Evento Nacional enactus Brasil 2026
IV SIMPÓSIO NACIONAL EXTENSÃO
XI SNESEB
CAMPO GRANDE - MS
DE 21 À 24 DE JULHO DE 2025
UNIVERSIDADE FEDERAL DO MATO GROSSO DO SUL

APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO EM PROJETOS SOCIAIS: ANÁLISE DE EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS EM COMUNIDADES TRADICIONAIS NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Alexandre Ali Guimarães [1]
Bruna Gonçalves Gomes[2]
Laís Amaral Alves [3]
Júlia Pereira Barros Sanchez[4]

Resumo

Este artigo apresenta a aplicação de ferramentas gerenciais – SWOT-TOWS, Matriz Benefício & Esforço e 5W2H – para desenvolver ações e definir prioridades em um plano de ação de um projeto social voltado ao empreendedorismo em comunidades quilombolas no estado do Rio de Janeiro. Na revisão teórica, abordam-se as origens e usos das ferramentas, destacando sua aplicação estratégica. A metodologia baseou-se na adaptação de planilhas corporativas para um viés de impacto socioambiental das ferramentas gerencias propostas. Os resultados mostram que é possível a integração e adaptação destas ferramentas na gestão em projetos de impacto social. Conclui-se que, com ajustes, as ferramentas são eficazes em iniciativas sociais, ampliando seu alcance e utilidade.

Palavras-chave: Empreendedorismo socioambiental, Projeto social quilombolas, Análise SWOT-TOWS, Ferramentas de Gestão

Abstract

This article presents the application of managerial tools—SWOT-TOWS, the Benefit & Effort Matrix, and 5W2H—to develop actions and define priorities in an action plan for a social project focused on entrepreneurship in quilombola communities in the state of Rio de Janeiro. The theoretical review addresses the origins and uses of these tools, highlighting their strategic application. The methodology was based on adapting corporate spreadsheets to a socio-environmental impact perspective for the proposed managerial tools. The results show that it is possible to integrate and adapt these tools in the management of social impact projects. It is concluded that, with adjustments, these tools are effective in social initiatives, expanding their scope and usefulness.

Keywords: Socio-environmental entrepreneurship, Quilombola social project, SWOT–TOWS analysis, Management tools.

[1] Professor de Administração, Doutorando em Engenharia de Produção, Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca – CEFET/RJ (alexandre.guimaraes@cefet-rj.br)
[2] Mestranda em Engenharia de Produção, Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca – CEFET/RJ (bruna.gomes@cefet-rj.br)
[3] Professora do PPPRO, Doutora em Engenharia Mecânica e de Materiais, Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca – CEFET/RJ (lais.alves@cefet-rj.br)
[4] Mestre em Desenvolvimento Regional e Sistemas Produtivos Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca – CEFET/RJ (juliasavedradurao@gmail.com)

INTRODUÇÃO

O artigo demonstra como aplicar a ferramenta de SWOT[5] cruzado para determinar as prioridades em um plano de ação em projeto social. Essas ferramentas são usadas amplamente em processos gerenciais em vários tipos de ramos de empresas tradicionais do setor 2.0. Sendo o SWOT uma ferramenta de Planejamento estratégico que pode apontar e auxiliar na elaboração de um plano de ação de como deve ser aplicado. Como um plano de ação pode conter várias ações saber qual priorizar deve ser essencial para o gestor.

Por isso essas ferramentas foram utilizadas na base par análise de um plano de ação de uma dissertação de mestrado e foi aplicado o que é comumente usada em grandes empresas que visam prioritariamente o lucro, para uma possibilidade de um negócio de impacto social, dentro do empreendedorismo socioambiental.

Os dados para análises nas ferramentas foram coletados em entrevistas com 4 comunidades quilombolas do Estado do Rio de Janeiro para a dissertação no Mestrado de Engenharia de Produção em uma Universidade Federal no Rio de Janeiro, em uma linha de pesquisa de "sustentabilidade". A análise visa gerar aumento de renda e maior sustentabilidade, conforme a ODS8, nos empreendimentos solidários a partir de uma associação quilombola. Portanto, os quilombos pesquisados serão mantidos sem identificação para preservar as comunidades estudadas e a pesquisa da aluna que ainda será divulgada e defendida.

O objetivo deste relato é evidenciar a possibilidade de uso destas ferramentas em projetos sociais que podem atender às extensões, incluindo projetos da rede enactus que trabalham com projetos em comunidades.

Como as ferramentas a partir de planilhas elaboradas para gerar essas análises, cruzamentos e priorizações podem contribuir com a gestão à vista e interação do grupo de estudo para uma melhoria no *status quo* e produzir benefícios à sociedade.

Primeiro foi utilizada uma planilha SWOT que faz o cruzamento TOWS[6] para elaboração de um plano de ação. Esta matriz trata de priorizar os principais cruzamentos, desenvolvida pelo

[5] SWOT - Acrônimo de Forças (Strengths), Oportunidades (Opportunities), Fraquezas (Weaknesses) e Ameaças (Threats Matriz SWOT (ou FOFA, em português: Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) é uma ferramenta de análise estratégica.)

[6] TOWS - Matriz TOWS, que cruza os elementos da SWOT para gerar estratégias práticas

Enap, em 2007. Como muitos ainda eram priorizados, foi aplicada uma outra matriz de priorização de benefício e esforço, esta planilha foi elaborada pelo George Group, em 1997. Esta matriz indica o Benefício e Esforço em ações de um plano, atribuindo pontuações para depois plotar em um gráfico de dispersão. Após essa segunda priorização seria listado em um plano de ação, utilizando a ferramenta de 5W2H[7] para detalhar melhor planos de ação, monitorar atividades e auxiliar na gestão de equipes.

A aplicação prática das planilhas utilizadas em meios corporativos e institucionais foi conduzida por um profissional que detém conhecimento e experiência em processos e metodologia de melhoria de processos e adaptou esse uso às necessidades da aluna de mestrado que aplicou às informações coletadas do trabalho desenvolvido por ela. As três ferramentas utilizadas foram a Matriz SWOT - TOWS, Matriz Benefício & Esforço e Plano de ação 5W2H e serão explicados na seção seguinte, de acordo com embasamento teórico sobre o assunto.

