

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

IGOR GHENO LEMOS

ENTENDIMENTO DA NECESSIDADE DE UM SERVIÇO DE CONSULTORIA
"SERVIÇO-ESCOLA" PARA ATENDIMENTOS A MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS POR GRADUANDOS DA ADMINISTRAÇÃO

Porto Alegre

2021

IGOR GHENO LEMOS

ENTENDIMENTO DA NECESSIDADE UM SERVIÇO DE CONSULTORIA
"SERVIÇO-ESCOLA" PARA ATENDIMENTOS A MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Universidade Federal do Rio
Grande do Sul para obtenção do grau de
Bacharel em Administração.

Orientadora: Daniela Francisco Brauner

Porto Alegre
2021

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer aos meus pais, Cleci e Ivo, vocês foram fundamentais na minha vida, sempre priorizando a minha educação e me dando todos os recursos possíveis e impossíveis para que eu chegasse aqui. Eu não seria quem eu sou sem vocês, tudo que foi feito aqui só existiu porque vocês sempre me apoiaram para atingir esse objetivo.

A minha namorada Larissa, pelas infinitas contribuições, estímulos, apoios, carinhos tanto no TCC quanto em todo nosso relacionamento. Tens sido fundamental na minha vida e eu não consigo me imaginar sem ti.

A toda minha família que sempre me apoiou e me amou muito, em especial a minha avó Wilma que não está mais presente, mas que foi imprescindível para tudo que eu fiz.

Aos meus amigos que se tornaram um porto seguro para os momentos mais difíceis da graduação.

Aos meus colegas de trabalho da +A Educação que me concederam tanto para que eu pudesse concluir o TCC e por todas às vezes que me apoiaram ou me confortaram nesse ano.

Agradeço à minha orientadora Prof. Dra. Daniela Brauner por ter me oportunizado um trabalho incrível, pelos norteamentos e por toda sua compreensão. Além de todos que idealizarem, se envolveram com SOS PME e os entrevistados do projeto que procuraram contribuir sempre da forma mais completa, possibilitando trocas de suma relevância.

Não posso deixar de agradecer minha terapeuta, Aline. Sem teu suporte, tudo teria sido muito mais difícil e menos significativo, sou extremamente grato.

RESUMO

A graduação em administração tem apresentado lacunas no desenvolvimento prático dos alunos e, em função disso, esse estudo buscou compreender sobre a possibilidade da execução de um serviço de consultoria no modelo de “serviço-escola” para Micro e Pequenas Empresas para atender essa necessidade, analisando os impactos em todos os envolvidos. Para analisar a percepção de formandos e formados da na graduação em administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul foi feita uma pesquisa quantitativa analisando as respostas de 112 na sua avaliação sobre a percepção sobre a orientação prática do curso e suas as principais experiências durante a graduação contribuíram para o desenvolvimento de conhecimento, competências e para sua função atual. Concomitante a isso, o estudo buscou entender , por meio de uma pesquisa qualitativa com 13 entrevistas semiestruturadas com professores, voluntários e empresários do projeto SOS PME, criado para assessorar empresas em situação emergencial em função da pandemia da COVID-19, a necessidade de um serviço de consultoria como metodologia ativa no modelo de serviço-escola para atendimento a Micro e Pequenas Empresas como medida de capacitar os alunos durante a graduação, promovendo seu desenvolvimento em contato com a realidade. Após a coleta, os dados foram analisados e cruzados, buscando compreender as principais lacunas do aprendizado prático na graduação com as necessidades de atendimento e consultoria dos empresários. Foi possível concluir que as metodologias aplicadas durante a graduação na graduação em administração na UFRGS não são suficientes para o desenvolvimento prático. Em contrapartida, pode ser observado que a consultoria por graduandos e graduados para pequenas negócios tem uma contribuição extremamente relevante na experiência do consultor e para o empresário.

Palavras-Chave: Graduação em Administração, Serviço-escola, Metodologias Ativas, Consultoria, Micro e Pequenas Empresas, SOS PME.

ABSTRACT

The undergraduate course in administration has presented gaps in the practical development of students and, because of this, this study sought to understand about the possibility of implementing a consulting service in the model of "service-school" for Micro and Small Enterprises to meet this need, analyzing the impacts on all involved. To analyze the perception of graduates and graduates of the undergraduate course in administration at the Federal University of Rio Grande do Sul, a quantitative survey was carried out analyzing the answers of 112 in their evaluation about the perception about the practical orientation of the course and their main experiences during the undergraduate course that contributed to the development of knowledge, competencies and for their current function. Concomitantly, the study sought to understand, by means of a qualitative survey with 13 semi-structured interviews with professors, volunteers and entrepreneurs of the SOS PME project, created to advise companies in emergency situations due to the COVID-19 pandemic, the need for a consulting service as an active methodology in the service-school model for attending Micro and Small Enterprises as a measure to capacitate students during graduation, promoting their development in contact with reality. After collection, the data was analyzed and cross-referenced, seeking to understand the main gaps in the practical learning during graduation with the needs of service and consulting of entrepreneurs. It was possible to conclude that the methodologies applied during the undergraduate course in administration at UFRGS are not sufficient for practical development. On the other hand, it can be observed that consulting by undergraduates and graduates for small businesses has an extremely relevant contribution to the consultant's experience and to the entrepreneur.

Keywords: Bachelor's in administration, Service-school, Active Methodologies, Consulting, Micro and Small Businesses, SOS PME.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – O que aconteceu com o faturamento mensal?	22
Figura 2 - Faturamento do segmento em relação a uma semana normal	23
Figura 3 – Caminhada dos Negócios, PS Júnior	26
Figura 4 – Gráfico de graduandos e graduados	52
Figura 5 –Em qual ano você entrou na graduação em administração?	52
Figura 6 –Há quanto tempo você se formou?	53
Figura 7 – Faixa etária graduandos	53
Figura 8 - Faixa etária formados.....	54
Figura 9 - Gênero graduandos.....	54
Figura 10 - Gênero formados.....	55
Figura 11 - Avaliação da expectativa dos alunos em relação ao curso de administração na UFRGS.....	57
Figura 12 - Respostas dos alunos em relação a escolha do curso.....	57
Figura 13 - Avaliação dos alunos sobre se sentir seguro para atuar profissionalmente	57
Figura 14 - Avaliação dos graduandos sobre terem aproveitado as oportunidades que a graduação oferece	58
Figura 15 - Experiências na graduação	58
Figura 16 - Porcentagem de entrevistados que realizaram estágio(s).....	69
Figura 17 - Graduandos que realizaram consultorias	70
Figura 18 - Outras experiências na graduação	72
Figura 19 - Palavras mais citadas pelos empresários	91

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Sugestões para implementar a ensinagem no contexto curricular de sala de aula do curso	29
Quadro 2 - Formulação do roteiro de entrevista com professores	37
Quadro 3 –Roteiro de entrevista com voluntários do SOS PME.....	38
Quadro 4 –Roteiro de entrevista com empresários	40
Quadro 5 - Instrumento de coleta de entrevista quantitativa.....	42
Quadro 6 - Perfil dos empresários entrevistados do SOS PME.....	49
Quadro 7 - Perfil dos voluntários entrevistados do SOS PME	50
Quadro 8 - Perfil dos professores entrevistados.....	51
Quadro 9 - Perguntas de relevância sobre as disciplinas	67
Quadro 10 -- Perguntas de relevância sobre os estágios	69
Quadro 11 - A relevância da consultoria na graduação	71
Quadro 12 - A relevância de outras experiências, além das disciplinas, de estágio e da consultoria	72
Quadro 13 - Desenvolvimento por áreas da administração nas diferentes experiências	74
Quadro 14 - Principal experiência na graduação para realizar a ocupação atual	75
Quadro 15 - Relevância entre experiências para o desenvolvimento de conhecimentos científicos	75
Quadro 16 - Relevância entre experiências para o desenvolvimento de competências	76
Quadro 17 - Currículo de Estágios na Graduação em Psicologia UFRGS	78
Quadro 18 - Percepções dos empresários em relação ao SOS PME	89
Quadro 19 - Percepções dos voluntários em relação ao SOS PME	92
Quadro 20 - Disciplinas com previsão carga horária parcial de extensão	95

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Grandes Áreas e Proporção de Disciplinas Ofertadas	31
Tabela 2 - Relevância da graduação em administração obter orientação para o mercado	59
Tabela 3 - Satisfação na orientação para o mercado na graduação em administração.....	60
Tabela 4 - Relevância do aprendizado prático na graduação através das disciplinas.....	61
Tabela 5 - Relevância do aprendizado prático na graduação através das disciplinas.....	61
Tabela 6 - As disciplinas na graduação foram o principal alicerce para a função atual	62
Tabela 7 - Qual a influência dos professores para o aprendizado prático na graduação?	62
Tabela 8 - Qual a influência da relação com colegas de curso para o aprendizado prático na graduação?	63

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	QUESTÃO DA PESQUISA	15
1.2	JUSTIFICATIVA	17
1.2.1	OBJETIVOS	18
2	REVISÃO TEÓRICA.....	19
2.1	CONSULTORIA PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPEs) .	19
2.1.1	SOS PME	19
2.1.2	Consultorias especializadas em PEs e sua diferenciação em relação ao modelo proposto de serviço escola	24
2.2	APRENDIZAGEM E CAPACITAÇÃO PARA A PRÁTICA NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO.....	28
2.3	SERVIÇO-ESCOLA.....	32
3	PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	35
3.1	MÉTODO DE PESQUISA.....	35
3.2	TÉCNICA PARA COLETA	36
3.2.1	Docentes e voluntários do SOS PME	36
3.2.2	Micro e Pequenas (MPEs).....	39
3.2.3	Graduandos e graduados em administração pela UFRGS	41
3.2.4	Programas de consultoria e tutoria realizados por universitários .	45
3.2.5	Comissão de Graduação da Escola de Administração da UFRGS	47
3.3	TÉCNICA PARA ANÁLISE	47
4	RESULTADOS	49
4.1	PERFIL DOS ENTREVISTADOS	49
4.1.1	Perfil dos Empresários	49
4.1.2	Perfil dos Voluntários.....	50
4.1.3	Perfil dos Professores	50
4.1.4	Perfil dos entrevistados na pesquisa quantitativa.....	51

4.2	AS PERCEPÇÕES SOBRE A GRADUAÇÃO.....	56
4.2.1	O aprendizado prático e a orientação para o mercado	59
4.2.2	As diferentes formas de aprendizado prático na graduação	66
4.3	A PRÁTICA NAS GRADUAÇÕES DAS FACULDADES SAÚDE	76
4.4	ANÁLISE DAS NECESSIDADES DE SERVIÇOS CONSULTIVOS A PEQUENAS EMPRESAS.....	82
4.4.1	Análise do atendimento a micro e pequenas empresas por consultorias	83
4.4.2	Comparação entre SEBRAE, Empresas Juniores, consultores individuais e SOS PME	84
4.4.3	Impacto socioeconômico do serviço-escola para micro e pequenas empresas	87
4.5	POR QUE APROVEITAR UM MODELO MAIS ABRANGENTE DE CONSULTORIA?	87
4.6	<i>SERVICE-LEARNING</i> E OS MODELOS POSSÍVEIS DE APRENDIZAGEM PRÁTICA NA GRADUAÇÃO APOIADO PELO SOS PME.....	88
4.6.1	<i>Service-learning</i> mantendo os moldes atuais.....	93
4.6.2	<i>Service-learning</i> como parte do Trabalho de Conclusão de Curso	97
4.6.3	Criação de uma nova disciplina no formato de <i>service-learning</i> ..	97
4.6.4	<i>Service-learning</i> como uma trilha de etapas	100
4.6.5	Criação de uma “residência” em administração	101
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	103
	REFERÊNCIAS.....	106
	ANEXOS	113
	APÊNDICES	121

1 INTRODUÇÃO

No presente trabalho será compreendido sobre a relevância de um formato de serviço-escola para a graduação em administração que se assemelha nos modelos de ensino que são praticados em cursos da área da saúde, como na psicologia ou no estágio supervisionado da odontologia, que resulte na melhora do engajamento dos alunos com a faculdade e numa formação mais completa, desenvolvendo aspectos práticos. O formato propõe uma conciliação entre o conteúdo teórico do ambiente acadêmico em consonância com o atendimento a micro e pequenas empresas, num formato que se assemelha a uma consultoria, havendo análises internas e externas do negócio, desenvolvimento de um estudo que planeje ações para transformação do negócio, havendo recomendações embasadas nos levantamentos feitos e em conceitos teóricos, possibilitando o acompanhamento de algumas implementações, em que haja orientações e acompanhamentos por professores na elaboração do serviço.

