

INDICADORES DE DESEMPENHO SCRUM E PRODUTIVIDADE EM PEQUENA EMPRESA

LAÍS VILARONGA

(UNIVERSIDADE EUROPEIA)

lc.vilaronga@gmail.com

ELKER BONANDI

(UNIVERSIDADE EUROPEIA)

elkerbonandi@gmail.com

LEANDRO SANCHES

(UNIVERSIDADE EUROPEIA)

contato@leandrosanches.com.br

NATHÁLIA PIRES

(UNIVERSIDADE EUROPEIA)

nathiblp@hotmail.com

JULIO CESAR RAYMUNDO

(FATEC BAIXADA SANTISTA)

juliocesar@fatecpg.com.br

RESUMO

O principal objetivo do presente trabalho é analisar a mensuração de resultados da metodologia SCRUM em pequenos negócios de desenvolvimento de software e aplicado em micro e pequenas empresas no Brasil. De acordo com o SEBRAE os pequenos negócios empresariais são formados pelas micro e pequenas empresas (MPE) e pelos microempreendedores individuais (MEI). No Brasil existem 6,4 milhões de estabelecimentos. Desse total, 99% são micro e pequenas empresas (MPE). As MPEs respondem por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado (16,1 milhões). De acordo com o Portal do Empreendedor, no Brasil existem 3,7 milhões de MEI. Esta pesquisa descreverá a empresa Backsite Serviços Online a nível geral e os indicadores de desempenho. A metodologia utilizada foi a revisão de literatura. Os principais resultados mostraram que, no momento, a empresa faz uso apenas de indicadores de produtividade, negligenciando indicadores de desempenho e tendo um grande foco nos resultados gerais obtidos.

PALAVRAS-CHAVE: Produtividade. Desempenho. Indicadores de desempenho.

ABSTRACT

The main goal of the present work is to analyze the measurement of results of the SCRUM methodology in small software development businesses and applied small companies in Brazil. According to SEBRAE, small business enterprises are formed by micro and small companies (MPE) and individual microentrepreneurs (MEI). In Brazil there are 6.4 million establishments. Into this total, 99% are micro and small companies (MPE). These MPE account for 52% of formal jobs in the private sector (16.1 million). According to the Portal do Empreendedor, in Brazil there are 3.7 million MEI. This survey will describe the company Backsite Serviços Online at a general level and the performance indicators. The methodology used was the literature review. The main results showed that, at the moment, the company only uses productivity indicators, neglecting performance indicators and showing the main focus on the general results obtained.

Keywords: Productivity. Performance. Performance indicators.

1. INTRODUÇÃO

Neste estudo será apresentado a análise científica baseada em um caso real de uma pequena empresa de tecnologia no Brasil localizada no Estado de São Paulo mais precisamente na cidade de Santos. A análise do caso se foi possível devido a conhecimentos adquiridos em sala de aula e através de pesquisas científicas.

Por definição, produtividade pode ser entendida como uma relação entre a tarefa que foi realizada e os recursos utilizados para sua realização. (José Verdasca, 2005).

É necessário, que os colaboradores compreendam a importância da produtividade e desenvolvam ao longo do tempo as habilidades necessárias para priorizar as tarefas importantes, finalizá-las dentro do prazo e obter resultados que permitam com que a empresa tenha maior destaque entre as demais. Entretanto, a produtividade do trabalho não é responsabilidade do trabalhador (Peter Drucker, 1995), mas sim do gestor, ficando eles responsáveis por medir, avaliar e implementar processos que permitam melhorias na produtividade de seus colaboradores.

Produtividade, então, é a tentativa de fazer mais com menos recursos, pois, segundo Sousa, “melhorar a produtividade é colher benefícios sem incorrer em custos (...) é combinar de uma forma que os recursos envolvidos que daí resulte um aumento do output resultante sem acréscimo de inputs.” (1990, p. 167).