REVISÃO DA LITERATURA

A análise SWOT. nome que deriva do acrônimo de *Strengths, Weakness, Opportunities* e *Threats*, traduzindo como Análise FOFA (Força, Oportunidade, Fraqueza e Ameça), é uma ferramenta de análise estratégica que avalia os ambientes externos (Oportunidade e Ameaça) e internos (Fortalezas e Fraquezas) de uma organização e ao mesmo tempo fatores positivos (Oportunidades e Fortaleza) e negativos (Ameaças e Fraquezas), segundo Leigh (2021).

As Fortalezas e Fraquezas são internas, pois podem ser modificadas pela organização ou pessoas envolvidas. Nos aspectos externos, Oportunidades e Ameaças, não tem como ser alterados, apenas acompanhados de forma que sejam aproveitados ou evitados. Da mesma forma que alguns fatores ajudam (positivos – Oportunidades e Fortalezas) e outros atrapalham (negativos – Ameaças e Fraquezas). Aplicadas para o ambiente do empreendedorismo socioambiental junto com uma ferramenta como o modelo C (Guimaraes et al., 2023).

Bock e Antunes (2020) indicam que esta ferramenta se transformou em um dos pilares da análise estratégica embora de que não possua um grande rigor metodológico em alguns casos.

[7] 5W - *What (*O quê?), *Why* (Por quê?), *Where* (Onde?), *When* (Quando?), *Who* (Quem?) e 2H - *How* (Como?), *How much* (Quanto?)

A origem da análise SWOT é da década de 1960, nos Estados Unidos pelo *Stanford Research Institute* (SRI), especialmente voltados ao planejamento estratégico de grandes corporações (Fleury & Oliveira JR., 2011).

Derivada da Matriz SWOT, Heinz Weihrich (1982) criou a Análise TOWS em que as siglas têm o mesmo significado, mas desta forma enfatiza o uso através de um cruzamento entre os fatores e aspectos com o objetivo de gerar estratégias a partir das combinações.

A Matriz TOWS apresenta quatro estratégias básicas a partir dos cruzamentos entre fatores e aspectos. Segundo Maximiano (2009), a cruzar Força e Oportunidade (S+O) usa pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas, que pode ser chamado de "Desenvolvimento". O cruzamento entre Força e Ameaça (S+T) usa também os pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas, chamada de "Manutenção".

As Fraquezas e Oportunidades (W+O) criam o "Crescimento", pois a organização tem que desenvolver estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos que possui para aproveitar oportunidades detectadas. O que pode ser chamado de "Sobrevivência" é quando se cruz as Fraquezas e Ameaças (W-T) em as estratégias devem fazer com que os pontos fracos sejam minimizados para não ser muito prejudicado pela ameaça eminente.

Transformando diagnósticos, o que seria uma lista das forças e fraquezas, ameaças e oportunidades, em decisões conectando todas as informações segundo Oliveira et al (2021), a matriz TOWS orienta a elaboração de estratégias mais robustas, integrando fatores internos e externos em um modelo que pode ser aplicado mais facilmente, conforme figura 1.

Figura 1: Esquema do TOWS

			Fatores Externos	
			Ajuda	Atrapalha
			Oportunidades (O)	Ameças (T)
Fatores Internos	Ajuda	Forças (S)	S - O Desenvolvimento	S - T Manutenção
	Atrapalha	Fraquezas (W)	W - O Crescimento	S - T Sobrevivência

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A segunda ferramenta é a uma matriz de priorização de Benefício e *Esforço (Beneffit and Efforts* - B&E), que segundo Silva e Oliveira (2019), essa matriz prioriza projetos que oferecem maior retorno com a menor necessidade de recursos disponíveis, alcançando os objetivos de forma mais eficiente. A matriz desenvolvida tem dois eixos (Esforço e Impacto) e quatro quadrantes para cada sendo para esforço: tempo, custo, recursos e complexidade e no Impacto: resultados mensuráveis, satisfação dos clientes, alinhamento estratégico e resultados esperados. Para Pereira e Melo (2018) usam a matriz Benefício e Esforço para classificar tarefas em um gráfico de dispersão onde eixos representam o benefício (horizontal) e esforço (vertical) e indicam que a pontuação do Benefício deve valer mais no valor mais alto, então é melhor, já no Esforço, o valor de pontuação menor é melhor. Exemplo no Benefício de 0 a 5, quanto mais alto o número, melhor e no Esforço de 0 a 5, quanto mais baixo o número, melhor.

A terceira ferramenta utilizada é para elaboração de um Plano de ação, o "5W2H", sendo esta ferramenta gerencial. O nome é um acrônimo de 7 elementos do inglês (5W - *What, Why, Where, When, Who* e 2 H – *How, How Much*), conforme a tabela 1.

Tabela 1: 5W2H - significados dos elementos

Elemento	Elemento em Inglês	Tradução	Pergunta
5W	**What**	O quê?	O que será feito?
	Why	Por quê?	Qual o motivo da ação?
	Where	Onde?	Onde será feito?
	When	Quando?	Quando será feito?
	Who	Quem?	Quem será o responsável?
2H	**How**	Como?	Como será feito?
	How	Quanto?	Quanto vai custar?

Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

O desenvolvimento desta ferramenta deve-se a administração japonesa nas metodologias de melhoria de processos e gestão da qualidade total, principalmente pela contribuição de Kauru Ishikawa e Edward Deming para aplicar conjuntamente com o Diagrama Ishikawa e uso da

metodologia de PDCA (*Plan, Do, Check and Act*)[8], a 4ª etapa do *Plan* é usada para planejar as ações que serão implementadas na fase seguinte (Paladini, 2012).

O 5W2H é usado para detalhar um plano de ação, instruir dentro dos elementos como serão implementadas as ações, usado para estruturar projetos e monitorar as atividades, pois pode ser acrescido uma coluna de *status* da ação para acompanhamento em um período e avaliar como a equipe dos responsáveis conduz e isso auxilia a gestão das equipes (Slack et al 2009).

METODOLOGIA

A aplicação prática contou com planilhas eletrônicas do Microsoft excel[9] geradas em instituições e empresas que usaram na prática no dia a dia corporativo e institucional em seus processos. A planilha do 5W2H sem identificação de autoria, porém pertencente ao Enap (2007) apresenta um campo para priorização ao fazer os cruzamentos, conforme figura 3.