Foi feita uma análise da compreensão da necessidade da complementação da experiência prática na graduação, analisando na percepção de todos envolvidos na pesquisa. De acordo com Soares, Alves e Targino (2017) os alunos da administração se apresentam favoráveis a um projeto que aborde metodologias ativas de aprendizagem, fomentando o desenvolvimento de habilidades, trazendo impactos na satisfação de discentes e docentes. Em complemento, Filho, Xavier, *et al.* (2011) contextualizam da relevância de outras formas de aprendizagem ativa, contribuindo para o melhor engajamento e desenvolvimento dos alunos, referindo a experiências em estágio e, em especial, nas Empresas Júniores, ai quais os alunos são propensos a se prepara melhor para a realidade, aproximando o aluno da função real do administrador. Essa busca parte da identificação de lacunas de aprendizagem na graduação, visto que existe uma constante atualização do mercado e suas demandas que os alunos identificaram que o curso por si só não é capaz de acompanhar (BOAVENTURA, SOUZA, *et al.*, 2018).

Após avaliar esses temas, o trabalho busca entender os resultados possíveis da atuação no formato de uma consultoria que teria como princípio servir de instrumento de aprendizagem para alunos da administração, os quais possuem

conteúdos e professores que estão mais envolvidos com esse tipo de aplicação para empresas.

O entendimento da contribuição de uma consultoria “serviço-escola” para micro e pequenas empresas analisa a possibilidade de uma forma de instrumentalização do aluno dos conhecimentos da administração que agrega conceitos dos diferentes modelos de aprendizagem que a faculdade já oferta. Dentro do conteúdo obrigatório, diversas disciplinas se apoiam de trabalhos em que os alunos realizam projetos com empresas, baseados nos conceitos que envolvem a matéria, podendo ser realizados com qualquer tipo de empresa, dificilmente havendo algum contato direto do professor com o negócio selecionado pelos alunos. O modelo de “serviço-escola” estará direcionado a atender o objetivo geral definido pela Comissão de Graduação da Escola de Administração da UFRGS (2017):

Formar o profissional, através do ensino, da pesquisa e da extensão, para contribuir decisivamente para o desenvolvimento das organizações, pela construção de um contexto eficaz e pela sua transformação em oportunidades empreendedoras, sem perder de vista a sua inserção no processo de desenvolvimento socioeconômico, cultural e político da sociedade em que estas se inserem.

A diferenciação que este estudo propõe é um serviço-escola orientado para micro e pequenas empresas que dado seu desenvolvimento e aplicabilidade do serviço, podendo ser incluído como horas de extensão, assim como acontece nos cursos da área da saúde, todas as atividades desenvolvidas pelos estagiários serão acompanhadas, orientadas e avaliadas pelos supervisores. Constituindo uma revisão semanal para examinar a prática, determinando que o acadêmico estagiário sistematize e avalie suas intervenções (BOECKEL, LAHM, *et al.*, 2010). Acompanhado de seminários teóricos em que os estagiários dissertem e fortaleçam os subsídios teóricos que nortearão as práticas, introduzidos por leituras de materiais cientificamente comprovados (BOECKEL, LAHM, *et al.*, 2010). Dentro dos seminários, propõe-se que cada aluno contextualize sobre a pequena e média empresa que está recebendo sua consultoria, referente a análise do negócio, etapa de desenvolvimento do estágio, em conjunto com o acompanhamento das ações prévias e das proposições futuras.

Dentro desse grupo de negócios de micro e pequenas empresas que será constituída o serviço-escola, estão 5.869.880 Microempresas (ME), as quais podem ter um rendimento até 360 mil reais por ano e contratar até 19 funcionários, e 171.715

são Empresas de Pequeno Porte (EPP), podendo faturar entre 360 mil e 3,6 milhões de reais (CNPJ, CADASTRO NACIONAL DE PESSOAS JURÍDICAS, 2021). Essas empresas empregam cerca de 54% da população total com carteira assinada (SEBRAE, SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2020). Além de contribuir no aprendizado dos graduandos, o trabalho poderá apoiar o melhor desenvolvimento desse perfil de empresa. Num estudo feito pelo SEBRAE que considera empresas criadas em 2012, apenas 76,6% sobreviveram por mais de 2 anos e somente 60% continuaram existindo por mais de 5 anos (SEBRAE, SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2016). São negócios que dificilmente teriam acesso a qualquer apoio consultivo dada suas condições de existência, havendo uma oferta como a proposição dessa modelagem, é plausível que haja uma melhora nos indicadores de fechamento de empresas.

O estudo tem como pilar o programa SOS PME – Rede de Assessoria Empresarial, em especial os voluntários que são graduados e foram consultores, nessa iniciativa que pertence a rede de professores da Escola de Administração da UFRGS que foi criada meio a pandemia de Covid-19 para auxiliar o porte de empresas da modelagem (SOS PME – REDE DE ASSESSORIA EMPRESARIAL, 2020). O programa em questão é uma via concreta de aplicar metodologias ativas com alunos de administração. O início do desenho do serviço-escola surge a partir do SOS PME e daqueles que se envolvem ou se envolveram com o programa, o qual está em constante construção e oferecido o serviço-escola a partir do ano de escrita deste estudo. O SOS PME visa a prestação de assessorias de gestão a micro, pequenos e médios empresários, diante da crise gerada pela pandemia do coronavírus. O SOS-PME é constituído por voluntários, professores e alunos de graduação e pós-graduação, além de profissionais com conhecimentos e experiências relacionadas aos principais vetores da Administração e áreas afins (BRAUNER, 2020)

Quanto a matéria de estudo, existe amplo conhecimento sobre o desenvolvimento e estratégias de consultoria de micro e pequenas, inclusive é um dos principais enfoques do SEBRAE (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, SEBRAE, 2020). Para empresas de maior porte, há o trabalho proposto por consultorias profissionais, inclusive com empresas juniores que estão dentro das universidades e possibilitam o aprendizado por meio desse serviço

com a orientação acadêmica (BRASIL JÚNIOR, 2018), além de inúmeros consultores independentes, geralmente com especialização na área de atuação. A ótica deste estudo não é que o programa de serviço-escola venha a competir com essas instituições, mas que complemente o trabalho feito por esses e possa atender empresários que estejam em situações de maior dificuldade financeira. A partir do programa os alunos desenvolverão conhecimentos e competências que serão cruciais para a sobrevivência dessas empresas que dificilmente teriam acesso a um serviço com a qualificação de graduando de um dos principais cursos de administração do país. Apesar do SEBRAE focar em um público parecido, seu trabalho funciona muito mais como uma assessoria e a maioria de serviços deles é paga, inviabilizando a contratação para muito negócios.

No campo da psicologia, programas de serviço escola tem desenvolvido práticas integrativas que promovem com melhor desempenho a qualificação o novo profissional (BOECKEL, LAHM, *et al.*, 2010). De acordo com Boeckel *et al*, o “serviço-escola deve ser de caráter integrativo, aliando a formação e atenção a comunidade, de acordo com os autores:

As experiências geradas pelos projetos de extensão e pelas ações oferecidas pelo serviço-escola, configuradas pelas variadas modalidades de atuação no âmbito da Psicologia, ampliam as possibilidades de estratégias didático-pedagógicas para fundamentar o exercício profissional em diferentes contextos.

O objetivo geral do trabalho é entender o impacto de um serviço de consultoria “serviço-escola” nos estudantes da administração e nas empresas atendidas. Como ponto principal, analisar se existe uma lacuna de aprendizado prático dentro da graduação em administração, estudando o caso da UFRGS. Entendendo também quais são os conhecimentos prévios que ele precisa dominar para o desenvolvimento do trabalho, como ele irá se relacionar com a empresa, quais serão suas etapas de desenvolvimento, o que se espera dele ao final do curso, quanto tempo (em semestres) será a consultoria. Analisando quais competências serão avaliadas no período do serviço e como isso se desenvolverá no decorrer do estágio com base na experiência de voluntário do programa SOS PME, trabalhando competências que estão associadas a consultoria, como capacidade de resolver problemas, orientação para o cliente e resultado, organização, comunicação, análise de dados, aprendizado contínuo, habilidades interpessoais e análise crítica (ROTHWELL e SULLIVAN, 1999).

A partir dessa análise, será obtido conceitos para a estruturação necessária para uma proposição de modelagem do serviço-escola, contendo as etapas de desenvolvimento e organização das aplicações das metodologias. Alinhado a isso, um mapeamento de quais serão os objetivos de desenvolvimento de cada consultor-aluno e de cada empresa. Dentre os objetivos, envolverá ser um método replicável a qualquer escola de administração. Todos esses pontos estão propostos ao final do trabalho como um princípio de modelagem definitiva do programa;

O estudo servirá para aprimorar o desenvolvimento dos alunos de graduação, colocando-os em contextos que propiciem um desenvolvimento ainda mais rico e evolua o conhecimento científico desses. Em consequência disso, contribuirá para a sobrevivência e crescimento de pequenas e médias empresas.

A consultoria no formato de serviço-escola pode ser capaz de integrar os professores, alunos, a universidade e a comunidade através dos pequenos e médios negócios. O sucesso do programa irá aprimorar o ecossistema de empresas local, além de aumentar o espectro de influência da universidade.

A motivação do trabalho envolve a potencialização da formação em administração nos âmbitos acadêmicos e profissionais, estimulando o aluno através do aprendizado prático em contato com a realidade em que ele está inserido. Além disso, impactar positivamente micro e pequenas empresas por meio de um serviço de consultoria prestado por graduandos apoiado pelo SOS PME, contribuindo para o desenvolvimento do ecossistema de negócio local. Ao final, propor modelos que atendam às necessidades dos empresários, dos alunos, dos professores e da Escola de Administração, considerado os formatos de consultoria já aplicados

1.1 QUESTÃO DA PESQUISA

Em função desse levantamento, é possível debater sobre alguns questionamentos que são incertos ou que não temos uma resposta sobre: há uma lacuna de experiência prática proposta pela instituição de graduação em administração? Quais seriam os impactos da prestação de serviço nas empresas e na comunidade em que esta universidade está inserida? Com tais pontos, **como pode ser preenchida essa lacuna de aprendizado prático na graduação em**

administração pela execução de um serviço de consultoria “serviço-escola” para pequenas e médias empresas e qual o impacto nesses negócios?

1.2 JUSTIFICATIVA

Esse trabalho orienta o entendimento da necessidade de um modelo de um serviço que diferencie e aprimore o desenvolvimento acadêmico e profissional dos discentes de administração, potencializando os conhecimentos fornecidos pela universidade e contribuindo para a sobrevivência e crescimento de pequenas e médias empresas, visando entender se estas necessitam de um serviço consultivo.

A partir da modelagem, as escolas de administração podem vir a possuir uma ferramenta de ensino que seja capaz de conciliar o caráter teórico com o prático de forma metodológica. Possibilitando, também, a incrementação de novas competências aos graduandos.

A compreensão do impacto de um serviço de consultoria “serviço-escola” para atender pequenas e médias empresas servirá como um diferencial na aprendizagem para alunos da graduação, estando em uma situação que será exigido da capacidade de resolver problemas, orientação para resultados, além de competências associadas a organização, comunicação, aprendizado contínuo, habilidades interpessoais e análise crítica (ROTHWELL e SULLIVAN, 1999). Fortalecendo seu aprendizado em termos de metodologias aplicadas a administração e estimulando o relacionamento com a universidade e seus docentes. Para as empresas que receberão o serviço, apoiará na continuidade da sua existência e no seu crescimento, possibilitando um desenvolvimento socioeconômico sistêmico.

Os resultados desse levantamento serão disseminados no repositório digital da UFRGS e estarão de livre acesso. O conhecimento gerado poderá servir de apoio a qualquer instituição que ofereça o curso de administração e tenha o interesse de ampliar seu plano pedagógico, mas principalmente a Escola de Administração da UFRGS, pois a compreensão da existência do programa está baseada na pesquisa com docentes, graduandos desta, dado que essa universidade possui o programa SOS PME e maior abertura dos docentes para aplicação desse método.

