira. Análise SWOT como ferramenta de avaliação pedagógica. In: **VII Congresso Nacional de Educação–CONEDU**. 2020.

SOUZA; Wall; Thuler; Lowen; Peres. O uso do software IRAMUTEQ na análise de dados em pesquisas qualitativas. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 52, n.01 p.01-07, 2018.

TULLIO, Franciele Braga Machado; TULLIO, Leonardo. Gestão de projetos sustentáveis. Atena: 2018.

VERAS, Manoel; CAMPELO, Bruno. Life Cycle Canvas: gestão dinâmica de projetos. Mundo PM, **Revista de Gestão e Projetos**, v. 9, n. 1, p. 87-101, 2018.

VENTURA, K. S.; SUQUISAQUI, A. B. V. Aplicação de ferramentas SWOT e 5W2H para análise de consórcios intermunicipais de resíduos sólidos urbanos. **Ambiente Construído**, v. 20, n. 1, p. 333-349, 2020.

WOILER, MATHIAS. **Projetos**: planejamento, elaboração, análise. Ed.2, São Paulo: Atlas, 2015.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Ed. 5, Porto Alegre: Bookman, 2015.



## **APÊNDICES**

## Apêndice A – Roteiro de Entrevista

<b>ROTEIRO DE ENTREVISTA</b>	
<b>Perfil do respondente</b>	
1.	<b>Empresa:</b> _____
2.	<b>Cargo:</b> _____
3.	<b>Quanto tempo na empresa:</b> _____
4.	<b>Quanto tempo no Cargo:</b> _____
5.	<b>Sexo:</b> _____
6.	<b>Escolaridade:</b> ( ) Ensino Fundamental ( ) Ensino Médio ( ) Ensino Superior ( ) Pós-graduação
<b>Perfil da empresa</b>	
7.	<b>Porte da empresa:</b> ( ) ME ( ) EPP
8.	<b>Ramo de atuação:</b> _____
9.	<b>Quantos anos tem a organização?</b> _____
10.	<b>Quantos funcionários?</b> _____
<b>PERGUNTAS</b>	
<p><b>11. Você conhece a Gestão Ágil?</b> (modelo de gestão flexível, propício a mudanças e de enfoque no fator humano, assim como, suas inter relações de interatividade)? ( ) sim ( ) não</p>	
<p><b>12. Você conhece a Gestão Estratégica?</b> (processo analítico racional que visa identificar oportunidades de mercados, sendo capaz de delimitar os recursos, amplitude de atuação e abordagens para os projetos empresariais)? ( ) sim ( ) não</p>	
<p><b>13. Qual o estilo de liderança adotado pela sua empresa?</b> ( ) Autocrática ( ) Liberal ( ) Democrática</p>	
<p><b>14. Sua empresa utiliza as ferramentas da Gestão Estratégica (SWOT e Ciclo PDCA) para o desenvolvimento de projetos?</b> ( ) sim ( ) não</p>	
<p><b>15. Você tem conhecimento das Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças da sua empresa?</b> Se sim, quais são?</p>	
<p><b>16. Você tem conhecimento do Ciclo PDCA?</b> (ferramenta aplicada na melhoria de processos dos modelos de gestão, sendo ele um método de melhoria da qualidade) ( ) sim ( ) não</p>	
<p><b>17. Na sua organização, quais as vantagens e as limitações do uso da análise SWOT para o desenvolvimento dos projetos nesta empresa?</b></p>	
<p><b>18. Quais as vantagens e limitações do Ciclo PDCA em sua empresa?</b></p>	
<p><b>19. Sua empresa utiliza as ferramentas da Gestão Ágil (Canvas do projeto, Trello e 5W2H) para o desenvolvimento de projetos?</b> ( ) sim ( ) não</p>	
<p><b>20. Quais dessas ferramentas são mais usuais nesta empresa?</b></p>	
<p><b>21. Quais as vantagens e limitações do Canvas do projeto em sua empresa quanto a construção dos projetos empresariais?</b></p>	
<p><b>22. Quais as vantagens e limitações do Trello para o andamento dos projetos em sua empresa?</b></p>	
<p><b>23. Quais as vantagens e limitações da 5W2H no desenvolvimento de projetos?</b></p>	

