

IDENTIFICAÇÃO DE RECURSOS TÉCNICO-METODOLÓGICOS UTILIZADOS NA INTERVENÇÃO SOCIAL¹

Marcos Olímpio Gomes dos Santos²

Évora

17 de Julho de 2013

¹ Texto actualizado com base na versão inicial de Dezembro de 2010

² Sociólogo. Membro do Centro de Investigação de Investigação em Sociologia e Antropologia “Augusto da Silva” (CISA-AS). mosantos@uevora.pt

SIGLAS

6 W 4 H – Why (Por quê?); What (O quê?); Where (Onde?); Who (Quem?); Whom (Quem?); When (Quando?); How (Como?); How much (Quanto?); How many (Quanto?); How measure (Como avaliar a eficácia?) / Projeto Conceitual / Metodologia QQQQCOP (10 ajudantes)

ADC – Árvore de Causas

BCS - *Balanced Score Card*

CAME – Corrigir (as **D**ebilidades); Afrontar (as **A**meaças); Melhorar (as **F**orças); Explorar (as **O**portunidades)

DMAIC - **D** - (Define: Definir o problema); **M** - (Measure: Medir a situação actual; **A** (Analyze: Analisar o problema); **I** - (Improve: Melhorar a situação); **C** - (Control: Controlar a situação)

EAP - Estrutura Analítica de Projectos (do Inglês, *Work breakdown structure* - WBS)

EAR - Estrutura Analítica de Riscos (do inglês *Risk Breakdown Structure* -RBS)

EDP - Estrutura de Divisão de Produto (do inglês *Product Breakdown Structure* – PBS)

EFQM – European Foundation Quality Management

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública

EOP - Estrutura Organizacional do Projecto (ou Organigrama, do inglês *Organizational Breakdown Structure* -OBS)

GUT - Gravidade, Urgência, Tendência

MARP - Método de Análise e Resolução de Problemas

MASP- Método de Análise e Solução de Problemas

MIASP - Métodos de Identificação, Análise e Solução de Problemas

MESCRAI – **M**odifique (aumente, diminua), **E**limine, **S**ubstitua, **C**ombine, **R**earranje, **A**dapte, **I**nverta.

PCSP - Processo Criativo de Solução de Problemas

PES – Planeamento Estratégico Situacional

PDCA – Plan, Do, Check and Act

P.O.V.D.B – Ponto Onde Vai Dar Buraco

QQQCOP – Quem? O quê? Quando? Quanto? Onde? Como? Porquê?

RACI – **R**esponsável; **A**ccountable; **C**onsultado; **I**nformado

SCAMPER – Acrónimo de **S**ubstituir, **C**ombinar, **A**daptar, **M**odificar, **P**rocurar outros usos, **E**liminar, **M**udar a forma (em inglês **S**ubstitute, **C**ombine, **A**dapt, **M**odify, **P**ut on other uses, **E**liminate, **R**earrange)

STEP – **S**ocial; **T**ecnológico; **E**conómico e **P**olítico

SWOT / TOWS - Forças (**S**trengths), Fraquezas (**W**eaknesses), Oportunidades (**O**pportunities) e Ameaças (**T**hreats)

TIPS - Theory of Inventive Problem Solving

VRIO – **V**alor; **R**aridade; **I**nimitabilidade; **O**rganização

ÍNDICE

Introdução.....	3
Recursos técnico-metodológicos recenseados	
Nota preambular.....	4
Fase 0 – De opção ou preliminar.....	5
Fase 1 – De diagnóstico.....	6
Fase 2 – Formulação de intenções ou linhas de orientação.....	7
Fase 3 – Programação e orçamentação.....	8
Fase 4 – Execução, avaliação, monitorização e replaneamento...	9
Considerações finais.....	10
Bibliografia.....	11
Sites e blogs.....	14

INTRODUÇÃO

Ao longo de um processo de intervenção social, aqueles/as a quem cabe a responsabilidade de elaborar candidaturas, Planos de Actividades e concretizar as Acções previstas, deparam-se com a necessidade de aplicar técnicas e procedimentos (não raro só mentalmente), que podem enriquecer o seu trabalho especializado.