1.2.1 OBJETIVOS

O objetivo geral do trabalho é entender o impacto de um serviço de consultoria “serviço-escola” nos estudantes da administração e nas empresas atendidas.

Dentre os objetivos específicos desse estudo estão:

- Analisar a experiência na graduação em administração do ponto de vista de formandos e formados no curso;
- Analisar metodologias de consultoria para pequenas empresas, elencando áreas de atuação;
- Entender as principais necessidades de Micro e Pequenas Empresas que buscaram o SOSPME, sendo elas apenas de negócios tradicionais;
- Analisar a abrangência das disciplinas atuantes no *service learning* do SOSPME no que tange a consultoria a micro e pequenos negócios;
- Analisar os benefícios e expectativas para a formação dos alunos ao atuar em projetos como o SOSPME na consultoria a Micro e Pequenas empresas;
- Comparar o “serviço-escola” com relação a abrangência das áreas de atuação de outras consultorias em administração que atendem pequenas e médias empresas;
- Identificar uma trilha de disciplinas que cubram as necessidades de MPEs de consultoria e atendam aos benefícios e expectativas dos alunos em sua formação em administração;

2 REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo é apresentado o referencial teórico que serviu como base de sustentação deste estudo. Será percorrido o trabalho de consultorias para micro e pequenas empresas, compreendendo como se constituem essas organizações no que concerne seus formatos e modelos de trabalho consultivos que já atendem elas, analisando o SOS PME como um dos principais recursos de aplicação do *service-learning* (serviço-escola), sobre seus possíveis modelos e sua inserção dentro do currículo acadêmico, além disso a aprendizagem e desenvolvimento de competências.

2.1 CONSULTORIA PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPEs)

2.1.1 SOS PME

As empresas que serão atendidas pelo serviço-escola estão contempladas no programa SOS PME. O projeto de extensão é proporcionado por professores da Escola de Administração da UFRGS, outras unidades parceiras (FCE, Fabico, EE e Direito), com o apoio do CEPA (Centro de Estudos e Pesquisas em Administração) e do Parque Científico e Tecnológico Zenit da UFRGS (Parque Zenit), além de parceiros externos como a Escola de Negócios da PUCRS e do Parque Tecnológico Tecnopuc (SOS PME – REDE DE ASSESSORIA EMPRESARIAL, 2020). No processo de inscrição das empresas, são avaliadas as principais necessidades de cada negócio conforme sua urgência, além de setor, tamanho, ferramentas e outros ativos da organização direcionando para uma triagem de serviços de consultorias que contemplam as atuações do administrador.

Oferta ao estudante-estagiário uma amplitude de possibilidades na sua formação, dinamizando o conhecimento, ainda que os sintomas que as MPEs apresentam são repetidamente padronizados: baixa intensidade de capital, forte presença de proprietários sócios e membros da família empregados como mão de obra, autoridade decisória centralizado, estreito vínculo entre os proprietários e as

empresas e baixo ímpeto em inovações tecnológicas (NETO e JUNIOR, 2006). A consultoria do SOS PME pode atuar com finanças, marketing, operações, tecnologia da informação, gestão de pessoas e estratégia, possibilitando um aprendizado especializado e que integra diferentes disciplinas (SOS PME – REDE DE ASSESSORIA EMPRESARIAL, 2020).

No presente estudo serão consideradas apenas as Pequenas Empresas (PEs) por dois pontos principais: o primeiro é que das 151 empresas que já foram atendidas pelo programa, apenas 2 não se enquadravam como PEs, havendo menor grau de adesão ao programa que é destinado a atender às necessidades de negócios menores (SOS PME – REDE DE ASSESSORIA EMPRESARIAL, 2020); enquanto, o segundo, é que por médias empresas possuírem a renda anual maior de R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões, há maior oferta de serviços de consultorias e elas possuem mais capacidade financeira para contratação desse tipo de serviço (SEBRAE, SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2014).

Aprofundando nos perfis das empresas que são atendidas atualmente pelo SOS PME, dentro das Pequenas Empresas (PEs) que incluem: 1) Microempreendedor individual (MEI), o qual trabalha individualmente, podendo contratar apenas um empregado que não pode ser sócio ou titular da empresa, se legalize como pequeno negócio optante pelo regime tributário Simples Nacional e faturando até R\$ 81.000,01 no período de um ano, usufruindo de benefícios mais amplos, tal e qual a garantia de que todos os custos relativos à abertura, alvará, licença, funcionamento, alterações, entre outros, estão reduzidos a zero; 2) Microempresa (ME), sendo uma sociedade empresária, sociedade simples, empresa individual de responsabilidade limitada com receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00; 3) Empresa de pequeno porte (EPP), a qual fatura de R\$ 360.000,01 até o limite de R\$ 4.800.000,00, possuindo um processo simplificado de abertura, constituindo de 10 a 49 empregados caso seja comércio ou serviço e 20 a 99 empregados caso seja uma indústria (SEBRAE, SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2014). Empresas de Médio porte possuem faturamento anual superior a R\$ 4.800.000,00 e igual ou inferior a R\$ 20.000.000,00, dispondo, em serviços e comércios, de de 50 a 99 pessoas ocupadas e, em indústrias, de 100 a 499 colaboradores.

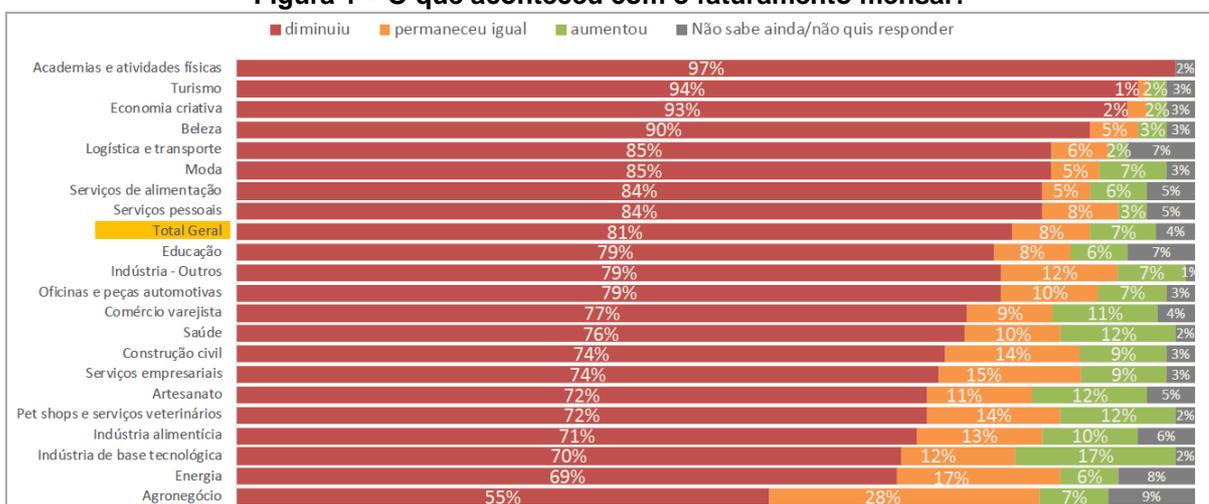
No Brasil como um todo, existem 19.353.877 empresas ativas, sendo que dessas 9.810.483 são MEI, 6.586.497 são PE e 896.336 são EPP, totalizando 17.293.316 pequenas empresas, representando 89,35% das empresas ativas totais (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2020). No Rio Grande do Sul, são 1.273.257 negócios, sendo 1.177.878 pequenas empresas, destas 597.345 são MEI (representando 46,91% das empresas do estado), 514.999 são ME (equivalente a 40,45% das organizações da região) e 65.534 são EPP (igual a 5,15% das dos negócios da unidade federativa) (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2020). Entre as pequenas empresas do estado, 6,77% são comércios varejistas de artigos de vestuário e acessórios, 4,05% são cabeleireiros, manicure e pedicure, 3,90% são serviços de obras de alvenaria, 3,08% são comércios varejistas de mercadoria em geral e 2,32% são lanchonetes, casas de suco, de chá e similares (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2020). Esse mapeamento que informa sobre os perfis dos negócios, indica prováveis trabalhos e voluntários que poderão receber o serviço, além de dimensionar o tamanho de mercado total que pode ser beneficiado com a modelagem.

As empresas em questão apresentam modelos de negócios tradicionais e que não exigem uma validação do seu conceito de negócio, produto ou serviço, como o caso de *startups*. Estas possuem a inovação como uma das características centralizadoras da diferenciação do seu negócio, seja criando mercados, produtos ou simplesmente transformando alguma etapa de seu processo por meio da tecnologia (MAGALHÃES, 2019). Segundo Blank e Dorf (2014) as *startups* precisam passar por 4 etapas que negócios tradicionais não precisam, que é a descoberta do modelo de negócios pelo cliente, a validação pelo mesmo, geração de demanda de um novo mercado e a estruturação da empresa nos moldes de inovação. Tais processos estão diretamente associados a validação, a consultoria aplicada a esses modelos de negócios é bastante incerta e não garante o sucesso das estratégias propostas. A intenção do “serviço-escola” é atender a comunidade de pequenas empresas que enfrentam dificuldades de sobrevivência e/ou crescimento em setores consolidados, mas que seus negócios carecem de conhecimentos e recursos que compõem a administração.

Em um levantamento feito pelo SEBRAE em conjunto com a Fundação Getúlio Vargas (FGV) (2021) com uma amostra 6.228 respondentes de todos os estados

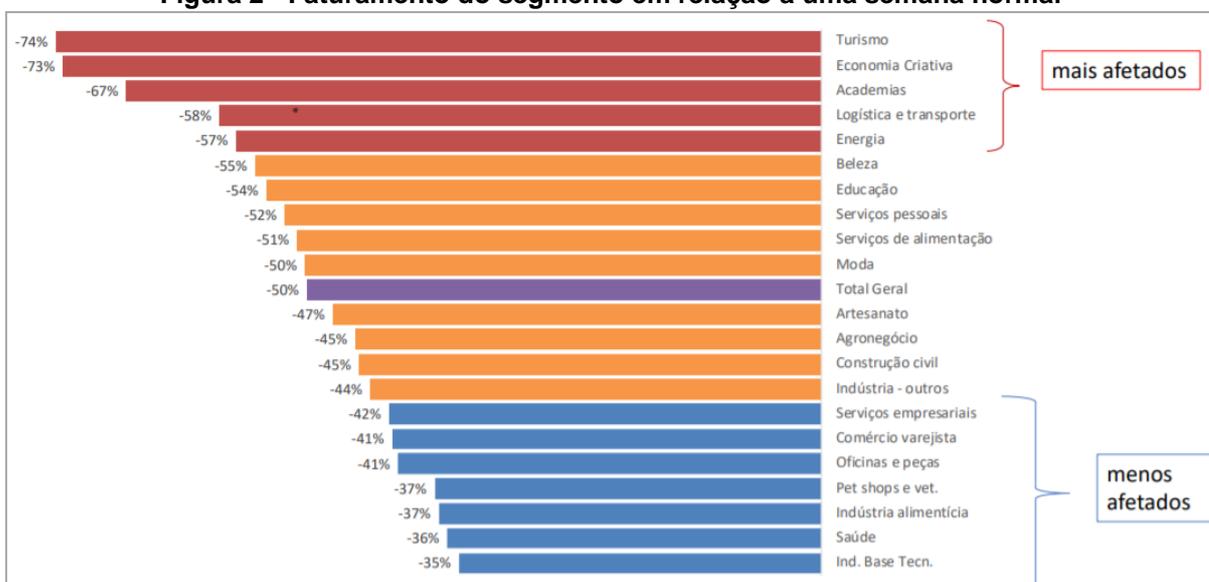
e do Distrito Federal, sendo destes composta por 57% MEI, 38% ME e 5% EPP, um dado alarmante como indica a Figura 1, em que 81% de todos os negócios obtiveram uma diminuição no seu faturamento mensal. Sendo os negócios mais afetados as academias, turismo, economia criativa e beleza. O mesmo estudo mostra que a redução do faturamento na média de todas as empresas equivale a 50%, como é apresentado na Figura 2. A pesquisa retrata a dimensão os efeitos da crise de Corona Vírus, exaltando que não houveram setores da economia que não foram afetados, cerca de 59% dos entrevistados tiveram de mudar sua forma de funcionar e, na média, cada Pequena Empresa demitiu 2,5 funcionários desde o início da pandemia.