Embora produtividade e eficiência possam ser entendidos como dois lados de uma mesma moeda, é necessário compreender que há uma grande diferença entre os dois conceitos. Enquanto produtividade é fazer mais com menos recursos, eficiência é fazer o mesmo com menos recursos. Tal critério foi avaliado mais a fundo pela Harvard Business Review (2017) em um estudo que mostrou que as empresas devem estar obcecadas com a produtividade, não com a eficiência.

Desempenho, no contexto de gestão, pode ser entendido como a diferença obtida através da comparação entre o resultado efetivo e o resultado esperado com relação a um trabalho, atividade ou objetivo pré-definido, sendo que quanto maior a diferença, menor o desempenho. (Marcos Procópio, 2001). Segundo Arménio Rego et al. (2018), estes resultados “Geralmente surgem refletidos, ainda que parcialmente, nos relatórios de atividade, relatórios e contas anuais, balanços sociais da organização” e podem ser analisados e/ou melhorados através de modelos como (João Carlos da Silva, 2005):

- Benchmarking
- Gestão da qualidade total
- Six Sigma
- Autoavaliação
- Indicadores de desempenho
- Tableau de Bord
- Balanced Scorecard

Os critérios utilizados para definir o desempenho avaliado podem ser enquadradas de duas formas: Critérios Objetivos ou Critérios Subjetivos. Segundo Arménio Rego et al. (2018), os critérios objetivos “têm a vantagem de retirar a subjetividade e arbitrariedade das avaliações. Ajudam também os colaboradores e equipas a focalizar-se em objetivos específicos”. Os critérios subjetivos, por sua vez, ainda de acordo com Arménio Rego et al. (2018), “podem gerar arbitrariedade de incómodo (...) mas têm a vantagem de incidir sobre fatores que estão sob controlo dos indivíduos”.

A análise do desempenho ou, por definição, dos resultados obtidos, serve para auxiliar a gestão na tomada de decisão e a definir os objetivos estratégicos da organização. (Arménio Rego et al., 2018).

Tabela 1 Exemplos de Critérios Objetivos e Subjetivos

Objetivos	Subjetivos
Número de documentos processados	Qualidade do trabalho
Tempo despendido na realização da tarefa	Aptidão para coordenar
Número de erros	Aptidão para analisar
Número de páginas escritas	Aptidão para avaliar
Quantidade de novos clientes	Cumprimento das regras de pontualidade

Fonte: Arménio Rego (2018)

A “Taxa de Utilização” é um indicador que nos permite obter o percentual de horas trabalhadas por um colaborador que não foram utilizadas em tarefas internas da organização. Ou seja, é o percentual do número de horas que de facto foram cobradas de um cliente. Este indicador é muito utilizado em empresas prestadoras de serviço.

$$\left(\frac{\text{Número de horas cobradas do cliente}}{\text{Número de horas trabalhadas pelo colaborador}} \right) \times 100$$

Número de horas trabalhadas pelo colaborador: 40 horas * 4 semanas = 160h por mês

$$\left(\frac{100}{160} \right) \times 100 = 62,5\%$$

Ou seja, neste mês o colaborador trabalhou 62,5% do seu tempo no projeto do cliente.

O “Lucro médio por colaborador” nos permite saber se a força de trabalho está a custar mais do que deveria, gerando prejuízo a organização. Em uma empresa prestadora de serviços, por exemplo, em face a um lucro médio muito baixo, este indicador pode demonstrar um possível problema no desempenho e na produtividade dos colaboradores que acaba por gerar um menor número de horas cobradas do cliente e por fim um lucro menor.

$$\left(\frac{\text{Lucro no período}}{\text{Número de colaboradores no período}} \right)$$

Funcionários em 2019: 1200

$$\left(\frac{1.200.000,00}{1200} \right) = € 1.000,00$$

Ou seja, no ano de 2019 a empresa apresentou um lucro médio de € 1.000,00 por colaborador. Este número seria considerado baixo nos critérios da empresa pois seria

equivalente a um lucro médio de cerca de € 83,33 por mês por colaborador, indicando, portanto, um possível problema de produtividade.