A informação que consta nas páginas seguintes tem por objectivo proporcionar um contributo para esse efeito.

Neste documento inicial consta somente um levantamento das técnicas e procedimentos recenseados até ao presente momento.

Esse levantamento encontra-se sistematizado com base nas fases ao longo das quais, segundo alguns autores, decorre um processo de intervenção, conforme consta no ponto seguinte.

O trabalho que agora tem início será continuado, quer inserindo mais recursos que sejam considerados pertinentes em cada uma das fases do processo, quer reordenando a sistematização, pois alguns desses recursos podem ser reagrupados devido a estreitas semelhanças entre eles.

RECURSOS TÉCNICO-METODOLÓGICOS RECENSEADOS

NOTA PREAMBULAR

De acordo com o referenciado na Introdução, consta seguidamente o recenseamento dos recursos técnico-metodológicos susceptíveis de serem utilizados em cada uma das cinco seguintes fases do processo de intervenção.

- Fase 0 - de opção ou preliminar
- Fase 1 - de diagnóstico
- Fase 2 - Formulação de intenções ou linhas de orientação (explicitação da finalidade, objectivos e metas) e de estratégias
- Fase 3 - de programação e orçamentação
- Fase 4 - de execução, avaliação e replaneamento

Por cada uma das referidas fases a ordenação encontra-se apresentada por ordem alfabética, constando alguns desses recursos em mais do que uma fase (caso das técnicas e ferramentas da criatividade), pois a sua aplicação é de grande utilidade em muitas circunstâncias que têm lugar ao longo do processo.

FASE 0 - DE OPÇÃO OU PRELIMINAR

Esta fase implica a existência de premissas e condições fundamentais, tais como:

- A existência de uma situação problemática;
- Tomada de consciência da gravidade dessa situação;
- Emergência da vontade (política) de a resolver;
- Opção de a resolver pela via da intervenção / planeamento;
- Criação de bases institucionais necessárias para viabilizar a intervenção;
- Estudo de viabilidade da concretização do processo.

Após consolidação desta incontornável e melindrosa fase, impõe-se o conhecimento da realidade, o que tem lugar na fase de diagnóstico.

Nesta fase podem ser accionadas algumas dos recursos que constam no quadro seguinte.

Quadro 1 - Recursos técnico-metodológicos utilizáveis na fase Preliminar

OBJECTIVOS	MÉTODOS E TÉCNICAS
Seleccionar e delimitar o problema Alcançar o compromisso para a intervenção	Análise Custos – Benefícios Análise de <i>stakeholders</i> Criatividade (técnicas e ferramentas) MASP/ MARP / MIASP Metodologia QQQQCOQP Métodos e técnicas de apoio à tomada de Decisão Pensamento (ou Técnica) dos Seis Chapéus (<i>Six Thinking Hats</i>) <i>Soft Systems Methodology</i> (Metodologia de Sistemas <i>Soft</i>)

Segue-se a fase em que tem lugar a realização do Diagnóstico, durante a qual se procede à análise interna, à análise externa, o que permite traçar as Grandes Linhas de Orientação.

FASE 1 - DE DIAGNÓSTICO

Esta fase consiste num estudo alargado, profundo, sucinto, claro e breve no que se refere à: i) Caracterização da envolvente; ii) Operacionalização do(s) problemas/descrição rigorosa dos factos; iii) Análise da natureza ou das causas dos problemas/factos; iv) Conhecimento quantitativo dos problemas/factos; v) Apreciação e interpretação dos problemas/factos; vi) Explicação dos problemas/factos; vii) Determinação das tendências dos problemas/factos; viii) Explicitação dos estrangulamentos/constrangimentos (internos e externos), recorrendo a indicadores e a índices.

O leque de recursos metodológicos (análise interna e análise externa) é bastante alargado, conforme se pode ver abaixo.