Figura 1 – O que aconteceu com o faturamento mensal?



Fonte: Pesquisa Sebrae – O impacto da pandemia do coronavírus nos pequenos negócios – 6ª edição. Coleta: 27 de julho a 30 de julho de 2021.

Figura 2 - Faturamento do segmento em relação a uma semana normal



Fonte: Pesquisa Sebrae – O impacto da pandemia do coronavírus nos pequenos negócios – 6ª edição. Coleta: 27 de julho a 30 de julho de 2021.

Em um levantamento desenvolvido pelo Sebrae RS em agosto de 2021, a Pesquisa de Monitoramento dos Pequenos Negócios na Crise, apontou que as Pequenas Empresas estão apresentando dificuldades em temas que envolvem principalmente finanças, gestão de produto, posicionamento e tendências. De acordo com a pesquisa do Sebrae RS (2021), o que o empreendedor precisa:

- 47% orientação sobre uso de ferramentas digitais
- 39% consultoria/orientação para gestão financeira
- 38% recurso para capital de giro
- 31% recurso para investimento
- 29% análise sobre tendências e perspectivas do mercado
- 25% parcerias com outras empresas para otimizar negócios
- 23% análise do comportamento do consumidor
- 22% consultoria para readequação/remodelagem do negócio
- 21% alternativas para diversificar produtos/serviços

De acordo com um estudo feito pelo SEBRAE (2016), apenas 76,6% das empresas abertas sobreviveram por mais de 2 anos e somente 60% continuaram existindo por mais de 5 anos; entre os negócios atendidos pelo SEBRAE-SP, 75% dos

clientes sobreviveram por mais de 2 anos e 70% sobreviveram por mais de 5 anos (RALIO, 2007). Demonstrando um resultado negativo no menor prazo, mas compensando nas empresas que sobreviveram por mais de 5 anos.

Os dados levantados em ambas pesquisas incorporam a necessidade de apoio que as PEs precisam para sobreviver, especialmente no período que envolve a pandemia de Corona Vírus. Conforme um relatório divulgado pelo Banco Mundial (SILVA, SOUSA, *et al.*, 2021), salários e empregos podem obter efeitos negativos por nove anos no Brasil em função da pandemia de Corona Vírus; o estudo informa que os mais afetadas serão os trabalhadores e empresários não qualificados.

2.1.2 Consultorias especializadas em PEs e sua diferenciação em relação ao modelo proposto de serviço escola

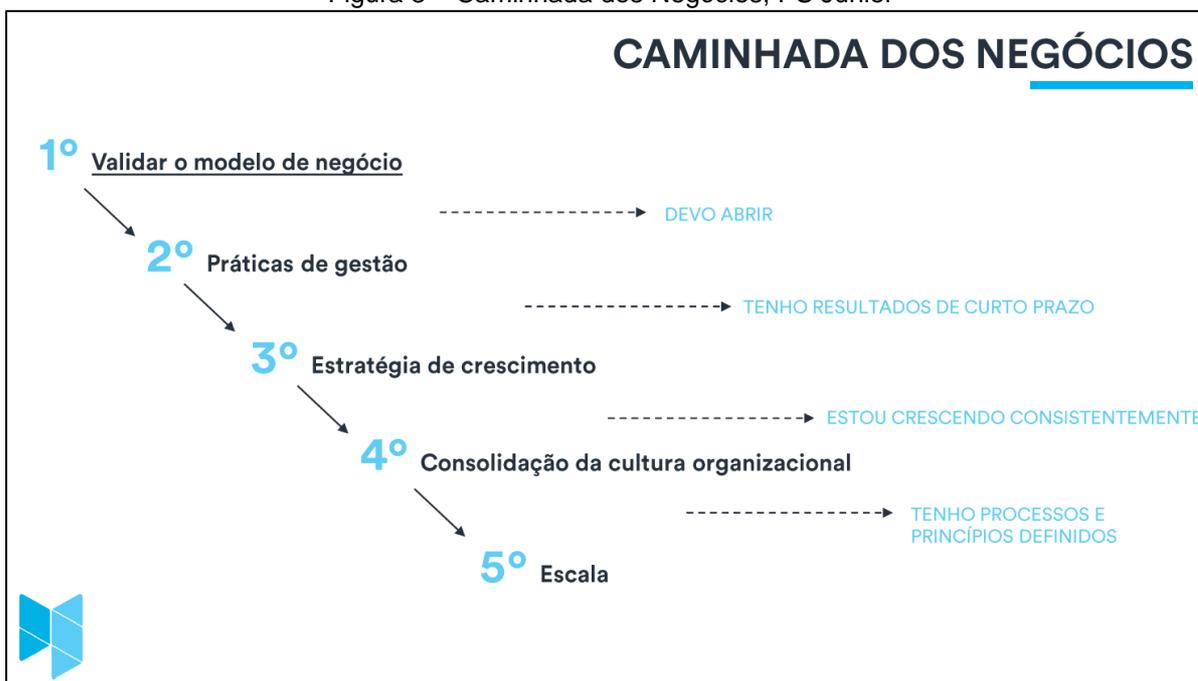
Atualmente quem é capaz de atender essas empresas com serviços de consultorias em administração, gestão e estratégia são pequenas consultorias, consultorias juniores, algumas agências de marketing e instituições públicas, tendo principal exemplo o SEBRAE (DONADONE, SILVEIRA e RALIO, 2012). Neste último, os consultores são contratados via entidade (SEBRAE ou FIERGS) e atuam no Polo (região), em todas as empresas participantes, com seu conhecimento específico (RALIO, 2007) O SEBRAE oferece um diagnóstico inicial gratuito, seguido de visitas periódicas para a geração de relatórios, a instituição destaca como principais diferenciais do serviço a credibilidade, confidencialidade, garantia de entrega, monitoramento constante e auxílio na análise dos resultados (SEBRAE, SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2016). A carga horária da consultoria oferecida pelo SEBRAE é 20 horas para o Microempreendedor Individual, 60 horas para Microempresa e 80 horas para Empresa de Pequeno Porte, oferecendo um resumo do negócio, análise do perfil do empreendedor, análise do enquadramento legal, fiscal e encargos sociais, análise de mercado, análise de cenário pela metodologia SWOT e análise de marketing. O custo do serviço para o MEI é de R\$ 1.400,00, para a ME é de R\$ 4.200 e R\$ 5.600 para EPP (SEBRAE, SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2016).

Outro formato de atuação que se destaca no atendimento de pequenas e médias empresas, são consultorias vinculadas as universidades, as Empresas

Juniores (EJs) possibilitando um trabalho com maior influência acadêmica. Existem modelos em que existem professores-consultores, como o caso da FGV Projetos da instituição de ensino superior Fundação Getúlio Vargas (FGV) (DONADONE, SILVEIRA e RALIO, 2012). É oferecido planejamento estratégico, reestruturação e modelagem organizacional, gestão de projetos, recursos humanos, escritório central de projetos interdisciplinares, concursos, certificação, serviços compartilhados, gestão avançada de tecnologias da informação, diagnóstico e análises legais e institucionais (FGV PROJETOS, 2019). Além, das empresas juniores já citadas, estas trabalham por projetos com diferentes escopos, oferecendo pesquisas de mercado, análise de viabilidade, plano de marketing, *valuation*, projeção financeira, análise e planejamento financeiro, precificação, soluções em qualidade e processos (EMPRESA JÚNIOR FGV, 2021). Nas empresas juniores, os valores dos projetos de consultoria dentro dos serviços associados a administração variam de R\$ 4.000,00 a mais de R\$ 18.000,00 dependendo da complexidade da solução, tempo e tamanho do cliente (BRASIL JÚNIOR, 2020).

Dentre as EJs de Administração, existe a PS Júnior que está presente na Escola de Administração da UFRGS e serve como um formato de capacitação prática aos alunos da graduação pela consultoria por projetos para todo tipo de empresa dentro das faculdades da administração. A Empresa Júnior atende majoritariamente negócios de pequeno porte, com projetos que duram em média 35 dias úteis de execução, com cada consultor realizando entre 1 e 3 projetos por semestre. Não há restrições quanto ao tempo de envolvimento dos membros na PS Júnior, contudo os estudantes ficam na média por 1 ano na empresa e não há registros de membros que tenham ficado por mais de 3 anos (PS JÚNIOR, 2019). Para execução de seus projetos, é realizado um diagnóstico que avalia o estágio em que a empresa se encontra, sendo colocada na “Caminhada dos Negócios” que envolvem 5 posições que não são intransigentes desde a validar o modelo de negócios até escala como mostra Figura 3 (PS JÚNIOR, 2018).

Figura 3 – Caminhada dos Negócios, PS Júnior



Fonte: PS Júnior, PORTFÓLIO DE SOLUÇÕES (2018).

Com exceção do SEBRAE, não há uma metrificação com resultados de desempenho de sobrevivência e crescimento ofertado pelas consultorias às pequenas e médias empresas, não havendo também o dimensionamento de quantas dessas organizações conseguem ser atendidas. De acordo com o Ministério da Economia e o IBGE, o PIB brasileiro teve uma queda de 4,1% em 2020, refletindo numa redução do poder financeiro das organizações, muito afetadas pela pandemia que assola o país. A consultoria no modelo “serviço-escola”, além de poder atender um grande e crescente volume de empresas, será capaz de complementar, conciliar com os outros serviços direcionados a este perfil de negócio. De acordo com Donadone, Silveira e Ralio (2012):

O aprofundamento do conhecimento acerca do universo das PMEs trazido com a experiência adquirida pela organização ao longo dos anos de atuação junto a elas, possibilita a adaptação do ferramental acadêmico e das soluções gerenciais para o ambiente das pequenas empresas. Uma das principais atribuições dos consultores da OE, ao desenvolver os produtos do SEBRAE-SP, é fazer essa adequação, dado que a maior parte da literatura desenvolvida dentro das escolas de administração de empresas é voltada para o segmento das grandes organizações. É de responsabilidade também do consultor fazer a transposição, ou adequação, da linguagem técnica das áreas de gestão, no desenvolvimento de cursos e materiais impressos, para uma melhor absorção por parte dos clientes que, muitas vezes, não possuem formação ou mesmo conhecimentos específicos em determinada área e poderiam ter dificuldades em acompanhar os textos voltados ao grande

mercado. Faz parte do trabalho dos consultores, portanto, atuar como “meio de campo” entre a academia e o empresariado.

A referência apoia a ampliação da capacitação e aprendizagem pelos consultores, aprimorando a aplicabilidade do conteúdo acadêmico a diferentes instâncias da administração. Pode-se inferir que a partir do “serviço-escola” os estagiários estarão mais aptos a compreender e trazer melhorias para as empresas, potencializando as faculdades da administração.

Dentre as lacunas dos serviços consultivos às MPEs está o tempo de projeto, tanto o SEBRAE quanto as EJs, que dura entre poucas semanas até 3 meses, sem que haja um acompanhamento da aplicação das ações recomendadas. As principais dificuldades da oferta do serviço estão associadas a baixa possibilidade de orçamento desse perfil de empresa que num período de crise e endividamento torna ainda mais restrito à demanda por esse tipo de serviço. Outra carência é quanto à qualidade das recomendações oferecidas aos empresários, por parte do Sebrae é realizado uma consultoria bastante pontual, focando apenas nos escopos que eles já atuam, ofertando soluções de cartilha. Enquanto as EJs têm maior dificuldade de alcance de um volume maior de empresas, ademais se restringem a escola de graduação que estão vinculadas, além de possuir um foco significativo no aprendizado pela gestão interna do negócio, permitindo mais autonomia aos consultores na execução dos projetos, que envolvem alunos das primeiras etapas da graduação, sendo que para a maioria é a primeira experiência de trabalho na vida adulta (BRASIL JÚNIOR, 2018).