A “média de horas extraordinárias por colaborador” nos permite medir o quanto de trabalho extra, em termos de horas, está sendo realizado pelos colaboradores de uma organização. Há duas maneiras de se interpretar o resultado desta métrica. A primeira interpretação, tem relação com a saúde dos colaboradores, onde um número muito alto de horas extraordinárias representa que os trabalhadores estão a passar muitas horas na organização, podendo chegar ao burnout. A segunda interpretação, que vem a ser errada, ocorre quando a empresa olha para o resultado deste indicador e entende que os colaboradores não estão a fazer horas extraordinárias suficientes, forçando-os a fazer mais. A definição de se o valor de horas extraordinárias é aceitável ou não pode variar de empresa para empresa e deve respeitar limites legais exigidos em cada país.

$$\left(\frac{\text{Número de horas extraordinárias no período}}{\text{Número de colaboradores no período}} \right)$$

$$\left(\frac{400}{100} \right) = 4$$

Ou seja, foi registrado um total de 4 horas extraordinárias por mês por colaborador. Neste caso, o número médio de horas extraordinárias elevaria o total de horas trabalhadas de um funcionário full-time de 160 horas para 164 horas.

O indicador de “Tempo médio de atendimento” nos permite avaliar quanto tempo em média está sendo gasto para um cliente ser atendido por um colaborador. A comparação dos resultados médios dos colaboradores pode fornecer um apontamento importante sobre colaboradores que estão a apresentar um baixo rendimento no trabalho.

$$\left(\frac{\text{Total de horas de atendimento por colaborador no período}}{\text{Total de atendimentos no período}} \right)$$

$$A : \left(\frac{125}{250} \right) = 0,5h; B : \left(\frac{120}{240} \right) = 0,5h; C : \left(\frac{140}{210} \right) = 1,5h$$

Ou seja, no cenário acima, ambos os colaboradores “A” e “B” estão a levar cerca de 30 minutos por atendimento enquanto o “colaborador C” está a levar cerca de 1 hora e 30 minutos por atendimento, apresentando um baixo rendimento com relação aos demais.

O indicador de “Taxa de Absenteísmo” nos permite analisar o percentual de horas perdidas de trabalho como resultado de faltas ou atrasos por parte dos colaboradores. Esta disfunção organizacional reflete diretamente no rendimento expectável de um colaborador pois reduz seu número de horas úteis de trabalho e pode ser reflexo de maiores problemas na organização

$$\left(\frac{\text{Total de horas de abstenção no período}}{\text{Total de horas de trabalho no período}} \right) \times 100$$

$$\left(\frac{64}{3360} \right) \times 100 = 1,90\%$$

Ou seja, para esta empresa no mês de Novembro de 2019, foi identificado uma taxa de absenteísmo de 1,90%.

O indicador de “Taxa de conclusão de tarefas” é um indicador muito utilizado em empresas de tecnologia que trabalham com um sistema de Tasks, onde cada colaborador possui uma lista de tarefas alocadas para um determinado período. Este indicador nos permite avaliar o percentual de tarefas que foram concluídas por um determinado colaborador e também permite realizar comparação com o resultado de outros colaboradores.

$$\left(\frac{\text{Número de tarefas realizadas no período}}{\text{Número de tarefas alocadas no período}} \right) \times 100$$

No mês de Novembro de 2019, um colaborador de uma empresa de desenvolvimento de software recebeu uma lista de 50 tarefas para serem realizadas até o fim do mês. Durante este período, o colaborador conseguiu concluir 45 tarefas.

Número de tarefas realizadas no período: 45

Número de tarefas alocadas no período: 50

$$\left(\frac{45}{50} \right) \times 100 = 90\%$$

Ou seja, em Novembro de 2019 este colaborador conseguiu completar 90% das suas tarefas alocadas.