Quadro 2 - Recursos técnico-metodológicos utilizáveis na fase de Diagnóstico

OBJECTIVOS	MÉTODOS E TÉCNICAS
Aprofundar o conhecimento do problema / sistema e dos respectivos contextos	5 Porquês Análise da Variável Motriz Análise do problema potencial Análise documental Análise STEP / Análise contextual Análise SWOT / Análise TOWS / Matriz CAME Análise VRIO (Valor, Raridade, Inimitabilidade, Organização / Competências Organizacionais) Árvore de objectivos Árvore de problemas Campo de forças (análise do ...) Check list (Lista de verificação) Criatividade [técnicas e ferramentas: 9 Janelas; Análise do problema; Análise morfológica; Análise paramétrica; Analogias; Anotações colectivas; Avaliação FISP; Brainstorming; <i>Brainwriting</i> ; Clichés e Provérbios; Listagem de atributos; Mapas Mentais (Mind Map); MESCRAI; Outros pontos de vista; Pensamento (ou Técnica) dos Seis Chapéus (<i>Six Thinking Hats</i>); Pensamento Lateral; Positivo, Negativo e Interessante; Questionamento de suposições; SCAMPER; Sinética; Votação] Debriefing Diagrama da Tartaruga de Crosby Diagrama de Afinidade Diagrama de Causa e Efeito / Análise de Causas e Consequências / Diagrama de Ishikawa ou Espinha de Peixe Diagrama de correlação Diagrama de inter-relacionamento Diagrama de Dispersão Entrevista Colectiva Focus Group Fórum Comunitário Grupo nominal técnico Histograma Mapa de Competências e Recursos Matriz Cynefin Matriz (ou Mapa) de Correlações Qualitativas Matriz de Causa e Efeito Matriz de Selecção da Solução Matriz de selecção relativa, ou matriz de Pugh Método 5 porquês Métodos e técnicas de apoio à tomada de Decisão Método 6W4H (10 ajudantes) / Metodologia QQQCOQP / Projeto Conceitual Momento explicativo (PES) Nuvem de problemas Princípio de Pareto Prisma de Desempenho / Prisma de Performance Processo Criativo de Solução de Problemas (PCSP) Processo do <i>Hoshin Kanri</i> Quinta disciplina e “Credo” de Hanover Redefinição Heurística Teoria das Restrições Theory of Inventive Problem Solving (TIPS) Vector de descrição do problema (VDP) World café

Cumprida esta fase, em que se aprofunda o conhecimento da Zona de Intervenção, procede-se à selecção das opções que vão nortear a actuação dos actores ao longo do processo.

FASE 2 - FORMULAÇÃO DE INTENÇÕES OU LINHAS DE ORIENTAÇÃO

Durante a qual se procede à explicitação da finalidade, objectivos e metas) e de estratégias. Em consequência são traçados: A visão ou o Desígnio, os Objectivos a longo, médio e curto prazo, e Metas ou Objectivos operacionais (estabelecidas através de indicadores), após o que são estabelecidas as Estratégias para se alcançarem esses objectivos.

Assim, nesta fase em que se estabelecem as opções fundamentais que vão balizar a actuação dos representantes da entidade promotora e das entidades parceiras (decisores e técnicos), pode recorrer-se a uma panóplia de técnicas nomeadamente as que são referidas abaixo.

Quadro 3 - Recursos técnico-metodológicos utilizáveis na fase de Formulação de intenções ou linhas de orientação