A consultoria no formato de “serviço-escola” se diferenciaria das principais consultorias por realizar projetos mais longos, tendo maior acompanhamento e implementação de algumas ações junto ao empreendedor, além de ter uma exigência acadêmica mais rigorosa, compondo um programa de tutoria pelos professores, os quais estarão mais próximos às empresas. Além disso, não há previsão de custo para os empreendedores, o que amplia o espectro de negócios que podem ser atendidos, podendo haver adequações para os diferentes portes. Em contrapartida, o programa não será necessariamente a prioridade dos alunos envolvidos, diminuindo a intensidade e envolvimento com as PEs.

2.2 APRENDIZAGEM E CAPACITAÇÃO PARA A PRÁTICA NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Aprender e capacitar-se são princípios intrínsecos de qualquer escola por serem capazes de instrumentalizar o indivíduo para que ele consiga desenvolver seu autoconhecimento, podendo ter maior consciência sobre suas escolhas e lhe dando a capacidade de tomar as decisões que constrói a partir disso. A graduação é uma das principais ferramentas para atingir isso, justamente porque dela derivam inúmeras oportunidades, sendo exigência ou não da instituição de ensino. No contexto da administração, existem algumas competências requeridas ao profissional, como as competências humanas, relacionadas ao convívio interpessoal, à capacidade de liderar, gerir e relacionar-se com outras pessoas; as competências técnicas, ligadas a execução, domínio do conhecimento específico; e as conceituais, responsáveis por promover uma visão sistêmica e estratégica, capaz de identificar problemas e gerar soluções que convertam na tomada de decisão (CUSTÓDIO e CARRÃO, 2012)

Das possibilidades de aprendizagem dentro da administração, é bastante presente a forma como a organização das escolas é orientada exclusivamente ao desenvolvimento técnico (GIORGI, 2012). Em contrapartida, muitas das experiências práticas disponíveis aos alunos da graduação acabam estimulando apenas atividades repetitivas e com baixo grau de desafio, principalmente quando se trata de estágios em grandes corporações (MESQUITA, 2011). O “serviço-escola” possibilita trabalhar numa lacuna de aprendizagem na graduação, entretanto não é necessariamente aproveitada, em que existe um desafio real e complexo, que exige de suas competências e é corroborado pela academia (BOECKEL, LAHM, *et al.*, 2010).

Em uma análise feita por Araújo, *et al.* (2014) sobre a graduação em administração da Universidade Federal da Paraíba, da necessidade de reestruturar o currículo do curso para melhorar a integração da teoria com a prática, propondo um aprendizado orientado para ação e experiência. A ausência de transitoriedade entre o ambiente da graduação e o mercado, leva aos discentes enxergarem os fenômenos organizacionais como eventos independentes, sendo incapazes de conceber padrões de comportamentos subjacentes aos problemas (ARAÚJO, FARIAS *apud* ARAÚJO, SILVA, *et al.*, 2014) .

O aprendizado acontece de diferentes formas, segundo o estudo de Camillis e Antonello (2010) que analisa as formas de aprender no ambiente de trabalho, é possível: aprender sozinho, aprender pela prática/fazendo, aprender por meio da interação com pessoas, aprender com experts, aprender observando, aprender por meio da solução de problemas, aprender com os erros, aprendizagem autodirigida, aprendizagem formal. Silva e Will (2018) diagnosticaram os desafios de alunos e professores para o processo de ensinagem, contruindo uma série de proposições representadas no quadro a seguir, que exemplificam as sugestões empíricas para melhoria do ensino.

Quadro 1 - Sugestões para implementar a ensinagem no contexto curricular de sala de aula do curso

CATEGORIAS	PROFESSORES	ALUNOS
Estratégias e técnicas de ensino	<ul style="list-style-type: none"> - Os professores devem trazer textos atuais para discussão em sala; - Melhorar o material didático; - Mesas redondas com convidados; - Visitas técnicas; - Ter sala de uso privativo para atendimento a alunos; - Formar grupo de estudos; - Aulas vivas; - Ampliação do uso das tecnologias de informação e comunicação - Adequar os conteúdos aos novos tempos com novos métodos; - Compartilhamento de conhecimento com outras disciplinas afins. 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalhos realizados em sala de aula; - Convênio da universidade com empresas que possibilitem contato mais prático; - Capacitações para os alunos; - Estar sempre fazendo atividades complementares voltadas para a administração; - Vivência de mercado; - Deve-se colocar o conteúdo a ser ministrado ao nível e conhecimento e necessidade dos alunos.
Atitudes e formação	<ul style="list-style-type: none"> - Valorizar o conhecimento autêntico; - Professor responsável e capacitado pedagogicamente. 	A conscientização das aulas quanto a importância de não esperar somente dos professores.

Fonte: Graduação em administração: do ensino-aprendizagem aos processos de ensinagem (SILVA e WILL, 2018)

Esse estudo se apoia nos conteúdos trazidos por Soares, Alves e Targino (2017) sobre as potencialidades das metodologias ativas direcionadas pelo aprendizado prático baseada em ação, ativa e/ou efetiva, da qual fomenta o desenvolvimento de competências e conhecimentos científicos de forma mais significativa para o mercado.

As metodologias ativas, segundo os mesmos autores, contribuem positivamente para a melhora acadêmica e satisfação tanto dos discentes quanto dos docentes.

Quanto a consultoria, segundo Silva (2009), as principais competências desenvolvidas por um consultor são: capacidade de gerar resultados efetivos (foco nos resultados); capacidade de desenvolver clima de confiança e credibilidade; capacidade de manter confidencialidade de informações e dados sobre a atividade; capacidade de ouvir eficazmente; capacidade de busca, análise e síntese de informações; capacidade de relacionamento interpessoal.

De acordo com Faleiro (2001), numa análise comparativa entre a graduação de administração orientada para a aprendizagem e orientada para o mercado em relação a inovação, observou-se uma relação mais forte entre o segundo formato e a inovação. O autor ressalta:

[...] Ademais, um curso orientado para o mercado e engajado em compreender o modo como aprende sobre seus mercados tem melhores condições de desenvolver cursos e habilitações dentro das expectativas do mercado, ou até superando estas expectativas.

O administrador desempenha um papel angular nas organizações, exigindo dele, mais do que nunca, da capacidade de lidar com um mercado instável, se apropriando de práticas gerenciais é imprescindível dos gestores atuais uma atitude versátil e questionadora, contemplando questões mais subjetivas, almejando um administrador que constitua um perfil criativo e capaz de reorganizar o ambiente organizacional (BOAVENTURA, SOUZA, *et al.*, 2018 *apud* HELFAT e PETERAF, 2015). Boaventura, Souza, *et al.* (2018) identificam que as universidades brasileiras buscam disciplinas obrigatórias que se orientem nesses temas em comparação a universidades internacionais, tanto que a carga horária em instituições de ensino norte-americanas é 25% inferior em relação às brasileiras. O autor traz que no Brasil há uma busca por uma grade curricular multidisciplinar, abordando o máximo de conteúdo e áreas de conhecimento da administração, promovendo um conhecimento segmentado, perdendo interdisciplinariedade, em que os alunos sentem que repetem os temas de aula, mas de forma tangencial, Boaventura, Souza, *et al.* (2018) ainda citam sobre o modelo de universidades norte-americanas:

“A flexibilidade do modelo americano também foi individualizada na oferta de disciplinas optativas. A cada ano, novas disciplinas podem ser criadas a partir da demanda dos alunos. Assim, temas mais recentes ou questões importantes para a carreira do aluno podem fomentar a oferta de novas

disciplinas. Outra característica relevante do sistema de ensino norte-americano está na interdisciplinaridade das disciplinas. Por meio da análise das ementas foi possível observar uma preocupação com a conjunção de conhecimentos de áreas distintas, buscando-se tratar adequadamente a complexidade inerente aos temas presentes nas organizações. Em geral, disciplinas que possuem essa característica interdisciplinar são ofertadas como optativas ou a partir do *Sophomore Year* (i.e., o segundo ano de graduação nas escolas norte-americanas). É possível acentuar, ademais, que mesmo disciplinas que tenham uma característica mais operacional, ou relacionadas às questões tradicionais na Administração, convidam o aluno a refletir e a pensar temáticas em questão de forma mais sistêmica.”

Tabela 1 - Grandes Áreas e Proporção de Disciplinas Ofertadas

GRANDES ÁREAS	ESCOLAS NACIONAIS				ESCOLAS INTERNACIONAIS	
	DISCIPLINAS	DISCIPLINAS (%)	CRÉDITOS	CRÉDITOS (%)	DISCIPLINAS	DISCIPLINAS (%)
Administração Geral	8,9	20,6	33,2	19,9	3,2	18,4
Tecnologia da Informação e Comunicação	1,0	2,2	3,1	2,0	0,6	3,4
Contabilidade	2,9	6,8	11,4	6,8	2,2	12,6
Direito	2,5	5,7	9,0	5,4	0,8	4,6
Economia	2,4	5,6	8,8	5,3	1,8	10,3
Administração Financeira	3,3	7,7	13,1	8,0	1,6	9,2
Administração de Marketing	2,7	6,2	10,3	6,2	2,2	12,6
Matemática e Estatística	3,2	7,3	12,7	7,6	3	17,2
Ciência e Pesquisa Acadêmica	2,1	5,0	7,8	4,6	1,2	6,9
Administração da Produção e Logística	3,1	7,1	11,2	6,6	0,2	1,1
Psicologia e Filosofia	2,1	4,9	7,1	4,3	0	0
Recursos Humanos	2,1	4,8	8,2	4,9	0	0
Sociologia	1,1	2,6	3,7	2,2	0	0
Empreendedorismo e Inovação	1,0	2,4	3,7	2,2	0	0
Estágio/Prática	2,3	5,3	15,2	9,1	0	0
Outros	2,6	6,0	8,7	5,2	0,6	3,4
Total	43,4	100,0	167,0	100,0	17,4	100,0

Fonte: DESAFIOS NA FORMAÇÃO DE PROFISSIONAIS EM ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL (BOAVENTURA, SOUZA, *et al.*, 2018).

Nas universidades norte-americanas analisadas por Boaventura, Souza, *et al.*, (2018) é notável a inferioridade de carga horária obrigatória, além de não abranger diversas disciplinas que fazem parte da graduação em administração brasileira, como psicologia e filosofia, recursos humanos, sociologia, empreendedorismo e inovação e estágio/prática. Os mesmos autores criticam que no Brasil não há quase distinção entre universidades sobre o curso, seu conteúdo e sua carga horária, sem que haja uma adaptação a sua realidade, com uma grade curricular praticamente idêntica.

“Atualmente, nas escolas norte-americanas, destacam-se muitas iniciativas que buscam aproximar o aluno de atividades práticas e conectadas com o mundo empresarial, proporcionando maior incentivo para uma formação mais completa do profissional. Essa estratégia possibilita, por exemplo, uma grade curricular mais flexível que inclua disciplinas das mais variadas áreas do conhecimento.” (BOAVENTURA, SOUZA, *et al.*, 2018)

Por fim, o autor complementa com a citação anterior do quanto as universidades internacionais estão se vinculando com o mundo empresarial, uma proposta que é sinérgica com objetivo da consultoria aplicada por discentes instrumentalizada pelo SOS PME.

2.3 SERVIÇO-ESCOLA

Este estudo baseia-se principalmente no modelo de ensino que é aplicado as faculdades de psicologia, o serviço-escola atende a necessidade de formação do curso e possibilita o atendimento psicológico à população carente (AMARAL, LUCA, *et al.*, 2012). De acordo com HERZBERG (1999), a metodologia de ensino deve contribuir para a formação de profissionais habilitados e capazes de desenvolver as práticas alinhados com as demandas sociais, políticas e culturais atuais. Segundo Amaral, *et al.*(2012):

Portanto, pode-se entender a finalidade dos serviços-escolas em duas perspectivas fundamentais, a saber, a possibilidade de treinamento de alunos mediante a aplicação dos conhecimentos teóricos adquiridos em sala de aula e a oferta de atendimento à população menos favorecida. O treinamento deve contribuir para a formação de profissionais habilitados e capazes de desenvolver as práticas psicológicas de acordo com as novas realidades e demandas sociais, políticas e culturais atuais (HERZBERG, 1999).