Figura 3: Template da planilha de Análise SWOT

SWOT		FATORES EXTERNOS									
		OPORTUNIDADES			AMEAÇAS			SOMA OPORTUNIDADES	SOMA AMEAÇAS	SOMA	ORDEM
FATORES INTERNOS	FORÇAS							0	0	0	
								0	0	0	
								0	0	0	
	FRAQUEZAS							0	0	0	
								0	0	0	
								0	0	0	
SOMA FORÇAS		0	0	0	0	0	0				
SOMA FRAQUEZAS		0	0	0	0	0	0				
SOMA		0	0	0	0	0	0				
ORDEM											

3	Muita Relação
2	Média Relação
1	Pouca Relação
0	Nenhuma Relação

ANÁLISE POR QUADRANTE	
0%	0%
0%	0%

ANÁLISE GLOBAL	
#DIV/0!	#DIV/0!
#DIV/0!	#DIV/0!

Fonte: Planilha Enap, 2007

Determina que sejam colocados 3 aspectos/fatores de cada desta forma o cruzamento irá gerar 36 ações. A planilha conta nas células dos cruzamentos com uma numeração de 0 à 3, criados

[8] PCDA – acrônimo das etapas do ciclo em inglês: **P** – *Plan* (Planejar), **D** – *Do* (Executar), **C** – *Check* (Checar ou Verificar) e **A** – *Act* (Agir ou Ajustar)

[9] Microsoft Excel – software que permite organizar dados em tabelas compostas por linhas e colunas, realizar cálculos, criar gráficos e analisar informações

na função (Dados - ferramentas de dados – validação de dados – lista) em que a aparecem os números 0,1,2 e 3 e vão de "Nenhuma Relação", sendo 0 à "Muita Relação", sendo 3, conforme a tabela 2.

Tabela 2: Classificação das relações da planilha SWOT priorização

3	Muita Relação
2	Média Relação
1	Pouca Relação
0	Nenhuma Relação

Fonte: Retirada da planilha SWOT, 2007

O preenchimento consiste em descrever em cada campo de Fortaleza, Fraqueza, Oportunidade e Ameaça um desses fatores e fazer o cruzamento de cada Fortaleza com cada oportunidade, depois cada fraqueza com cada oportunidade e assim por diante com o os outros fatores.

Desta forma, como serão 36 cruzamentos a prioridade se torna necessária para determinar as ações que mais relação possuem em todas a dimensões. Pode acontecer, por exemplo de uma fortaleza não ter relação com uma oportunidade, então ela será colocada como "zero" (0), "um" (1) ou "dois" (2) e será descartada, diferentemente de outro cruzamento que ambas possuem ótima relação e receberá possivelmente uma nota "três (3)". As que tiverem notas mais altas serão escolhidas para serem aplicadas.

Uma prática que é referenciada pelo especialista que aplicou essa ferramenta, pela sua experiência prévia no modelo, é que se reduza de 36 cruzamentos para menos de 12 cruzamentos. Quando ficam mais de 12 cruzamentos (33%), que no caso desta dissertação foram 17 cruzamentos com nota "3".

Para reduzir as ações através de priorização foi aplicada uma segunda ferramenta, a Matriz B&E. Planilha desenvolvida pela George Group (1997) que foi usada internamente pelos *Kaizen Leaders* e *Belts* do *Lean Six Sigma*[10] treinados por essa empresa. Esta planilha é nos moldes de uma criada pela GE/McKinsey, nos anos 90.

[10] George Group, empresa norte-americana, criada por Michael George, autor de várias publicações de *Lean Six Sigma (LSS)* que capacita *White, Yellow, Green, Black e Master Black Belts, Kaizen Leaders, Designers For LSS e Deployment Champions* no uso de ferramentas e na metodologia DMAIC.

A planilha eletrônica, também desenvolvida em excel conta com 3 pastas sendo a primeira que determina os critérios e os pesos (percentuais de cada critério), demonstrado na figura 4, o template da primeira pasta. Atribui os valores 0, 1,3 e 5 como score. No template dos critérios qualquer Benefício e Esforço pode ser alterado, quanto os seus pesos e dimensões de cada valor de score. Os pesos devem somar 100% e os critérios podem ser numéricos ou podem ser qualitativos. De acordo com Pereira e Melo (2018), uma pontuação mais alta no benefício e mais baixa no esforço é melhor, para definição dos parâmetros da tabela.

Figura 4: Template da pasta de critérios e pesos

Project Prioritization Scoring Guide

Benefit

Criteria	Description	0	1	3	5	Weight
Ganho R$	Total de ganhos	$0	< $100	$101 to $250	to $250	20%
Pay back	tempo de retorno do investimento	> 12 meses	6 meses	3 meses	1 mes	40%
Segurança		no impact	Low	Medium	High	10%
Legislação		no impact	Low	Medium	High	10%
Otimização de trabalho	Melhoria no desenvolvimento da tarefa atual	no impact	Low	Medium	High	20%

Effort

Criteria	Description		0	1	3	5	Weight
Pessoas	Envolvimento / disponibilidade das pessoas		0 - 25%	25% - 50%	50% - 75%	75% - 100%	40%
Duração	Tempo total de duração do projeto		LT 1 mes	1-2 meses	3-5 meses	6-9 meses	10%
Risco	Probabilidade de não ter sucesso o projeto		no impact	Low	Med	High	20%
Capital Investido	Capital		no impact	Low	Med	High	30%

Fonte: George Group, 1997

Na segunda pasta da planilha são descritas as ações as pontuações são criadas na figura 5, foi preenchido um exemplo para quantificar uma planilha com algumas ações fictícias preenchidas para validar o terceiro template.