Considerando que todas as tarefas tenham dificuldades similares será possível, através da análise individual de cada colaborador, realizar uma comparação entre eles, apontando os colaboradores que apresentam menor rendimento na realização de suas tarefas.

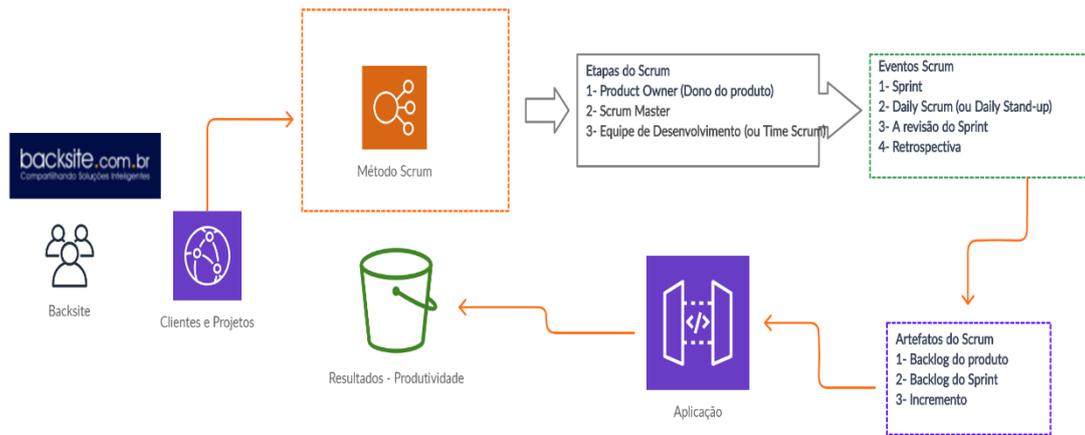
2 METODOLOGIA SCRUM

A concepção inicial do Scrum ocorreu na indústria automobilística, como citam Takeuchi e Nonaka em seu artigo The New New Product Development Game, publicado no Harvard Business Review(1986), e logo foi adaptado às várias áreas diferentes da produção de software. A popularidade do Scrum se deve ao trabalho de Schwaber em 1993, baseado num artigo de Takeuchi e Nonaka (1986) sobre as vantagens dos pequenos times no desenvolvimento de produtos. Originalmente, seu foco era somente o desenvolvimento de software, embora atualmente ele seja aplicado ao desenvolvimento de produtos de maneira geral (CRISTAL; WILDT; PRIKLADNICKI, 2008).

O Scrum é um conjunto de valores, princípios e práticas que fornecem a base para que a organização adicione suas práticas particulares de engenharia e gestão e que sejam relevantes para a realidade de cada negócio ou empresa (MINDMASTER, 2014).

Apesar de ser uma abordagem relativamente nova, a utilização do método Scrum tem aumentado nos últimos anos, impulsionado pelas recentes pesquisas que mostram que seu uso aumenta a satisfação dos clientes e diminui o atraso em projetos em relação aos métodos tradicionais (MANN; MAURER, 2005). Assim, essa metodologia visa agregar incrementos que estejam ligados diretamente ao valor do negócio (VARASCHIM, 2009).

Figura 1 Metodologia Scrum aplicada na Backsite



Fonte: Autores

A implantação do Scrum, segundo Jeff Sutherland (2014) resume-se nas seguintes etapas