**24. Em quais tipos de projetos sua empresa utiliza as ferramentas?** (lançamento de produtos, início de empreendimento, melhoria de processos)

**25. Quais das ferramentas se mostraram mais eficientes para os projetos da sua empresa?**

**26. O uso das ferramentas permitiu que os projetos obtivessem sucesso, agilidade e eficácia?**

( ) sim ( ) não

**27. Destaque de 1 a 5, conforme as orientações, para os itens abaixo, o que mais se adequa a realidade da sua empresa:**

5 Muito satisfeito/ 4 Satisfeito parcialmente/ 3 Satisfação média/ 2 Pouco satisfeito/ 1 Sem Satisfação

O uso da Análise SWOT para a construção e desenvolvimento de projetos: \_\_\_\_\_

O uso do Ciclo PDCA para a construção e desenvolvimento de projetos: \_\_\_\_\_

Utilização do Canvas de negócios para a construção e desenvolvimento de projetos: \_\_\_\_\_

Utilização do Trello para a construção e desenvolvimento de projetos: \_\_\_\_\_

Utilização da 5W2H para a construção e desenvolvimento de projetos: \_\_\_\_\_

O uso das ferramentas em conjunto para a construção e desenvolvimento de projetos: \_\_\_\_\_

**28. Na sua perspectiva, como gestor, quais são os impactos da adoção de Gestão Ágil alinhado a Gestão Estratégica no clima, cultura e liderança organizacional e quais os benefícios para essas três vertentes?**

Por que?

**29. Em sua concepção, como as ferramentas de Gestão Ágil e as ferramentas de Gestão Estratégica, em conjunto, contribuem para o desenvolvimento de projetos na sua empresa?**

Por que?



**UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DO  
MARANHÃO**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO  
CAMPUS CODÓ

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO-TCLE**

O (a) senhor(a) está sendo convidado(a) a participar de um projeto de iniciação científica sobre o tema **Gestão de Projetos: uma análise das ferramentas de gestão ágil alinhadas à gestão estratégica em micro e pequenas empresas da cidade de Codó-MA**. Este TCLE será preenchido em duas vias, sendo uma para o pesquisador (a) e outra para o participante da pesquisa. O objetivo desta pesquisa é Analisar a contribuição das ferramentas de Gestão Ágil alinhadas as de Gestão Estratégica para os resultados dos projetos em Micro e pequenas empresas

Os instrumentos da pesquisa, contemplam um questionário sobre o perfil sócio demográfico e informações adicionais ao tema e um roteiro de entrevista semiestruturada. A pesquisa será realizada por Camila Conceição de Souza e orientada pelo Prof. Aluydio Bessa Amaral. Caso queira participar, terá garantido o sigilo do seu nome e dados coletados, podendo retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem nenhum prejuízo.

As despesas decorrentes da pesquisa serão de responsabilidade do (a) pesquisador (a). Em caso de dúvidas ou perguntas, poderá solicitar a qualquer momento explicações adicionais, dirigindo-se aos pesquisadores relacionados abaixo:

Professor (a) pesquisador (a) responsável: Aluydio Bessa Amaral  
E-mail: aluydio3@gmail.com, Tel: (86) 99806-3246  
Pesquisador (a) acadêmico (a) do Curso Bacharelado em Administração  
Camila Conceição de Souza  
camilasouza0134cz@gmail.com  
(98) 98435-7979

Declaro que estou informado (a) sobre este projeto de iniciação científica e, tendo ciência do referido projeto, confirmo meu consentimento. Concordo, voluntariamente em participar do projeto de iniciação científica.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do sujeito de pesquisa

Nome completo: \_\_\_\_\_

Telefone: \_\_\_\_\_

Assinatura do Pesquisador(a): \_\_\_\_\_