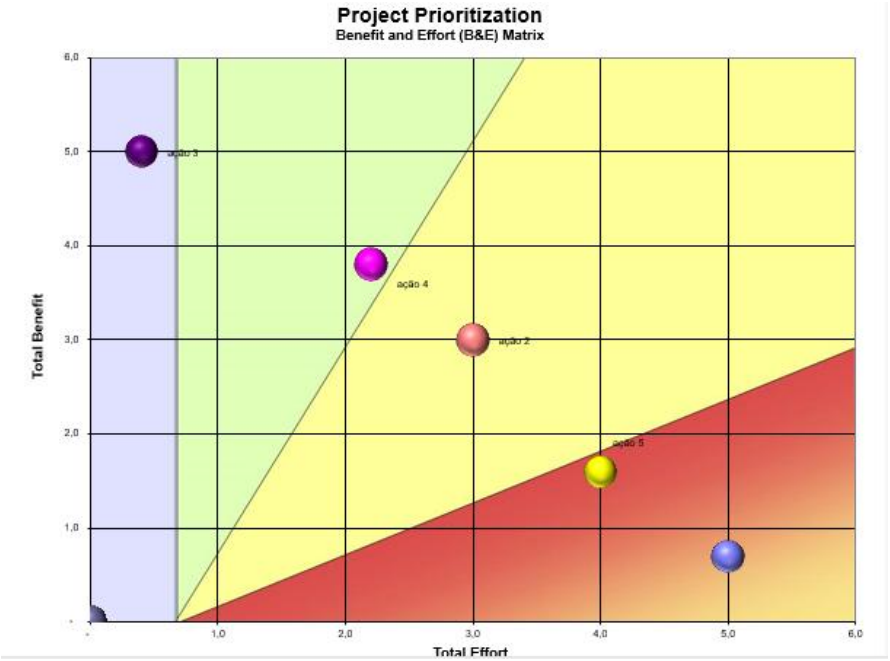
Figura 5: template das pontuações da planilha B&E

ID	Actions	Resp	Cost	BENEFIT						EFFORT				
				Ganho R$	Pay back	Segurança	Legislação	Otimização de trabalho	TOTAL BENEFIT	Pessoas	Duração (Tempo)	Capital Investido	Riscos	TOTAL EFFORT
1	ação 1			1	1	1	0	0	**0,7**	5	5	5	5	**5,0**
2	ação 2			3	3	3	3	3	**3,0**	3	3	3	3	**3,0**
3	ação 3			5	5	5	5	5	**5,0**	1	0	0	0	**0,4**
4	ação 4			5	5	5	1	1	**3,8**	1	3	1	3	**1,8**
5	ação 5			1	1	1	3	3	**1,6**	3	3	5	5	**4,0**
6									-					-
7									-					-
8									-					-
9									-					-
10									-					-

Fonte: George Group, 1997

Após o preenchimento dos valores, atribuindo notas de acordo com o critério a média ponderada é calculada (somatório e os pesos de cada critério) e em seguida é plotado no terceiro template um gráfico de dispersão em que os quadrantes possuem divisões que acentuam por cores e regiões a priorização das ações: no campo azul deve ser feito prioritariamente, o que seria o *Quick Win* (Ganho Rápido) e tem prioridade alta, pois teria menos esforço e possibilidade de grande benefício. A área em verde, necessita de um planejamento estratégico, pois tem um benefício alto, porém terá um esforço maior, já no amarelo e no vermelho não se tornam interessante por haver um esforço maior que o benefício, sendo que no vermelho terá um esforço maior e um benefício muito menor, sendo este último descartado, demonstrado na Figura 6.

Figura 6: Template do gráfico B&E com priorizações plotadas



Fonte: George Group, 1997.

Após as duas matrizes (SWOT e B&E) deve ser aplicada uma terceira planilha, esta planilha é simples de fazer e não necessita de alguma previamente pronta, como as duas utilizadas para SWOT-TOWS (enap,2007) e priorização Benefício & Esforço (George Group, 1997).

Criando uma planilha para listar os 5H2H com “O que” (What), é a ação que será realizada; “Como” (How), que é o modo de fazer; Porque (Why) explicando a razão de fazer essa ação;

"Onde" (Where), local em que será aplicada a ação; o "Custo" (How Much) quanto custará a ação. Depois estabelecer os dois últimos elementos que são para determinar o responsável, sendo "Quem" (Who) a pessoa responsável, sempre determinar o nome da pessoa e não cargo ou área que a pessoa pertence. Por último "Quando" (When) que é um prazo fixo, que não deve ser alterado, caso não tenha sido cumprido.

Incluindo ao final, duas colunas, sendo uma para o Status de entregas e conclusão da ação no prazo e observações para os casos de não cumprimento e novo prazo na observação e motivo. Desta forma a responsabilidade fica em atraso e isso acelera a realização, se o prazo for alterado no campo (When) não haverá senso de urgência para realizar a ação, conforme a Figura 7, mostrando a disposição das colunas de cada elemento.

Figura 7: Plano de Ação 5W2H

Plano de Ação 5W2H

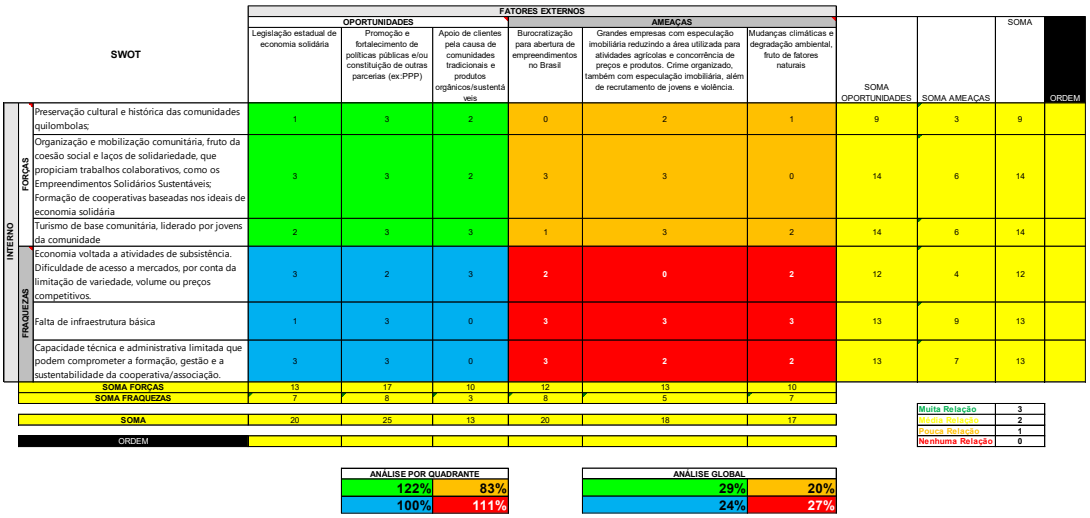
Título:						Responsável:			
	O que	Como	Porque	Onde	Custo	Responsável (Dono)	Quando Prazo	Status	Observações
#	(What)	(How)	(Why)	(Where)	(How Much)	(Who)	(When)		
1								☺	
2								😐	
3								☹	
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									

Fonte: Elaborado pelo autor, 2025

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A aplicação das ferramentas se deu por conta dos dados coletados pela aluna do mestrado e este artigo se refere à forma de aplicação e usos das ferramentas que no caso mostra como foram preenchidas, sendo demonstrado na Figura 8, os aspectos de cada fator.