- Escolha dos Product Owners: Pessoa que tem a visão do que a equipe fará, produzirá e realizará, leva em consideração os riscos, recompensas, possibilidade, ação, e a paixão na execução;
- Seleção da equipe: Essa equipe precisa ter todas as habilidades necessárias para pegar a visão do Product Owner e concretizá-la. As equipes devem ser pequenas – de três a nove pessoas é a regra geral;
- Escolha do Scrum Master: É o indivíduo que treinará o resto da equipe na estrutura do Scrum e ajudará os outros integrantes a eliminarem qualquer coisa que esteja diminuindo seu ritmo;
- Criação do Backlog: Se trata de uma lista das ações, atividades a serem executadas para que a visão se torne realidade. Essa lista existe e evolui ao longo de toda a vida do produto; ela é o mapa do produto. A qualquer momento, ele é a visão única e definitiva de “tudo o que a equipe poderia um dia vir a realizar, em ordem de prioridade”. Só existe um backlog do produto. Isso significa que o Product Owner precisa tomar decisões de como priorizar as tarefas ao longo de todo o projeto e consultar os stakeholders e a equipe para se certificar de que está representando tanto o que as pessoas querem quanto o que é possível de ser feito.
- Estima do Backlog: A equipe deve olhar para cada item do backlog e ver se ele é realmente factível. Deve ser possível exibir, demonstrar e – esperamos – entregar para o cliente qualquer um dos itens. Não estime o backlog em horas ou, ainda melhor, use a sequência de Fibonacci e estime o valor para cada item em pontos.
- Planejamento do Sprint: A equipe, o Scrum Master e o Product Owner se sentam para planejar o Sprint. Os sprints sempre têm uma duração determinada, que deve ser de menos de um mês. Atualmente, a maioria das pessoas realiza os sprints de uma ou duas semanas. A equipe olha para todo o backlog e prevê quantas tarefas conseguirá realizar no sprint em questão. Se já tiver realizado alguns ciclos, o grupo deve verificar o número de pontos que realizou no sprint anterior. Esse número é conhecido como a velocidade

da equipe. O Scrum Master e o grupo devem tentar aumentar esse número a cada sprint. Durante esse encontro, todos devem entrar em acordo em relação a uma meta do sprint, o que todo mundo quer realizar nesse ciclo. Um dos pilares do Scrum é que, uma vez a equipe tenha se comprometido com o que acredita que pode realizar em um sprint, esse objetivo seja selado. Ele não pode ser mudado e nada pode ser acrescentado a ele. A equipe precisa trabalhar de forma autônoma durante o sprint para completar aquilo que previu que faria.

- Estímulo visual: A maneira mais comum de fazer isso no Scrum é criar um Quadro Scrum com três colunas “A fazer”, “Fazendo”, “Feito”. Post-its representam os itens que devem ser realizados, e a equipe move essas notas pelo quadro Scrum, conforme cada item visualiza e completa, um a um. Outra maneira de tornar o trabalho visível é criar um gráfico de burndown. Um eixo representa o número de pontos que a equipe designou para o sprint, e outro representa o número de dias. Todo dia o Scrum Master calcula o número de pontos realizados e acrescenta essa informação ao gráfico. O ideal é que haja uma linha íngreme descendo em direção a zero ponto restante no último dia do sprint.
- Reuniões diárias: Um eixo representa o número de pontos que a equipe designou para o sprint, e o outro representa o número de dias. Todo dia, no mesmo horário, durante não mais do que quinze minutos, a equipe e o Scrum Master se reúnem e respondem a três perguntas:
 - O que você fez ontem para ajudar a equipe a concluir o sprint?
 - O que você vai fazer hoje pra ajudar a equipe a concluir o sprint?
 - Há algum obstáculo que esteja impedindo você ou a equipe de alcançar a meta do sprint?;

Se uma reunião ela levar mais do que quinze minutos, significa está realizando da forma errada.

Esse encontro ajuda a equipe inteira a saber exatamente em que ponto as coisas estão no sprint. Todas as tarefas são completadas a tempo? Há oportunidades para auxiliar outros integrantes do grupo a superar obstáculos? Não existe isso de delegar tarefas de cima para baixo. A equipe é autônoma, são os integrantes do grupo que fazem isso. Ninguém faz um relatório detalhado para a gerência. O Scrum Master é responsável por fazer com que os obstáculos ao processo da equipe sejam eliminados.