O Serviço-Escola de Psicologia (SEP) surgiu conjuntamente com o reconhecimento da profissão em 1962, considerado imprescindível para execução da

profissão (GOMESI e DIMENSTEIN, 2016), contemplado pela lei n. 4.119/62, que instituía que cada curso de psicologia deveria disponibilizar "... serviços clínicos e de aplicação à educação e ao trabalho ..." (1962). A lei distribui o fazer psicológico em três áreas principais: clínica, organizacional e educacional (GOMESI e DIMENSTEIN, 2016). Ao desdobrar o SEP, é possível estabelecer parâmetros comparativos para construção da modelagem, avaliando como o funcionamento desse serviço está perante a lei e como ele se insere no contexto das faculdades.

Os estágios que compõe o serviço escola são divididos em duas etapas e só podem ser cumpridos a partir da completude de 70% dos créditos da graduação (PUCRS - ESCOLA DE CIÊNCIAS DA SAÚDE E DA VIDA, 2021).

"O atendimento aos pacientes é realizado por estagiários supervisionados em Psicologia e Processos Clínicos I e II. Neste contexto, as atividades de ensino envolvem a supervisão da prática clínica nas abordagens Cognitivo-Comportamental e Psicoterapia Psicodinâmica Breve. São realizados seminários teórico-clínicos, discussão de casos, consultoria psiquiátrica, e consultoria familiar. As atividades incluem: entrevistas iniciais de triagem, avaliação neuropsicológica e psicodiagnóstico. Os atendimentos são breves focais e têm duração de até um ano ou cerca de 40 sessões, sendo avaliados casos que necessitem de continuidade." (VIVIAN, TIMM e DE SOUZA, 2013)

São considerados 165 horas como carga horária de cada disciplina de estágio, totalizando 330 horas de dedicação, compondo 40% do período de estágio exigido pelo curso Psicologia (PUCRS - ESCOLA DE CIÊNCIAS DA SAÚDE E DA VIDA, 2021). A carga horária total do curso de Administração da UFRGS é de 3030 t, contendo 190 créditos, destes 6 são complementares, que podem ser aproveitados por bolsas de iniciação científica, estágios não-obrigatórios, Programa de Educação Tutorial (PET) – programa que está modelagem acaba tendo como referência em diversos aspectos, todavia com maior direcionamento-, entre outros (ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO COMISSÃO DE GRADUAÇÃO, 2017). O estágio no formato "serviço-escola" inicialmente poderia compor os créditos complementares, não apresentando um caráter obrigatório na formação, dado que parte desses outros programas oferecem alguma remuneração aos alunos, em muitos casos um recurso essencial às famílias dos graduandos.

Conforme Boeckel, *et al.* (2010), o serviço-escola apresenta um papel consolidante na consolidação do projeto pedagógico da graduação em psicologia, a mesma afirma sobre esse tipo de programa:

“Tem-se como norteador o objetivo de desenvolver práticas integrativas com vistas a qualificar a formação do novo profissional. As experiências geradas pelos projetos de extensão e pelas ações oferecidas pelo serviço-escola, configuradas pelas variadas modalidades de atuação no âmbito da Psicologia, ampliam as possibilidades de estratégias didático-pedagógicas para fundamentar o exercício profissional em diferentes contextos.”

Eyler (2011) resumiu as conclusões de vários estudos importantes comparando os estudantes que participaram do *service-learning* (serviço-escola) com aqueles que não o fizeram, relatando que a aprendizagem por serviço contribuiu para o interesse político e a eficácia, um senso de conexão com a comunidade, responsabilidade social, intenção futura de participar da vida comunitária e habilidades de vida.

Felten e Clayton (2011) sintetizar em sua pesquisa sobre *service-learning* tem potencial transformador para gerar resultados educacionais significativos nos casos em que as metas de aprendizagem e de serviço são apropriadas e integradas, o trabalho do estudante é projetado de modo que as metas, experiências na comunidade e na sala de aula, as atividades de reflexão e avaliação são alinhadas e complementares; além disso, é fundamental que a parceria comunitária seja construída de forma colaborativa ao longo de todo o processo, desde o início. planejamento até a conclusão. A experiência do *service-learning* é integrativa, fazendo a ponte entre o que os estudantes fazem dentro e fora do classe e conectando perspectivas e conhecimentos de toda a gama de participantes, isso porque a pedagogia desse formato de ensino é intencionalmente concebida, mas suficientemente flexível para acomodar situações dinâmicas e para responder às necessidades de capacitação e oportunidades para todos os envolvidos (FELTEN e CLAYTON, 2011).

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Nesta etapa, estará as informações necessárias para a compreensão das lacunas de aprendizado prático na administração e entender as necessidades dos empresários, envolvendo o método de coleta, organização e análise dos dados obtidos. Na sequência, será apresentado o procedimento de entrevista em profundidade necessário para compreender o formato de melhor inserção dos voluntários dos SOS PME, os quais são graduados ou inclusos na pós-graduação em administração e professores no serviço-escola. Além desses, a apresentação dos resultados da pesquisa quantitativa realizada com graduandos da administração para compreender as lacunas de aprendizagem prática, aliado a análise documental das etapas que envolvem a instituição de ensino em que a consultoria está inserida, clarificando. Por fim, as etapas necessárias para que o serviço vincule e seja oficializado no currículo acadêmico oferecendo retornos institucionais aos docentes e discentes envolvidos. as etapas necessárias para melhor inclusão das empresas na modelagem por meio do acompanhamento com os empresários que já fazem parte do SOS PME.

É importante considerar que todos os dados trazidos na pesquisa refletem projetos e ações de questões que estão em andamento e, no caso do SOS PME, é ainda incipiente e que ainda está se construindo o programa em si e qual caminho ele seguirá no futuro.

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

Os tipos de pesquisa podem ser identificados de caráter exploratório, descritivo, ou explicativo, que representam diferentes alternativas para se obter as respostas intituladas (SANTOS, 2000). Desses métodos, a pesquisa exploratória é a que mais se aproxima deste estudo, pois é imprescindível uma série de levantamentos por meio de entrevistas e estudos de documentos e dados para responder qual é o modelo recomendável de um serviço de consultoria “serviço-escola” para micro e pequenas empresas por graduandos de administração que resulte na melhora da capacitação acadêmica e profissional.

Acerca dos tipos de pesquisa, tanto para os docentes, discentes, micro e pequenas empresas foram realizadas entrevistas em profundidade, quanto a Escola de administração e faculdades da área da saúde será executado uma pesquisa documental, para que seja mapeado as possibilidades de inserção do programa e compreensão da sua formatação para que esta possa eventualmente fazer parte do plano pedagógico. Frente as iniciativas de consultoria que já existem no mesmo formato e os programas de residência e serviço-escola, serão realizadas pesquisas de caráter analítico das principais referências.

3.2 TÉCNICA PARA COLETA

Para a coleta foram realizadas entrevistas com roteiros semiestruturados para todos os entrevistados, com esse intuito é possível estar atento às particularidades de cada indivíduo, explorando informações que sejam inspiradoras, sem deixar de cobrir todas as perguntas. O objetivo principal compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e às situações relativas ao tema de interesse (GODOY, *et al.*, 2006).

Em relação a Comissão de Graduação da Escola de Administração foram pesquisados sobre pontos principais que desenharão critérios para que possa haver uma proposição de uma experiência dentro da graduação que atenda as demandas práticas. Sobre esses, quais são os pré-requisitos para elaboração de uma disciplina que envolva uma relação externa com empresas em que os alunos pratiquem o serviço de consultoria para atender as empresas do SOS PME.

3.2.1 Docentes e voluntários do SOS PME

Quanto aos professores, foram entrevistas para analisar em primeiro plano a percepção destes referentes a entender as lacunas práticas da administração e compreender se a alternativa de um “serviço-escola” se utilizando da consultoria para micro e pequenas empresas é capaz de melhorar a formação dos estudantes. Somado a isso, abrir a discussão sobre possíveis estruturas para obter melhores práticas para uma eventual consolidação do programa, como levantar possíveis

processos de coleta e seleção de empresas para o programa, desenhar uma pré-estrutura do serviço que será prestado junto ao aluno, a compreensão dos conceitos que podem ser trabalhados, o formato de orientação em conjunto com organização de seminários ou outros formatos de apresentação e debate das entregas. Somando a definição de objetivos e metas para o programa como um todo, estabelecendo os critérios para que as empresas possam participar. Para obter essas informações serão realizadas entrevistas com os professores, os participantes são aqueles que já estão envolvidos com o SOS PME.

Em relação aos voluntários, também foi realizada uma pesquisa em profundidade, com objetivo de compreender sobre a experiência do serviço no SOS PME no período de 2020 a 2021, analisando os conhecimentos e competências desenvolvidos no trabalho e a possibilidade do programa se estender como parte da graduação em administração, analisando os possíveis impactos na formação da visão de quem já se graduou em administração e realizou o programa. Complementando o debate, caracterizando o processo de aprendizagem individual dos entrevistados, aspirando examinar melhores práticas para uma proposição inicial de um serviço-escola.

Quanto aos professores, o roteiro de entrevista é o seguinte:

Quadro 2 - Formulação do roteiro de entrevista com professores

Objetivos	Perguntas
Analisar percepções sobre a prática na graduação de administração.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qual é sua visão sobre a relação do aprendizado prático com a graduação em administração? Acredita que deva ser algo mais explorado? 2. Como você avalia o aprendizado prático na graduação de administração? 3. Quais seriam as possibilidades de aprendizado prático que poderiam fazer parte do projeto pedagógico? 4. Como tu avalia o envolvimento do curso com a experiência prática, se deve seguir o modelo atual em que algumas disciplinas possuem maior abertura para isso e a própria universidade abre as oportunidades ou deve ser diferente, seja com um caráter mais obrigatório?

<p>Identificar e analisar os formatos funcionais de execução do serviço-escola.</p>	<p>5. Como você avalia o programa SOS PME?</p> <p>6. Como você analisa a possibilidade do SOS PME preencher essa lacuna?</p> <p>7. Qual o formato recomendável para realização de uma consultoria por alunos para pequenas e médias empresas?</p> <p>8. Como seria a estrutura dessa consultoria? Quais seriam as etapas para sua execução?</p>
<p>Compreender e analisar a forma recomendada de desenvolver o conteúdo e as competências por meio da consultoria.</p>	<p>9. Acredita que o conteúdo das disciplinas que leciona poderia ser devidamente aproveitado com a consultoria?</p> <p>10. Quais os recursos necessários para o desenvolvimento desta consultoria?</p> <p>11. Como poderia ser a estruturação da consultoria para gerar o melhor desenvolvimento dos alunos? Como poderia ser a organização dessa disciplina no semestre?</p> <p>12. Como acredita que funcionaria o processo de mentoria da tua parte com os estudantes-estagiários?</p> <p>13. Quais seriam os alunos aptos a participar desta disciplina? Existiria algum número de créditos ou semestres executados para participar?</p> <p>14. Você possui experiência com consultoria? Se sim, comente sobre.</p>

Em relação aos voluntários entrevistados, a organização da pesquisa foi organizada da seguinte maneira:

Quadro 3 –Roteiro de entrevista com voluntários do SOS PME

Objetivos	Perguntas
<p>Informações individuais e profissionais</p>	<p>1) Qual seu nome?</p>

	<p>2) Você está em qual semestre da graduação?</p> <p>3) Quais principais experiências você possui além da universidade?</p> <p>4) Quais áreas da administração você tem maior orientação ou domínio?</p> <p>5) Você já trabalhou com consultoria? Comente sobre a sua experiência.</p>
Identificar e analisar processos de aprendizagem individuais	<p>6) Como tu caracteriza e descreve teu processo de aprendizagem de forma objetiva?</p> <p>7) Como você percebe a relação de aprendizado e a prática no teu desenvolvimento?</p> <p>8) Como avalia a sua capacidade de atender e auxiliar no desenvolvimento de uma PME?</p>
Identificar e analisar processos de desenvolvimento de conhecimento técnico e competências	<p>9) Como você avalia, por meio do modelo de consultoria oferecido através do SOS PME, a capacidade de desenvolver conhecimentos científicos?</p> <p>10) Como você avalia, por meio do modelo de consultoria oferecido através do SOS PME, a capacidade de desenvolver competências?</p> <p>11) Como avalia o aprendizado adquirido na prestação da consultoria através do SOS PME?</p>
Avaliar e analisar a experiência com o modelo de consultoria "serviço-escola"	<p>12) Como acredita que poderia ser modelada a consultoria para atender pequenas e médias empresas por graduandos da administração?</p> <p>13) A partir deste modelo, qual seria o resultado desejado para o seu desenvolvimento dos estudantes?</p>
Avaliar e analisar a possibilidade da experiência na graduação	<p>14) Como você avalia o aprendizado prático na graduação?</p> <p>15) Você acredita que deva ter alguma iniciativa direcionada para prática que faça parte do currículo do curso?</p> <p>16) Qual sua percepção sobre essa consultoria fazer parte da graduação em administração</p> <p>17) Em qual etapa da formação de um graduando poderia estar presente a experiência de consultoria para PMEs?</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2.2 Micro e Pequenas (MPes)

Quanto as Micro e Pequenas Empresas, foram realizadas entrevistas com os empresários que já participam do programa SOS PME com intuito de mapear os diferentes perfis dos empresários, os modelos de negócios, suas principais dificuldades e dores, direcionando para construção do modelo de consultoria que será ofertado considerando a experiência obtida na consultoria realizada.