Figura 8: SWOT-TOWS com as avaliações de prioridade



SWOT		FATORES EXTERNOS									
		OPORTUNIDADES			AMEAÇAS						
		Legislação estadual de economia solidária	Promoção e fortalecimento de políticas públicas e/ou constituição de outras parcerias (ex:PPP)	Apoio de clientes pela causa de comunidades tradicionais e produtos orgânicos/sustentáveis	Burocratização para abertura de empreendimentos no Brasil	Grandes empresas com especulação imobiliária reduzindo a área utilizada para atividades agrícolas e concorrência de preços e produtos. Crime organizado, também com especulação imobiliária, além de recrutamento de jovens e violência.	Mudanças climáticas e degradação ambiental, fruto de fatores naturais	SOMA OPORTUNIDADES	SOMA AMEAÇAS	SOMA	ORDEM
INTERNO	FORÇAS	Preservação cultural e histórica das comunidades quilombolas;	1	3	2	0	2	1	9	3	9	
		Organização e mobilização comunitária, fruto da coesão social e laços de solidariedade, que propiciam trabalhos colaborativos, como os Empreendimentos Solidários Sustentáveis; Formação de cooperativas baseadas nos ideais de economia solidária	3	3	2	3	3	0	14	6	14	
		Turismo de base comunitária, liderado por jovens da comunidade	2	3	3	1	3	2	14	6	14	
	FRAQUEZAS	Economia voltada a atividades de subsistência. Dificuldade de acesso a mercados, por conta da limitação de variedade, volume ou preços competitivos.	3	2	3	2	0	2	12	4	12	
		Falta de infraestrutura básica	1	3	0	3	3	3	13	9	13	
		Capacidade técnica e administrativa limitada que podem comprometer a formação, gestão e a sustentabilidade da cooperativa/associação.	3	3	0	3	2	2	13	7	13	
		SOMA FORÇAS	13	17	10	12	13	10				
		SOMA FRAQUEZAS	7	8	3	8	5	7				
		SOMA	20	25	13	20	18	17				
		ORDEM										

Muita Relação	3
Média Relação	2
Pouca Relação	1
Nenhuma Relação	0

ANÁLISE POR QUADRANTE	
122%	83%
100%	111%

ANÁLISE GLOBAL	
29%	20%
24%	27%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

Como foram 17 cruzamentos com pontuação 3, ações foram criadas e antes de fazer o 5W2H inicial, alguns cruzamentos geraram mais ações totalizando 27 ações.

Nesta etapa apenas o campo “Que” foi preenchido para saber a ação a ser tomada. Com muitas ações foram necessárias. Algumas ações se fundiram para agir em diferentes aspectos.

Após a fusão de ações ficaram 24 ações, pois 3 ações eram iguais. Foram categorizadas para que fossem alinhadas conforme Tabela 4.

Tabela 4: categorias das ações para alinhamento e fusão

1	Transformar em cooperativa
2	parcerias público privadas
3	Turismo de base comunitária
4	Capacitação para a população
5	Produção agrícola e comércio
6	Acordos com IFES
7	Enel - Incentivos para energia elétrica

Fonte: Elaborado pelo autor, 2025

Em seguida as ações repetidas ou parecidas foram identificadas, conforme template do 5W2H inicial, conforme Apêndice I.

Foi aplicada a segunda planilha de priorização Benefício & Esforço para reduzir a quantidade de ações em um novo plano de ação. Esta versão do B&E foi adaptada pelo autor para atender

os elementos de projetos socioambientais e culturais. Os novos critérios traduzem as realidades e necessidades do projeto em comunidades quilombolas, demonstrado na figura 9.

Figura 9: Critérios do B&E adaptados para projetos socioambientais e culturais

Guia das pontuações e critérios

Benefício

Critério	Descrição	0	1	3	5	Weight
Econômico	Total de ganhos ou melhoria de renda	sem impacto	Baixo	Médio	Alto	20%
Social	Impacto na socieade (Relações trabalhistas)	sem impacto	Baixo	Médio	Alto	20%
Ambiental	Impacto no meio ambiente	sem impacto	Baixo	Médio	Alto	20%
Cultural	Preservacão cultural e histórica do patrimônio	sem impacto	Baixo	Médio	Alto	20%
Tempo de retorno da melhoria	em meses	sem impacto	Baixo	Médio	Alto	20%

Esforço

Critério	Descrição	0	1	3	5	Weight
Pessoas	Envolvimento / disponibilidade das pessoas	sem impacto	Baixo	Médio	Alto	25%
Duração	Tempo total de duração do projeto	sem impacto	Baixo	Médio	Alto	25%
Risco	Probabilidade de não ter sucesso o projeto	sem impacto	Baixo	Médio	Alto	25%
Investimento	Gastos na ação	sem impacto	Baixo	Médio	Alto	25%

Fonte: Adaptado pelo autor, 2025

A segunda etapa nesta ferramenta de priorização é dar as notas conforme os critérios estabelecidos e pontuar com números: 0, 1,3 e 5 para somar em cada um dos parâmetros, conforme a figura 10, que indica apenas algumas ações para fins de representação no artigo.