Revisão do Sprint: Essa é a reunião em que a equipe mostra o que realizou durante o sprint. Qualquer um pode participar, não apenas o Product Owner, o Scrum Master e a equipe, mas também os stakeholders, o comando da empresa, os clientes, etc. Essa é uma reunião aberta em que a equipe demonstra que conseguiu mover até a coluna “Feito” durante o ciclo.

A equipe só deve demonstrar o que atender à definição de “Feito”. O que estiver totalmente terminado e puder ser entregue sem mais nenhum trabalho. Pode não ser um produto completo, mas deve ser uma funcionalidade completa de um produto.

✓ Retrospectiva do Sprint: Depois que tiver mostrado o que conseguiu realizar durante o último sprint – aquilo que está “feito” e tem a possibilidade de ser enviado para os clientes para que receba feedback -, a equipe se reúne e pensa no que deu certo, no que poderia ter sido melhor e no que pode ser melhorado no sprint seguinte. Qual é o aprimoramento no processo que os integrantes da equipe, em grupo,

podem implementar de modo imediato?

Para que seja eficaz, essa reunião requer certa maturidade emocional e um clima de confiança. O essencial é se lembrar que não estão procurando alguém em quem pôr a culpa; estão examinando o processo. Por que isso aconteceu dessa maneira? Por que não percebemos aquilo? Como podemos.

3. CONTEXTUALIZAÇÃO/DESCRIÇÃO GERAL DA EMPRESA

O Backsite é uma empresa de tecnologia, 100% brasileira, especializada no desenvolvimento de soluções para negócios. Entende que uma metodologia eficaz é capaz de transformar os ambientes corporativos e mover equipes a melhores resultados, por isso, dispõe de ferramentas integradas em um processo completo. É uma empresa pronta para sugerir, acompanhar e executar atividades que possam potencializar os objetivos de seus clientes.

Apresentamos a conjuntura atual do Backsite em relação aos índices de desempenho e produtividade relacionados ao desempenho financeiro.

3.1 Descrição do Sistema de Auditoria

O Backsite possui um sistema ERP de gestão integrando todos os departamentos em um único software. Existem 4 tipos de Ordens de Serviço (OS) que são geradas no sistema:

Tarefas proveniente de processos: Consiste em todas as OSs geradas pelo sistema de processos de produção/implantação do produto;

Tarefas proveniente de rotina: Consiste em todas as OSs geradas pelo sistema de agenda, programado pela administração para tarefas diárias, semanais, mensais ou anuais;

Tarefa proveniente de projeto: Consiste em todas as OSs de desenvolvimento ou implantação de um projeto específico não existente na tabela de produtos padrão;

Tarefa proveniente de emergências: Consiste em todas as OSs provenientes do Serviço de Atendimento ao Cliente (interno e externo).

Para gerenciar estas tarefas o Backsite utiliza os seguintes indicadores:

- OS aberta por clientes;
- Os aberta e finalizada por dia;
- Tipos de pendências;
- Oferta e demanda;
- Demanda por profissional;
- Oferta por profissional.

Na imagem a seguir é possível verificar a disposição das informações no Dashboard do sistema de gestão para os gerentes.