OBJECTIVOS	MÉTODOS E TÉCNICAS
<p>Definir as Grandes Linhas de Orientação. Delinear estratégias, objectivos e Acções</p>	<p>Abordagem sociotécnica MACBETH Análise Custos-Benefícios Análise Multi-Critérios Árvore de objectivos <i>Benchmarking</i> <i>Brain storming</i> Carta de Missão Criatividade [técnicas e ferramentas: 9 Janelas; Análise do problema; Análise morfológica; Análise paramétrica; Analogias; Ângulos(Acrescentar; Não deixar em ordem; Guiar à expansão; Livrar-se de; Ocupar menos espaço; Substituir); ; Anotações colectivas; Avaliação FISP; Brainstorming; <i>Brainwriting</i>; Clichés e Provérbios; Listagem de atributos; Mapas Mentais (Mind Map); MESCRAI; Outros pontos de vista; Pensamento (ou Técnica) dos Seis Chapéus (<i>Six Thinking Hats</i>); Pensamento Lateral; Positivo, Negativo e Interessante; Questionamento de suposições; SCAMPER; Sinética; Votação]</p> <p>Debriefing Diagrama da Tartaruga de Crosby Diagrama de Afinidade Diagrama de correlação Diagrama de inter-relacionamento Entrevista Colectiva Estratégia Metaplan para a selecção de prioridades Ferramentas 6-Sigma <i>Focus Group</i> Fórum Comunitário Gráfico de Pareto Grelha de Hierarquia de Prioridades de Intervenção Grupo nominal técnico Inquéritos por entrevista e/ou questionário Mapeamento Cognitivo/SODA - Desenvolvimento e Análise de Opções Estratégicas Matriz de selecção relativa, ou matriz de Pugh Matriz GUT (Gravidade, Urgência, Tendência) / Método Hanlon Método 6W4H (10 ajudantes) / Projeto Conceitual / Metodologia QQQQCOQP. Métodos e técnicas de apoio à tomada de Decisão Método de Solução de Problemas "QC STORY" Método Eisenhower Método REI (Resultado, Exequibilidade e Investimento) Modelo de decisões "Vroom-Yetton-Jago" Momento normativo (PES) Prisma de Desempenho / Prisma de <i>Performance</i> / <i>Performance Prism</i> Processo do <i>Hoshin Kanri</i> Redefinição Heurística Teoria das Restrições <i>World café</i></p>

Estabelecidas as Intenções (ou Linhas de Orientação), haverá então que passar para a nova fase que consiste em situar ao longo do ciclo tempo as actividades que vão ser realizadas para se alcançar as intenções referidas.

FASE 3 - DE PROGRAMAÇÃO E ORÇAMENTAÇÃO

Durante a qual se redige a versão consolidada do plano, dos programas (e sub-programas), dos projectos (e sub-projectos), e acções e se procede à orçamentação o que envolve por exemplo despesas de capital e despesas correntes.

Nesta fase é indispensável especificar os parâmetros a conter em cada actividade. Portanto é conveniente que cada actividade que vai ser desenvolvida no âmbito da intervenção tenha em linha de conta os seguintes parâmetros: i) O que deve ser feito; ii) Quem deve fazer; iii) Quando deve ser feito; iv) Onde deve ser feito; v) Como deve ser feito; vi) Se possível: o objectivo que pretende atingir; e, vii) Eventualmente, o custo da actividade.

Esta forma de programação permite clarificar o mais possível cada uma das actividades. Assim, não existirá uma actividade cujo local de realização se desconhece, sem responsável ou ignorando-se como vai ser executada.

Ainda nesta fase, tem que se elaborar o orçamento (verbas a receber e verbas a despender (havendo geralmente indicação sobre a verba total a disponibilizar, que a entidade financiadora irá enviando por tranches, por exemplo mensais ou trimestrais, ao longo da vigência do projecto). Em anexo constam exemplos de orçamentos com as respectivas rubricas.

Encontrando-se definido o quadro orientador, estão criadas as condições que permitem avançar para a fase de actuação.

Quadro 4 - Recursos técnico-metodológicos utilizáveis na fase de Programação e orçamentação

OBJECTIVOS	MÉTODOS E TÉCNICAS
Elaborar e aprovar o plano e o orçamento	Análise de risco <i>Balanced Score Card (BCS)</i> <i>Check list</i> (Lista de verificação) Diagrama da Tartaruga de Crosby Estrutura Analítica de Projectos (EAP), do Inglês, <i>Work breakdown structure (WBS)</i> Estrutura Analítica de Riscos (EAR), do inglês <i>Risk Breakdown Structure (RBS)</i> Estrutura de Divisão de Produto (EDP), do inglês PBS (<i>Product Breakdown Structure</i>) Estrutura Organizacional do Projecto (EOP) ou Organigrama, do inglês <i>Organizational Breakdown Structure (OBS)</i> Ferramentas 6-Sigma <i>Focus Group</i> Gráfico de Gantt Mapa estratégico Matriz RACI(B) / Modelo RACI Métodos e técnicas de apoio à tomada de Decisão Momento estratégico (PES) Método 6W4H (10 ajudantes) / Metodologia QQQQCOQP. Processo do <i>Hoshin Kanri</i> Técnica do P.O.V.D.B (Ponto Onde Vai Dar Buraco) <i>World café</i>