Em uma etapa posterior ao trabalho atual, é necessária analisar e documentar as exigências para que as empresas participem do serviço, será necessário estruturar ferramentas que comprovem que ela está no regime fiscal destinado a micro e pequenas empresas e os critérios legislativos, a qual seja capaz de estabelecer um vínculo contínuo com o aluno e a universidade, disponibilizando suas informações e dados para o desenvolvimento do trabalho. A recomendação é que a partir deste estudo, possa ser modelado toda estrutura de base de apoio para os empreendedores num modelo funcional que consiga atendê-los no prazo previsto.

O programa SOS PME possui uma base de cerca de 192 empresas que se candidataram para receber a consultoria, dentre esses foram realizadas as entrevistas.

Para as entrevistas que serão realizadas com os empresários que já participam do SOS PME, foi criado o seguinte roteiro:

Quadro 4 –Roteiro de entrevista com empresários

Objetivos	Perguntas
Dados sobre o empresário e a empresa	1) Nome do Empresário 2) Nome da Empresa 3) Ramo de atividade da empresa/setor 4) Idade de operação da empresa 5) Número de funcionários 6) Descreva seus principais produtos ou serviços. 7) Descreva os principais canais de comunicação, distribuição e comercialização utilizados pela sua empresa.
Identificação da situação da empresa e suas principais dificuldades	8) Quais são os principais problemas que a sua empresa enfrenta? 9) Como você avalia a situação da sua empresa? 10) Quais áreas a empresa precisa atendimento? 11) Qual a sua visão do rumo a curto prazo que a sua empresa está se direcionando? 12) É preciso de confidencialidade no tratamento das questões do seu negócio?

<p>Analisar percepções sobre o serviço prestado pelo SOS PME</p>	<p>13) Qual a sua avaliação da consultoria prestada pelo programa SOS PME? 14) Quais são os pontos de destaque do serviço prestado? 15) Quais são os pontos de melhoria do serviço prestado? 16) Você teve melhora ou atingiu os resultados que esperava no período da consultoria? 17) Como você acredita que o SOS PME pode contribuir ainda mais para sua empresa? 18) Como você avalia as trocas que a empresa teve com os voluntários?</p>
<p>Identificação e análise das percepções sobre a modelagem da disciplina destinada a consultoria</p>	<p>19) Qual seria um modelo recomendável de consultoria ofertado pela graduação para atender as suas necessidades? 20) Dos pontos a seguir, quais pontos você acredita que o SOS PME desenvolveu na consultoria para o seu negócio: Finanças; Marketing; Operações; Tecnologia da informação; Gestão de pessoas; Visão sistêmica e estratégica. 21) Seria útil para o negócio contar com um aluno da graduação apoiando pelo período de um semestre letivo? Estilo uma residência empresarial.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2.3 Graduandos e graduados em administração pela UFRGS

Quanto aos alunos, foi realizado questionário quantitativo autoadministrado com a intenção de identificar se eles percebem uma lacuna de aprendizagem prática na graduação em administração na UFRGS, com três vieses de comparação de análise perante a formação profissional: as disciplinas da graduação, estágios e consultoria. Na pesquisa também será questionado sobre outras possíveis experiências que podem ser realizadas na graduação que contemplam as necessidades de horas obrigatórias, como iniciação científica, trabalho voluntário, participação em eventos e cursos, além de outras experiências profissionais que podem ser executadas no período da graduação e possuem relevância profissional, como aqueles que empreenderam ou trabalhavam como efetivos. No âmbito da consultoria, analisam-se aqueles que tiveram experiências extracurriculares vinculadas a universidade, como a Empresa Júnior, Acelera EA (programa de aceleração de startups e negócios inovadores, pensado pelo Parque Zenit UFRGS e pela Escola de Administração da UFRGS), o centro acadêmico e o próprio SOS PME. A pesquisa questiona sobre os métodos em que os alunos mais acreditam que aprendem sobre conhecimentos científicos e o desenvolvimento de competências

associadas a administração. As competências da administração podem ser organizadas em três grupos, segundo Fleury e Fleury (2001), sendo o primeiro as competências de negócios, associados aos seus objetivos, do mercado em que está inserido, dos seus clientes, dos seus competidores, envolvendo também aspectos políticos e sociais. No segundo, apresentam as competências técnico-profissionais que estão vinculadas a ocupação, atividade ou operação do administrador. No último grupo, atuam as competências sociais, necessárias para o relacionamento e interação.

Em referência a pesquisa quantitativa para avaliação das experiências práticas na graduação em administração, foi realizado um questionário via Google Forms, discernindo as respostas de formados e graduandos, divulgado aos estudantes pela Comissão de Graduação da Escola de Administração da UFRGS e em redes sociais. O questionário inicia confirmando se entrevistado faz ou fez parte do curso para que caso ele não tenha feito, não prossiga na pesquisa. As perguntas foram organizadas em escala Likert de 1 a 5, as alternativas de resposta estão disponibilizadas no Apêndice IV– Roteiro de questionário quantitativa.

Quadro 5 - Instrumento de coleta de questionário quantitativa

Autor	Elemento	Pergunta
		1) Você é graduando ou graduou-se em administração pela UFRGS?
Perin, Sampaio e Faleiro (2004)	Relação entre o impacto da orientação para o mercado, orientação para aprendizagem e Inovação	2) Como você avalia a relevância da graduação em administração para obter orientação para mercado?
		3) Você considera suficiente a orientação para o mercado na graduação em administração?
		4) Como você avalia a relevância do aprendizado prático na graduação através das disciplinas?
		5) Você considera suficiente o aprendizado prático nas disciplinas da graduação?
Beni, Breno, et al. (2017)	Processo de ensino-aprendizagem e a interação de professores e alunos em um curso de graduação em administração de empresas	6) Qual a influência dos professores para o aprendizado prático na graduação?
		7) Qual a influência da relação com colegas de curso para o aprendizado prático na graduação?

Kuenzer (2003)	As relações entre conhecimento tácito e conhecimento científico	8) Quão relevante foi o papel das disciplinas para o desenvolvimento de CONHECIMENTOS CIENTÍFICOS?
		9) Em comparação às disciplinas, quão relevante foi o papel de outras experiências na graduação para o desenvolvimento de CONHECIMENTOS CIENTÍFICOS?
		10) Quão relevante foi o papel das disciplinas para o desenvolvimento de COMPETÊNCIAS associadas a administração?
		11) Em comparação às disciplinas, quão relevante foi o papel de outras experiências na graduação para o desenvolvimento de COMPETÊNCIAS associadas a administração?
David, <i>et al.</i> (2011)	O que as escolas de administração estão fazendo para os negócios	12) A graduação foi o principal alicerce para a função que eu desempenho hoje
		13) Como avalia o conhecimento prático com teórico na graduação?
Oliveira (2019)	As representações do estágio dos estudantes de Administração da UFRGS	14) Você realizou quantos estágios na graduação?
		15) Quão relevante é o estágio para a sua formação?
		16) Se realizou estágio, em qual(is) área(s)?
Cassundé, Oliveira e Alencar (2017)	O estágio na formação profissional dos estudantes de administração: e a produção científica brasileira	17) Quão relevante foi o papel do estágio para o desenvolvimento de CONHECIMENTOS CIENTÍFICOS associadas a administração?
		18) Em comparação ao estágio, quão relevante foi o papel de outras experiências na graduação para o desenvolvimento de CONHECIMENTOS CIENTÍFICOS associadas a administração?
Murari e Helal (2009)	O estágio e a formação de competências profissionais em estudantes de administração	19) Quão relevante foi o papel do estágio para o desenvolvimento de COMPETÊNCIAS associadas a administração?
		20) Em comparação ao estágio, quão relevante foi o papel de outras experiências na graduação para o desenvolvimento de COMPETÊNCIAS associadas a administração?
Festinalli, Liliane e Bertuol(2007)	o Estágio e a Formação do Administrador	21) A sua experiência de estágio é relevante para formação em administração?
		22) O estágio foi a experiência profissional mais relevante na graduação?
Neto (2016)		23) Você faz parte ou fez parte de uma consultoria em administração?

	Prática interdisciplinar em consultoria organizacional no curso de administração	24) Você participou de alguma organização de consultoria vinculada a UFRGS durante a graduação?
		25) Em qual(is) área(s) da administração você se envolveu com a consultoria?
Oliveira (2011)	A experiência de consultoria júnior em uma pequena empresa no processo de aprendizagem vivencial do graduando em administração.	26) Quão relevante foi o papel a consultoria para o desenvolvimento de CONHECIMENTOS CIENTÍFICO associadas a administração?
		27) Quão relevante foi o papel de outras experiências além da consultoria na graduação para o desenvolvimento de CONHECIMENTOS CIENTÍFICOS associadas a administração?
Filho, Xavier, <i>et al.</i> , (2011)	Empresa Júnior como prática pedagógica em cursos de administração	28) Quão relevante foi o papel a consultoria contribui para o desenvolvimento de COMPETÊNCIAS associadas a administração?
		29) Quão relevante foi o papel de outras experiências além da consultoria na graduação para o desenvolvimento de COMPETÊNCIAS associadas a administração?
Byun, Sung, <i>et al.</i> , (2018)	A efetividade de programas de empreendedorismo educacional no Ensino superior	30) A sua experiência com consultoria é relevante para formação em administração?
		31) A consultoria foi a experiência profissional mais relevante na graduação?
Amboni, Andrade, <i>et al.</i> , (2012)	Interdisciplinaridade e complexidade no curso de graduação em Administração	32) Você participou de outra experiência prática, além das questionadas, durante a graduação associada as atividades de administração?
		33) Quão relevante foi essa experiência para formação em administração?
		34) Essa experiência profissional foi a mais relevante na graduação?
		35) Em qual(is) área(s) da administração você se envolveu na experiência anterior?
Kuenzer (2003)	As relações entre conhecimento tácito e conhecimento científico	36) Quão relevante foi o papel de outras experiências na graduação (além de disciplinas, estágio e consultoria) para o desenvolvimento de CONHECIMENTOS CIENTÍFICOS?
		37) Em comparação a essa(s) outra(s) experiência, quão relevante foi o papel das disciplinas, do estágio e/ou da consultoria na graduação para o desenvolvimento de CONHECIMENTOS CIENTÍFICOS associadas a administração?

		38) Quão relevante foi o papel de outras experiências na graduação (além de disciplinas, estágio e consultoria) para o desenvolvimento de COMPETÊNCIAS associadas a administração?
		39) Em comparação a essa(s) outra(s) experiência, quão relevante foi o papel das disciplinas, do estágio e/ou da consultoria na graduação para o desenvolvimento de COMPETÊNCIAS associadas a administração?
Manzan, Santos e Costa (2021)	Avaliação da satisfação de formandos de um curso de graduação em administração	40) De forma geral, o curso atendeu as suas expectativas?
		41) Se pudesse voltar ao passado, faria o curso de administração novamente?
		42) Se pudesse voltar ao passado, o que você gostaria de ter feito na graduação ou que faria novamente?
		43) Ao graduar-se ou no estágio em que está na graduação, sentia ou sente-se seguro e capacitado para atuar profissionalmente?
		44) Avalias que aproveitou as oportunidades que a universidade me ofereceu ou oferece.
-	Dados de identificação	45) Há quanto tempo você se formou? / Há quanto tempo você está na graduação?
		46) Qual a sua faixa etária?
		47) Qual seu gênero?
		48) Qual é sua renda média mensal individual?