Ordem de Serviço aberta por clientes

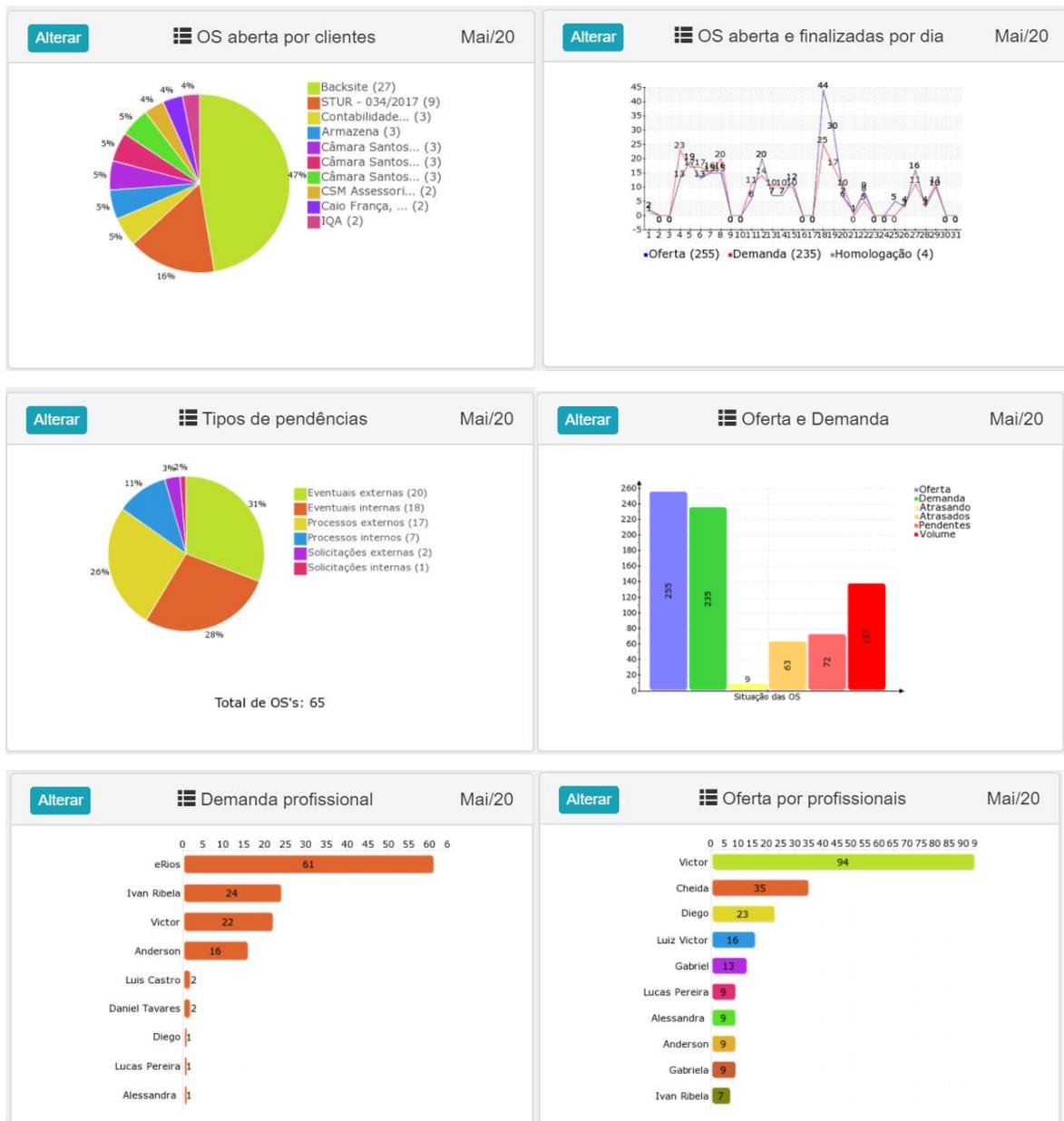
Este indicador tem por objetivo verificar a quantidade de OSs que estão abertas no momento de acordo com o cliente para qual a tarefa será executada. As OSs neste painel podem ser provenientes de processos, projetos, rotinas ou urgências. Contam-se o cliente interno e os externos.

Os aberta e finalizada por dia

Este indicador tem por objetivo verificar a quantidade de OSs que foram abertas x as que foram finalizadas durante a quinzena. As OSs neste painel podem ser provenientes de processos, projetos, rotinas ou urgências. Contam-se o cliente interno e os externos.