Após se ter efectuado a programação, redigido o plano, e, elaborado o orçamento, tem lugar a fase de concretização das actividades previstas, a qual será abordada no próximo ponto.

FASE 4 - DE EXECUÇÃO, AVALIAÇÃO, MONITORIZAÇÃO E REPLANEAMENTO

Esta é a última fase de um ciclo de intervenção ao longo da qual que ocorrem os procedimentos seguidamente referidos: i) Implementação das directrizes estabelecidas no plano; ii) Controle (administrativo); iii) Elaboração do Relatório de Execução e apresentação das Contas; iv) Avaliação e Monitorização (nomeadamente em termos de eficiência, eficácia e pertinência). Para o efeito recorre-se novamente a indicadores e índices e em face dos resultados poder-se-á recomençar um novo ciclo de intervenção Os procedimentos a que os intervenientes podem recorrer encontram-se referenciados seguidamente.

Quadro 5 - Recursos técnico-metodológicos utilizáveis na fase de Implementação, monitorização e avaliação do plano

OBJECTIVOS	MÉTODOS E TÉCNICAS
Implementar, monitorizar, avaliar e reajustar o plano	5 Porquês Análise bibliográfica <i>Balanced Score Card</i> <i>Benchlearning</i> <i>Check list</i> (Lista de verificação) Diagrama de Dispersão Ferramentas 6-Sigma <i>Focus Group</i> Folha de verificação Gráfico de Controle Gráfico de Pareto Histograma Inquéritos por entrevista e/ou questionário <i>kick-off meeting</i> Matriz de Causa e Efeito Matriz de Enquadramento Lógico Matriz de Materialidade Método das 8 Disciplinas / Metodologia 8D - Fluxograma do 8D / Solução de Problemas em 8 Disciplinas Método PDCA Metodologia QQQQCOQP. Métodos e técnicas de apoio à tomada de Decisão Modelo EFQM Most Significant Change”(MSC) technique Painel de especialistas Painel de <i>stakeholders</i> Painel <i>Multistakeholder</i> Painéis por Grupo de <i>Stakeholder</i> Prisma de Desempenho / Prisma de <i>Performance / Performance Prism</i> Processo do <i>Hoshin Kanri</i> Programa 5S ou <i>House keeping</i> Relatório de sustentabilidade Sistemas de Medição de Desempenho Técnica do P.O.V.D.B (Ponto Onde Vai Dar Buraco)

E percorrido o ciclo da intervenção há então que decidir, conforme já referido, sobre se irá ser desencadeada uma nova intervenção, ou se os resultados obtidos não justificam o lançamento de um novo processo. Em caso afirmativo a realização de um novo diagnóstico e a identificação do(s) problema(s) a resolver requer a aplicação dos recursos técnico-metodológicos adequados aos objectivos e desafios que se colocam em tais circunstâncias.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta primeira versão do trabalho de identificação de recursos técnico-metodológicos utilizados na intervenção social, teve por objectivo apresentar um levantamento desses recursos e situá-los de acordo com as fases em que podem ser utilizados.

Nas próximas versões deste texto será reformulado o acervo exposto, através de agrupamentos de conceitos similares e junção de novos recursos.

Será também desenvolvida na exposição alguns modelos de intervenção, nomeadamente o Planeamento Estratégico Situacional, a fim de alargar o campo de conhecimento e aplicação de outros recursos.

BIBLIOGRAFIA

Referências com autor identificado

ANGOTTI, Kleber. (2012). Matriz RACI.

http://www.angotti.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=28:matriz-raci&catid=2:gp-informacoes&Itemid=2

BLUMEN, Abrão (2005). *Ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos*, s.e., s.l.