Figura 10: Template das ações e pontuações para priorização

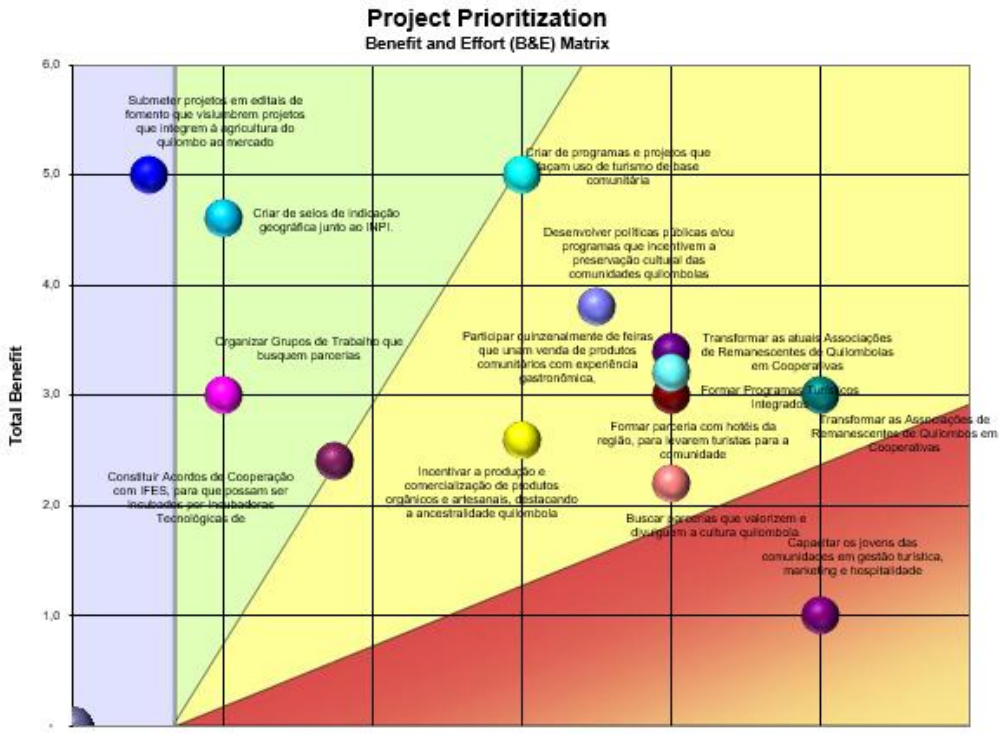
		Benefício						Esforço				
#	Ações	Econômico	Social	Ambiental	Cultural	Tempo de retorno (baixo)	TOTAL BENEFIT	Pessoas envolvidas	Duração (Tempo de implementação)	Riscos	Recuros investidos	TOTAL EFFORT
1	Desenvolver políticas públicas e/ou programas que incentivem a preservação cultural das comunidades quilombolas	3	5	3	5	3	**3,8**	1	3	5	5	**3,5**
2	Buscar parcerias que valorizem e divulguem a cultura quilombola.	3	1	1	5	1	**2,2**	1	5	5	5	**4,0**
3	Transformar as atuais Associações de Remanescentes de Quilombolas em Cooperativas	5	5	3	3	1	**3,4**	5	5	5	1	**4,0**
4	Organizar Grupos de Trabalho que busquem parcerias	3	3	3	3	3	**3,0**	1	1	1	1	**1,0**
5	Formar parceria com hotéis da região, para levarem turistas para a comunidade	3	3	1	3	3	**2,6**	1	3	5	3	**3,0**
6	Criar de programas e projetos que façam uso de turismo de base comunitária	5	5	5	5	5	**5,0**	5	3	1	3	**3,0**
7	Capacitar os jovens das comunidades em gestão turística, marketing e hospitalidade	1	1	1	1	1	**1,0**	5	5	5	5	**5,0**
8	Incentivar a produção e comercialização de produtos orgânicos e artesanais, destacando a ancestralidade quilombola	1	3	5	0	3	**2,4**	1	1	0	5	**1,8**
9	Formar Programas Turísticos Integrados	5	3	1	3	3	**3,0**	3	3	5	5	**4,0**
10	Transformar as Associações de Remanescentes de Quilombos em Cooperativas	5	5	1	3	1	**3,0**	5	5	5	5	**5,0**
11	Submeter projetos em editais de fomento que vislumbrem projetos que integrem à agricultura do quilombo ao mercado	5	5	5	5	5	**5,0**	1	0	0	10	**2,8**
12	Criar de selos de indicação geográfica junto ao INPI.	5	5	5	5	3	**4,6**	1	3	0	0	**1,0**

Fonte: Adaptado pelo autor, 2025.

Na última etapa foi plotado automaticamente pela planilha entre os quadrantes das prioridades o que poderá trazer maior benefício com menos esforço, conforme a Figura 11, que apresenta algumas para ter ideia do posicionamento desta plotagem.

Todas as ações foram avaliadas e a prioridade apontadas nos quadrantes azul e verde serão implementadas e as amarelas posteriormente, as ações da área em vermelho não serão executadas.

Figura 11: Template das ações plotadas conforme as prioridades



Fonte: George Group, 2025

O próximo passo, ainda em andamento, será elaborar o Plano de ação com as prioridades apontadas nessa última ferramenta digital. Descrever todo o 5W2H que só foi apontado o "Que" e elaborar o "Como", "Porque", "Onde", "Quanto Custa" e determinando as responsabilidades de "Quem" e o prazo do "Quando". Ainda não aplicado na prática.

CONCLUSÃO

A aplicação de ferramentas em planilhas pode ser utilizada para vários modelos de negócios ou projetos. São muito aplicadas nas empresas e instituições públicas, mas servem como orientação para projetos em diversas áreas.

Com pequenas adaptações é possível aplicar em projetos e ações socioambientais, como no caso do projeto de mestrado como as ações de empreendedorismo solidário para criação de uma cooperativa sustentável de comunidades quilombolas do estado do Rio de Janeiro.

Portanto, o objetivo foi atingido ao adaptar planilhas usadas em empresas, em vários projetos pelo especialista, para a aplicação em projetos socioambientais da Instituição de Ensino e podendo ser adotado. A próxima etapa será a elaboração do 5W2H que foi preparado para receber as informações da priorização e indicar como a mestranda deverá agir para conseguir os objetivos práticos da sua dissertação.

REFERÊNCIAS

Uso de IA: Chat GPT — Revisão de Linguagem — 28/03/2026

BOCK, H.; ANTUNES, R. Análise SWOT: uma abordagem crítica. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 1, p. 134–155, 2020.

ENAP**. Matriz SWOT Priorização.** [s.l.]: [s.n.], 2007. Documento não publicado.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. **Estratégia e Competência Organizacional.** São Paulo: Atlas, 2011.

George Group Inc. **Summary & Priorization Template - B&E Matrix.** [s.l.]: [s.n.], 1997. Documento interno.

GUIMARÃES, A. A., SOUZA, F. D. S. e, ALVES, L. A. "Disciplina de Empreendedorismo Socioambiental no CEFET/RJ: um caso prático a partir do curso do Instituto de Cidadania Empresarial". 2023. **Anais** do I SINEX e VIII SNESEB. São Paulo, SP, Enactus Brasil, 2023.