Tipos de pendências

Este indicador tem por objetivo verificar a quantidade de OSs abertas pelas classificações eventual, processos ou solicitações no total. As OSs neste painel podem ser provenientes de processos, projetos, rotinas ou urgências. Contam-se o cliente interno e os externos.



Oferta e demanda

Este indicador tem por objetivo verificar a quantidade de OSs que foram abertas, as que foram finalizadas, as que se encontram em perigo de atraso, as que se encontram atrasadas, as pendentes e o total de OSs abertas (volume) no total. As OSs neste painel podem ser provenientes de processos, projetos, rotinas ou urgências. Contam-se o cliente interno e os externos.

Demanda por profissional

Este indicador tem por objetivo verificar a quantidade de OSs de cada profissional que ainda não foram concluídas. As OSs neste painel podem ser provenientes de processos, projetos, rotinas ou urgências. Contam-se o cliente interno e os externos.

Oferta por profissional

Este indicador tem por objetivo verificar a quantidade de OSs que cada profissional concluiu durante o período. As OSs neste painel podem ser provenientes de processos, projetos, rotinas ou urgências. Contam-se o cliente interno e os externos.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste ponto, reforçamos a questão de partida desta obra: Como uma pequena empresa de desenvolvimento de software no Brasil mensura o desempenho e a produtividade dos colaboradores?

Através dos dados fornecidos pela empresa foco deste estudo, podemos verificar que embora a utilização do Scrum Framework ofereça facilidade na gestão das ordens de serviço e poderia, eventualmente, oferecer maior detalhes sobre a performance individual de cada colaborador, a empresa ainda não chegou neste nível de detalhamento. A empresa, portanto, faz uso apenas de indicadores de produtividade, negligenciando o uso de indicadores de desempenho.

Conforme exemplos citados no início do trabalho, a empresa poderia implementar diversos indicadores que permitiriam melhor mensuração dos resultados da organização. Entretanto, o principal foco da empresa está em garantir que as ordens de serviço sejam concluídas de acordo com as metas pré-definidas, tendo portanto um maior foco nos resultados e menor foco na performance individual de cada colaborador.

Para fins de recomendação do grupo, consideramos necessário que outras empresas de pequeno porte neste segmento sejam analisadas para que possamos verificar se de facto o foco destas empresas está apenas nos resultados e não nas minúcias da performance de cada colaborador.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arménio Rego, et al. Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. 3ª Edição. Edições Sílabo. (2018).
DRUCKER, Peter Ferdinand. Administrando em tempos de grandes mudanças. São Paulo: Pioneira. (1995).
Harvard Business Review. Great Companies Obsess Over Productivity, Not Efficiency. (2017).

Gympass. Como medir e controlar o absenteísmo no trabalho? (2017)
<https://blog.gympass.com/medir-e-controlar-o-absenteismo-no-trabalho/>

José L. C. Verdasca. Análise de fluxos e produtividade escolar. Revista Portuguesa de Investigação Educacional. Universidade Católica Portuguesa, nº 4, 111-122. (2005).

João Carlos Gomes da Silva. Avaliação do desempenho organizacional. Universidade de Aveiro. (2005).

Luís Andrade, MSc, PhD. Universidade Europeia. Auditoria dos Recursos Humanos. (2020).

Marcos Luís Procópio. Reflexões sobre a Avaliação Individual de Desempenho. (2001).

Memory AS. KPIs for measuring employee performance. <https://memory.ai/timely-blog/kpis-for-measuring-employee-performance> Field Control. Como medir produtividade em serviços. (2018)

SOUSA, A. Introdução à Gestão. Uma abordagem sistêmica. Lisboa-São Paulo:Editorial Verbo. (1990).

Sutherland, Jeff. Scrum: A arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo. 2014. Editora LEYA, Rio de Janeiro.

"O conteúdo expresso no trabalho é de inteira responsabilidade do(s) autor(es)."