<http://www.escoladecontas.tcm.sp.gov.br/artigos/Ferramentas%20da%20Qualidade%20no%20Gerenciamento%20de%20Processos%20Abrao.rtf>.

BOUER, Gregório (s/d). 3. *Ferramentas para o Controle e a Melhoria da Qualidade*, s.l., s.e.

<http://www.prd.usp.br/disciplinas/docs/pro2712-2006->

[Alberto_Gregorio/FERRAMENTAS%20OPERACIONAIS%20PARA%20A%20QUALIDADE.pdf](http://www.prd.usp.br/disciplinas/docs/pro2712-2006-Alberto_Gregorio/FERRAMENTAS%20OPERACIONAIS%20PARA%20A%20QUALIDADE.pdf)

BRASIL. Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento. (2009). *Melhoria da gestão pública por meio da definição de um guia referencial para medição do desempenho da gestão, e controle para o gerenciamento dos indicadores de eficiência, eficácia e de resultados do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Produto 1: Mapeamento bibliográfico e do estado da arte sobre indicadores de gestão*, Brasília, SGMP.

http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235/produto_1_indicadores_versao_final_110809.pdf

CARVALHO, Daniel Estima et al. (s/d). Como colocar em prática o seu plano estratégico? Utilização da ferramenta de implementação e gestão estratégica do BSCP (*Balanced Scorecard* Pessoal) no método PEP - Planejamento Estratégico Pessoal.

<http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodesquisa/publica%3%A7%C3%B5es/Martinho/109.pdf>

CASSIOLATO, Martha (2002). *Planejamento Governamental*, Escola Nacional de Administração Pública - ENAP
Curso de Especialização em Gestão Pública

www.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fSLIDESI.ppt

CORREA, Hamilton Luiz et al. (2007). “A Evolução da Aplicação do Planejamento Estratégico Situacional na Administração Pública Municipal Brasileira: O Caso Santo André”, *Gestão & Regionalidade* - Vol. 23 - Nº 67 - mai-ago/

http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/71/32

DESIDÉRIO, Zafenate. (2012). “O 5 Por quês e a Causa Raiz”, *Portal Qualidade Brasil*

http://www.qualidadebrasil.com.br/noticia/o_5_por_ques_e_a_causa_raiz

ENAP et al. (2006). *Projeto Fortalecimento da Gestão de Políticas Públicas de Inclusão Social do Governo Federal Brasileiro*, Brasília, Ministério do Planejamento.

FONSECA, Augusto V. M. da (2006). “Formas de classificação para as técnicas e ferramentas da qualidade”, *XXVI ENEGEP* - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro

http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR470319_8581.pdf

FRANZ, Luis Antonio dos Santos; CATEN, Carla Schwengber ten. (2003). “Uma discussão quanto à relação entre os métodos DMAIC e PDCA”, *III Semana de Engenharia de Produção e Transportes*, UFRGS, Porto Alegre, RS

FREDERICO, Guilherme Francisco (2008). Proposta de aplicação do *Balanced Scorecard* para o Operador de Transporte Ferroviário: 2.5.6 O Modelo *Performance Prism* (Dissertação de Mestrado), Bauru, Universidade Estadual Paulista

http://pessoas.feb.unesp.br/vagner/files/2010/03/Dissertacao-Guilherme_Performance-Prism.pdf

GIAGI Ld^a (2005). *Melhoria contínua: Métodos e Ferramentas para a resolução de problemas*, s.l., POEDS

www.forma-te.com/mediateca/.../4087-manual-giagi-melhoria-continua.html

GUERRA, Mauri (2008). Processo Seis Sigma, s.l., s.e.

http://www.uscs.edu.br/comu/aacc/material_disponivel/curso3_seis_sigma.pdf

JISC infoNet. (s/d). *Tools & Techniques*, JISC infoNet Good Practice and Innovation

<http://www.jiscinfonet.ac.uk/about-the-service>

JORDÁN, Arturo (s/d). Experiências de planejamento como ferramenta da governança para o desenvolvimento local

http://www.iadh.org.br/wp-content/uploads/2012/04/Arturo_Jordan_Revisado.pdf

JUNIOR, Flavio Hourneaux et al. (s/d). *Evolução da Aplicação do Planejamento Estratégico Situacional na Administração Pública Municipal Brasileira: o Caso Santo André*, s.l., s.e.