LEIGH, D. SWOT Analysis in the 21st Century: A Critical Review. **Strategic Management Journal**, v. 42, p. 215–230, 2021.

MAXIMIANO, A.C.A. **Fundamentos de Administração: Manual Compacto para as Disciplinas TGA e Introdução à Administração.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 29. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, R. M. et al. Estratégias emergentes em ambientes de incerteza: contribuições da matriz TOWS. *Revista Administração em Diálogo*, v. 23, n. 3, p. 233-249, 2021.

PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade: Teoria e Prática.** Atlas, 2012.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. Atlas, 2009.

SILVA, E. A. da; OLIVEIRA, A. L. de. Matriz de Esforço x Impacto: como utilizá-la na priorização de projetos. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento**, v. 10, n. 3, p. 45-60, 2019.

WEIHRICH, H. The TOWS Matrix — A Tool for Situational Analysis. **Long Range Planning**, v. 15, n. 2, p. 54–66, 1982.

APENDICE I

5W2H com os cruzamentos do SWOT - TOWS

Plano de Ação 5W2H - SWOT							
Título:							
		SWOT					O que (What)
	TOWS	Interno	Externo	ação	Categoria		
1	S => O - Força / Oportunidade	Preservação cultural e histórica das comunidades quilombolas;	Promoção e fortalecimento de políticas públicas e/ou constituição de outras parcerias (ex:PPP)	Desenvolver políticas públicas e/ou programas que incentivem a preservação cultural das comunidades quilombolas	2	Lei 8354/2019 (Circuito Fluminense de ECOSOL)	Desenvolver políticas públicas e/ou programas que incentivem a preservação cultural das comunidades quilombolas, assegurando recursos e apoio para a manutenção e fortalecimento da cultura e da história quilombola. Como atividades que
2				Buscar parcerias cque valorizem e divulguem a cultura quilombola.	2		Buscar parcerias com a Prefeitura local, Instituições de Ensino, Organizações da Sociedade Civil e demais entidades, a fim de promover projetos que valorizem e divulguem a cultura quilombola.
3		Organização e mobilização comunitária, fruto da coesão social e laços de solidariedade, que propiciam trabalhos colaborativos, como os Empreendimentos Solidários Sustentáveis; Formação de cooperativas baseadas nos ideais de economia solidária	Legislação estadual de economia solidária	Transformar as atuais Associações de Remanescentes de Quilombolas em Cooperativas	1		Transformar as atuais Associações de Remanescentes de Quilombolas em Cooperativas baseadas nos ideais de Economia Solidária, aproveitando a coesão social e os laços de solidariedade das comunidades quilombolas.
4		Organização e mobilização comunitária, fruto da coesão social e laços de solidariedade, que propiciam trabalhos colaborativos, como os Empreendimentos Solidários Sustentáveis; Formação de cooperativas baseadas nos ideais de economia solidária	Promoção e fortalecimento de políticas públicas e/ou constituição de outras parcerias (ex:PPP)	Organizar Grupos de Trabalho que busquem parcerias	2		Organizar Grupos de Trabalho que busquem parcerias, como Turismo de Base Comunitária, Restaurante de Base Comunitária, Agricultura Familiar, Produtos confeccionados pela Cooperativa (roupas e artesanitos).
5		Turismo de base comunitária, liderado por jovens da comunidade	Promoção e fortalecimento de políticas públicas e/ou constituição de outras parcerias (ex:PPP)	Formar parceria com hotéis da região, para levarem turistas para a comunidade	3		Formar parceria com hotéis da região, para levarem turistas para a comunidade
6				Criar de programas e projetos que façam uso de turismo de base comunitária	3	Lei 7.884/ 2018	Criar de programas e projetos que façam uso de turismo de base comunitária para promoção do desenvolvimento sustentável das comunidades quilombolas, sobretudo no que tange a investimentos em infraestrutura.
7				Capacitar os jovens das comunidades em gestão turística, marketing e hospitalidade	4	Lei 7.368/ 2016	Capacitar os jovens das comunidades em gestão turística, marketing e hospitalidade.
8		Turismo de base comunitária, liderado por jovens da comunidade	Apoio de clientes pela causa de comunidades tradicionais e produtos orgânicos/sustentáveis	Incentivar a produção e comercialização de produtos orgânicos e artesanais, destacando a ancestralidade quilombola	5	Lei 8.354/2019	Incentivar a produção e comercialização de produtos orgânicos e artesanais, destacando a ancestralidade quilombola, além dos métodos agroecológicos de produção. Essa divulgação fará com que novos clientes conheçam a produção quilombola, fortalecendo a cooperativa e aumentando as possibilidades de renda para a comunidade.
9				Formar Programas Turísticos Integrados	3		Formar Programas Turísticos Integrados que unam visitação, experiências gastronômicas e compras de produtos, produzidos pela Cooperativa, uma verdadeira experiência na cultura quilombola.
10	F => O - Fraqueza / Oportunidade	Economia voltada a atividades de subsistência. Dificuldade de acesso a mercados, por conta da limitação de variedade, volume ou preços competitivos.	Legislação estadual de economia solidária	Transformar as Associações de Remanescentes de Quilombos em Cooperativas	1		Transformar as Associações de Remanescentes de Quilombos em Cooperativas, baseadas nos ideais de ECOSOL, para conseguir participar de Compras Diretas pelo Governo.
11				Submeter projetos em editais de fomento que visiumbrem projetos que integrem à agricultura do quilombo ao mercado	5	Lei 8.366/ 2019	Submeter projetos em editais de fomento que visiumbrem projetos que integrem à agricultura do quilombo ao mercado, tornando-a mais diversificada. Dentro desses espaços deve-se privilegiar atividades, como capacitação em tecnologias produtivas, além de gestão e comercialização da produção.
12		Economia voltada a atividades de subsistência. Dificuldade de acesso a mercados, por conta da limitação de variedade, volume ou preços competitivos.	Apoio de clientes pela causa de comunidades tradicionais e produtos orgânicos/sustentáveis	Criar de selos de indicação geográfica junto ao INPI.	5		Criar de selos de indicação geográfica junto ao INPI.
13				Participar quinzenalmente de feiras que unam venda de produtos comunitários com experiência gastronômica,	5	leis 8.359/2019 e 7.673/2017	Participar quinzenalmente de feiras que unam venda de produtos comunitários com experiência gastronômica, destacando tratar-se de produção orgânica e artesanal, produzida por comunidade quilombola.