<http://www.ead.fea.usp.br/semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/292.pdf>

KUMASAKA, Fernando. Matriz de RACI ou RACIB? Parada pro Café.

<http://www.paradaprocafe.com.br/2010/10/28/matriz-de-raci-ou-racib/>

LENZ, Geanderson Souza (2007). *Medição de Desempenho: Uma proposta de sistema de avaliação de performance para redes horizontais de cooperação*, Porto Alegre, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia

http://tede.pucrs.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1296

http://www.qualidadebrasil.com.br/artigo/carreira/freie_o_virus_do_vai_assim_mesmo

MACHADO, Adelcio et al. (2008). *Análise Interna (SWOT e VRIO)*, Leiria, Instituto Politécnico de Leiria

http://www.globadvantage.ipleiria.pt/wp-content/uploads/2008/10/nota-de-aula_analise-interna.pdf

MACHADO, Cersi.(2012). “Freie o ‘vírus do vai assim mesmo’”, *Portal Qualidade Brasil*

http://www.qualidadebrasil.com.br/artigo/carreira/freie_o_virus_do_vai_assim_mesmo

MARIANI, Celso Antônio et al. (2005). “Método PDCA e Ferramentas de Qualidade no Gerenciamento de Processos Industriais: Um Estudo de Caso”, *XII SIMPEP*, Bauru, SP, Brasil, 7 a 9 de Novembro

www.simpep.feb.unesp.br/.../copiar.php?...%20Metodo%20PDCA

MASSOCO, Daniel Biazus. (2008). *Uso da metodologia árvore de causas na investigação de acidente rural* (Dissertação de Mestrado), Santa Maria, Universidade Federal De Santa Maria / Centro De Ciências Rurais / Programa De Pós-Graduação Em Engenharia Agrícola

<http://w3.ufsm.br/laser/admin/biblio/0206081553 DISSERTACAO DANIEL MASSOCO.pdf>

MENDES, Luís Augusto Lobão (s/d). *Performance Prism: um modelo para gerenciar o sucesso dos negócios*, s.l., s.e.

<http://www.fdc.org.br/hotsites/mail/PERFORMANCEPRISMPM.pdf>

MESSIAS, José Luiz S. (2012). “Melhorias de processos segundo o PDCA - Parte I”, *Portal Qualidade Brasil*

http://www.qualidadebrasil.com.br/artigo/qualidade/melhorias_de_processos_segundo_o_pdca_-_parte_i

OLIVEIRA, Maurício de (2010). “Implantando Sistemas ERP com a Técnica do P.O.V.D.M. / P.O.V.D.B. – parte II”, *Qualidade Brasil: Portal Brasileiro de Gestão*

http://www.qualidadebrasil.com.br/artigo/administracao/implantando_sistemas_erp_com_a_tecnica_do_p.o.v.d.m

OLIVEIRA, Maurício de (2012). “Gestão da Qualidade e Gestão Estratégica – Usando Ferramentas de Decisões”, *Qualidade Brasil: Portal Brasileiro de Gestão*

http://www.qualidadebrasil.com.br/artigo/qualidade/gestao_da_qualidade_e_gestao_estrategica_usando_ferramentas_de_decisoes

OLIVEIRA, Rezilda Rodrigues; ARAÚJO, Eurico Celestino dos Reis. (2010). “Lições Aprendidas: Reflexões sobre a Aplicação da Metodologia da Investigação Apreciativa no Estudo do Movimento Pró-Criança”, *IV Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social (ENAPEGS)*, 27 a 29 de Maio.

anaisenapegs2010.cariri.ufc.br/index.php?option=com_docman

PINTO, Andressa Patrícia Alves et al. (2006). *Projeto Preliminar: Levantamento de requisitos e proposta de um Planejamento Estratégico Transparente e Participativo para o IFSC*, São Carlos, Universidade de São Paulo - Instituto de Física de São Carlos.
http://www.ifsc.usp.br/qualidade/arquivos/Projeto_Planejamento_Estrategico.pdf

RODRIGUES, Ronaldo Costa (2011). *8 passos para uma solução*, s.l., s.e.
<http://qualiblog.wordpress.com/2011/06/20/8-passos-para-uma-solucao/>

SASAKI, Luis Hiromitsu (2007). *Uso das Ferramentas de Qualidade*, São Paulo, Faculdade de Tecnologia da Baixada Santista
<http://vicouto.wordpress.com/2007/04/04/gestao-da-qualidade-ferramenta-5s-e-ciclo-pdca/>

SEBRAE. (2005). *Manual de Ferramentas da Qualidade*, s.l., SEBRAE
<http://www.dequi.eel.usp.br/~barcza/FerramentasDaQualidadeSEBRAE.pdf>

SENGE, Pete (s/d). *A Quinta Disciplina*, s.e., s.l.
<http://www.softwarepublico.gov.br/file/16685703/quintasenge.pdf>

SIQUEIRA, Jairo (2007). *Ferramentas de criatividade*, s.e., s.l.
<http://criatividadeaplicada.com/2007/07/23/ferramentas-de-criatividade/>

TURRIONI, João Batista; SOUSA, Luis Gonzaga Mariano de. (s/d). *Hoshin Kanri – Uma análise da implementação em operações de manufatura no Brasil*, s.l., s.e.
http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1999_A0200.PDF

USAID. (2008). (2008). *Formação básica em Monitoria e Avaliação*, Maputo, MEASURE Evaluation em Moçambique
https://www.cpc.unc.edu/measure/training/materials/basic-me-concepts-portuguese/manual_aluno_measure.pdf

Referências sem autor identificado

8. *O que é a criatividade?*

http://www.innovcom.info/index.php?option=com_content&task=view&id=209&Itemid=263

A Tomada de Decisão: Elementos Gerais

www.forma-te.com/mediateca/.../2322-a-tomada-de-decisao.html

Capítulo 4 – A tomada de decisão

http://eden.dei.uc.pt/~dourado/Cadeiras/Ge/public_html/Cap4ppt.pdf

Capítulo V - Técnicas de identificação de perigos, análise e avaliação de riscos

http://www.eps.ufsc.br/disserta96/anete/cap5/cap5_ane.htm

Planejamento em Saúde: Planejamento Estratégico Situacional – PES

http://www.atarp.com.br/tiplanning/conteudo_pes.pdf

Planejamento estratégico situacional

http://pt.wikipedia.org/wiki/Planejamento_estrat%C3%A9gico_situacional

Qualidade hoje: desafios, ISO, ferramentas Essenciais

<http://Www.Efetividade.Net/2008/05/29/Qualidade-Hoje-Desafios-Iso-Ferramentas-Essenciais/>

Técnicas de planejamento

http://www.ufcg.edu.br/~cedrus/downloads/tecnica_planejamento_sbuarque.pdf

Técnicas de tomada de decisão para um ambiente de incerteza

<http://portal-gestao.com/gestao/2555-tecnicas-de-tomada-de-decisao-para-um-ambiente-de-incerteza-.html>

Sites e blogs

Blog GPA (Gestão de Projetos Ágeis) - Matriz RACI: a matriz de responsabilidades

<http://danielettinger.com/2012/04/30/matriz-raci-a-matriz-de-responsabilidades/>

Gerentes de Projetos. Matriz de responsabilidades (RACI).

<http://projetosbrasilce.blogspot.com.br/2009/11/matriz-de-responsabilidades-raci.html>

Mind Tools – Essential skills for na excellent carrer

<http://www.mindtools.com/>

Terra Forum – Innovation Center

www0.terraforum.com.br/.../terraforum/.../Rethinking%20Crossing%20The%20Chasm'.aspx