14		Falta de infraestrutura básica	Promoção e fortalecimento de políticas públicas e/ou constituição de outras parcerias (ex:PPP)	Estabelecer parcerias públicas, privadas ou Parcerias Público Privadas (PPP)	2		Estabelecer parcerias públicas, privadas ou Parcerias Público Privadas (PPP) que visem fomentar a melhoria da infraestrutura básica dessas comunidades.
15				Formação de parceria junto à Enel, que possui programa de Sustentabilidade e Direitos Humanos voltados a Comunidades Tradicionais.	7		Formação de parceria junto à Enel, que possui programa de Sustentabilidade e Direitos Humanos voltados a Comunidades Tradicionais.
16		Capacidade técnica e administrativa limitada que podem comprometer a formação, gestão e a sustentabilidade da cooperativa/associação.	Legislação estadual de economia solidária	Constituir Acordos de Cooperação com IFES	6		Constituir Acordos de Cooperação com IFES, para que possam ser Incubados por Incubadoras Tecnológicas de Empreendimentos Solidários Sustentáveis.
17				Submeter programas de fomento, provenientes da legislação estadual ECOSOL, para capacitar membros da comunidade	1	leis 7368/2016 e 7456/2016	Submeter programas de fomento, provenientes da legislação estadual ECOSOL, para capacitar membros da comunidade, aprimorando suas habilidade técnicas, administrativa (gestão, contábil-financeira, estratégica, vendas, marketing)
18		Capacidade técnica e administrativa limitada que podem comprometer a formação, gestão e a sustentabilidade da cooperativa/associação.	Promoção e fortalecimento de políticas públicas e/ou constituição de outras parcerias (ex:PPP)	Inscrever a cooperativa no PRONAF, para poder participar de Políticas públicas, como o Programa de Aquisição de de Alimentos (PAA)	5		Inscrever a cooperativa no PRONAF, para poder participar de Políticas públicas, como o Programa de Aquisição de de Alimentos (PAA)
19				Formar parceria com Instituições de Ensino Superior, órgãos governamentais - como Embrapa - entidades do Sistema "S"	6		Formar parceria com Instituições de Ensino Superior, órgãos governamentais - como Embrapa - entidades do Sistema "S", a fim de promover capacitação e formação profissional para cooperativados e assegurar sustentabilidade à cooperativa.
20	S => T - Força / Ameaça	Organização e mobilização comunitária, fruto da coesão social e laços de solidariedade, que propiciam trabalhos colaborativos, como os Empreendimentos Solidários Sustentáveis; Formação de cooperativas baseadas nos ideais de economia solidária	Burocratização para abertura de empreendimentos no Brasil	Buscar parcerias que promovam programas de capacitação em gestão	4		Buscar parcerias que promovam programas de capacitação em gestão, a fim de auxiliarem os cooperativados na mitigação das barreiras burocráticas e no atendimento das formalidades legais.
21				Estabelecer parcerias e acordos de cooperação com órgãos governamentais e universidades, para promover o apoio institucional	2		Estabelecer parcerias e acordos de cooperação com órgãos governamentais e universidades, para promover o apoio institucional, além de orientação administrativa e jurídica dessas cooperativas. Dessa forma, essas comunidades conseguirão lidar melhor com as burocracias de abertura e formalização dos empreendimentos.
22		Organização e mobilização comunitária, fruto da coesão social e laços de solidariedade, que propiciam trabalhos colaborativos, como os Empreendimentos Solidários Sustentáveis; Formação de cooperativas baseadas nos ideais de economia solidária	Grandes empresas com especulação imobiliária reduzindo a área utilizada para atividades agrícolas e concorrência de preços e produtos. Crime organizado, também com especulação imobiliária, além de recrutamento de jovens e violência.	Constituir Acordos de Cooperação com IFES, para que profissionais das áreas de Antropologia e História	6		Constituir Acordos de Cooperação com IFES, para que profissionais das áreas de Antropologia e História possam resgatar e fortalecer a historicidade das comunidades.
23		Turismo de base comunitária, liderado por jovens da comunidade	Grandes empresas com especulação imobiliária reduzindo a área utilizada para atividades agrícolas e concorrência de preços e produtos. Crime organizado, também com especulação imobiliária, , além de recrutamento de jovens e violência.	Constituir Acordos de Cooperação com IFES, para que possam ser Incubados por Incubadoras	6		Constituir Acordos de Cooperação com IFES, para que possam ser Incubados por Incubadoras Tecnológicas de Empreendimentos Solidários Sustentáveis, fortalecendo o turismo de base comunitária.
24	F => T - Fraqueza / Ameaça	Falta de infraestrutura básica	Burocratização para abertura de empreendimentos no Brasil	Formar parceria junto à Enel, que possui programa de Sustentabilidade e Direitos Humanos voltados a Comunidades Tradicionais.	7		Formar parceria junto à Enel, que possui programa de Sustentabilidade e Direitos Humanos voltados a Comunidades Tradicionais.
25		Falta de infraestrutura básica	Grandes empresas com especulação imobiliária reduzindo a área utilizada para atividades agrícolas e concorrência de preços e produtos. Crime organizado, também com especulação imobiliária, além de recrutamento de jovens e violência.	Formar parcerias junto à Prefeitura e/ou constituição de Parcerias Público Privada	2		Formar parcerias junto à Prefeitura e/ou constituição de Parcerias Público Privada, para melhoria das condições de vida da comunidade.
26		Falta de infraestrutura básica	Mudanças climáticas e degradação ambiental, fruto de fatores naturais	Estabelecer Acordo de Cooperação junto ao INEA, através das IFES parceiras, para construção de Biodigestor.	6		Estabelecer Acordo de Cooperação junto ao INEA, através das IFES parceiras, para construção de Biodigestor.
27		Capacidade técnica e administrativa limitada que podem comprometer a formação, gestão e a sustentabilidade da cooperativa/associação.	Burocratização para abertura de empreendimentos no Brasil	Constituir Acordos de Cooperação com IFES, para que possam ser Incubados por Incubadoras Tecnológicas de	6		Constituir Acordos de Cooperação com IFES, para que possam ser Incubados por Incubadoras Tecnológicas de Empreendimentos Solidários Sustentáveis, para que fomeçam capacitação dos membros da cooperativa/ associação.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2025