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2.4 Programas de consultoria e tutoria realizados por universitários

Para realização desse estudo, será apresentada uma pesquisa documental com programas de tutoria para alunos de administração, pois o conhecimento científico de programas de consultoria de “serviço-escola” para esse curso é limitado. Em compensação, será feita uma análise de outros cursos que se utilizam desta proposta pedagógica. Um exemplo já citado, é o estágio obrigatório em psicologia e o internato médico por possuírem uma estrutura de ensino que se assemelha a proposição do modelo de “serviço-escola”, sendo um período que abrange os dois últimos anos da formação do estudante de psicologia e medicina em que ele realiza um estágio obrigatório sob supervisão, recebendo um treinamento contínuo em

hospitais e centros de saúde (ROCHA e RIBEIRO, 2012). Em algumas faculdades de medicina, é aplicado um modelo de seminários, em que os alunos recebem casos clínicos reais e precisam resolver com orientação e supervisão de um professor, embasados por conteúdo científico, ele aprimora a produção científica e o suporte acadêmico, além de melhorar as relações dentro da profissão e a satisfação com a carreira (CHAVES, GONÇALVES, et al., 2014). Segundo Rocha e Ribeiro (2012), 83,3% dos graduandos em medicina consideram o curso de internato médico imprescindível.

Para modelagem de serviço-escola, serão estudados os casos de universidades que já se utilizam de um modelo de consultoria para atender voluntariamente empresas. Como o caso da *Small Business Consulting Program*, uma organização dirigida por estudantes da Columbia Business School que presta serviços de consultoria estratégica a organizações sem fins lucrativos e empresas na área de Nova Iorque, que tem como missão proporcionar aos estudantes de MBA da Columbia experiências práticas desafiantes que os tornarão líderes e gestores empresariais mais eficazes (COLUMBIA BUSINESS SCHOOL PRO BONO, 2021). Outro caso para embasar a modelagem que será analisado é o programa da Eller College of Management da Universidade do Arizona, o Eller Business Consulting Program oferece o serviço de consultoria em projetos semestrais, sendo realizado após o 3º ano do curso (ELLER COLLEGE OF MANAGEMENT, 2018). Em ambos serão estudados os métodos utilizados para aplicação da consultoria, compreendendo as características do serviço provido, a relação dos docentes e discentes com o programa e a dinâmica que a escola de administração realiza com a consultoria.

As informações referentes ao internato e residência da medicina, assim como as escolas que oferecem os serviços de consultoria, terão uma análise documental, em que será identificado através dos materiais, manuais, ementas desenvolvidas pelas instituições em que esses estão inseridos. Esses dados serão organizados a fim da elaboração da estrutura da consultoria, dispostos de forma documental na construção das etapas do serviço. Havendo maior enfoque na análise da graduação em psicologia dado que essa possui uma orientação curricular e maior volume de dados em relação a aplicação do serviço-escola.

3.2.5 Comissão de Graduação da Escola de Administração da UFRGS

Junto a Escola de Administração da UFRGS será necessário fazer um estudo documental buscando as informações necessárias das disciplinas que já existem que atendem aos critérios de extensão, além de informações que corroborem ou não para inserção do serviço-escola. Para uma futura formalização da realização do serviço pelos alunos, será preciso adentrar em todas as requisições exigidas pelas instituições educacionais que englobam a universidade, além dos critérios exigidos por ela para constituição de uma nova disciplina e das etapas de aprovação necessárias para tal. Atualmente o serviço que já é oferecido no SOS PME já envolve as disciplinas da universidade, com os professores oferecendo aos alunos as empresas aos alunos trabalharem nos projetos que já serão feitos na disciplina, a diferenciação dessa modelagem é que o serviço se assemelhe ao internato no curso de medicina, pois conecta significativamente com a prática, a vivência e o ambiente de trabalho, existindo os diferentes níveis de aprendizado dentro da residência identificado pelos anos de prática, possibilitando que haja uma escala de evolução de aprendizado e que esse seja descentralizado (HORRI, 2013). A universidade forneceria para a aplicação do serviço-escola sua infraestrutura, tanto o espaço físico para realização de encontros (caso necessário), seus programas para centralização de conversas, chamadas de vídeo, documentos e outros materiais imprescindíveis para realização do trabalho.

3.3 TÉCNICA PARA ANÁLISE

A análise de dados tem em sua definição a organização da informação pela categorização, ordenação, manipulação e, por último, sumarização dos dados (KERLINGER, 1980). Dessa forma é possível ter uma análise sistematizada, com melhor capacidade de mensuração e interpretação (MACHADO, 2015).

O tratamento de dados foi executado após transcrição das entrevistas realizadas em planilhas, possibilitando uma análise das respostas transcritas dos mesmos grupos por colunas de forma categorizada, auxiliando na sistematização dos dados. Dentro dos grupos de respostas, haverá uma separação por categorias e, assim, realizada a análise, aumentando a eficiência. Os dados da pesquisa

quantitativa foram analisados no software Excel, com a exportação dos dados para a ferramenta e a análise através de indicadores estatísticos de forma descritiva.

4 RESULTADOS

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

A seguir serão apresentados os entrevistados que se dividem pelos empresários que participaram do SOS PME, voluntários do programa, professores da Escola de Administração e respondentes da pesquisa quantitativa. Para facilitar a análise e o referenciamento daqueles que participaram das entrevistas em profundidade, cada entrevistado está representado por um código, em que a primeira letra será sempre ‘E’ de “Entrevistado”, a segunda letra será referente a qual grupo de entrevistados essa pessoa faz parte, sendo ‘E’ de empresários, ‘V’ de voluntários e ‘P’ de professores e por fim um numeral.

4.1.1 Perfil dos Empresários

Em relação às empresas atendidas no SOS PME foram entrevistados cinco empresários que participaram do programa em 2020. Todos se enquadram como até pequenas empresas, sendo que apenas um dos negócios possuía funcionários, enquanto dois deles, que são Microempresa, possuem sócios. As entrevistas permitiram uma visão de empresários de perfis complementares, contendo negócios fundados em 2020 e outro fundado em 2003, perpassando por setores econômicos diferentes, possibilitando uma análise mais abrangente. No **Quadro 6**, são apresentados os entrevistados na ordem em que ocorreram as pesquisas.

Quadro 6 - Perfil dos empresários entrevistados do SOS PME

Entrevistado	Ramo da empresa	Setor	Ano de fundação	Porte
EE1	Aplicativo de manejo de pastagens	Agronegócio	2020	Microempresa
EE2	Bolicho com restaurante	Entretenimento	2013	Empresa de Pequeno Porte
EE3	Curso preparatório em matemática	Educação	2018	Microempresa Individual
EE4	Brechó de roupas	Varejo	2020	Microempresa

EE5	Consultoria empresarial	Serviços	2003	Microempresa Individual
-----	-------------------------	----------	------	-------------------------

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.1.2 Perfil dos Voluntários

Os voluntários do programa SOS PME fizeram atendimentos no formato de consultoria no ano de 2020, tendo realizado o serviço para mais de uma empresa. Todos os entrevistados são formados ou fazem parte da pós-graduação em administração pela UFRGS. Apesar disso, nem todos possuíam experiência prévia com consultoria e na visão deles sentiam capazes de atender pequenos empresários, mesmo que fosse em áreas de atuação das quais eles não tinham grande domínio. Isso implica nesse estudo pois a proposição de aplicação do modelo de serviço-escola inclui consultores que estão na graduação e, ainda que com uma experiência temporal menor, podem ainda assim contribuir para o apoio aos negócios atendidos. No Quadro 7 são apresentados os voluntários.

Quadro 7 - Perfil dos voluntários entrevistados do SOS PME

Entrevistado	Ano de graduação	Possuía experiência prévia com consultoria	Principais áreas de atuação
EV1	2021	Sim	Financeiro e visão sistêmica
EV2	2013	Não	Marketing
EV3	2012	Sim	Marketing
EV4	2015	Não	Estratégia e operações
EV5	2020	Sim	Gestão e financeiro

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.1.3 Perfil dos Professores

Foram entrevistadas apenas três professoras da Escola de Administração da UFRGS, as quais foram orientadoras e consultoras no SOS PME em 2020 e 2021, além de aplicarem o serviço no modelo *service-learning* em sala de aula com seus alunos. Todas as professoras entrevistadas possuem experiência prévia com consultoria, tanto em experiências externas e como pesquisadores, além de

trabalharem com disciplinas que possuem previsão de carga horária parcial de extensão, estimulando o teor prático. Possibilitando que haja maior abertura para a implementação da consultoria no formato de serviço-escola, além de contribuir com mais profundidade para a consultoria.

Quadro 8 - Perfil dos professores entrevistados

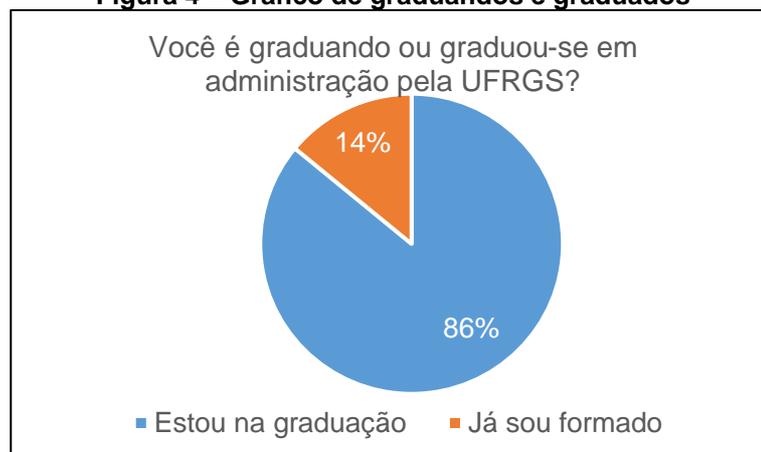
Entrevistadas	Possui experiência com consultoria	Disciplinas que lecionam	Principais áreas de interesse
EP11	Sim	INTRODUÇÃO AO MARKETING, COMPORTAMENTO DO COMPRADOR/CONSUMIDOR, ADMINISTRAÇÃO DO COMPOSTO COMUNICAÇÃO	Comportamento do consumidor, cadeias produtivas, agronegócios e consumo consciente
EP12	Sim	GESTÃO DE OPERAÇÕES LOGÍSTICAS, OFICINA III: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES, ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO	Estudos em inovação; mulheres e inovação; capacidades de inovação das firmas
EP13	Sim	OFICINA III: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES	Monitoramento do Ambiente; Inteligência Estratégica; Inteligência Antecipativa; Sinais Fracos; Processos e Métodos de Inteligência

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.1.4 Perfil dos entrevistados na pesquisa quantitativa

A pesquisa quantitativa contou com 112 respostas sendo que ela inicia com uma pergunta que faz a filtragem dos respondentes, separando entre aqueles que estão na graduação em administração pela UFRGS, aqueles que já se formaram neste curso e aqueles que não fazem parte de nenhum desses grupos anteriores e são excluídos da pesquisa. As perguntas de quem ainda está se formando e de quem já se formou são as mesmas, porém foram separadas para diferenciar a análise.

Considerando apenas os grupos que estiveram na graduação em administração, destes 83,6% dos entrevistados estão na graduação, 13,6% já se graduaram e 2,8% não se enquadravam. A análise da distribuição considerando a distribuição apenas daqueles que estão ou estiveram na Escola de Administração da UFRGS está na Figura 4:

Figura 4 – Gráfico de graduandos e graduados

Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico da Figura 5 representa o ano em que os alunos que fazem parte da graduação ingressaram no curso, colhendo respostas bastante dispersas em relação ao ano de entrada, ainda que 49% dos respondentes ingressaram em 2016 ou antes, contribuindo para que a pesquisa possua visões de graduandos que já estão há pelo menos 5 anos na graduação, possuindo maior maturidade e número de experiências possíveis em relação aos recém egressos no curso.

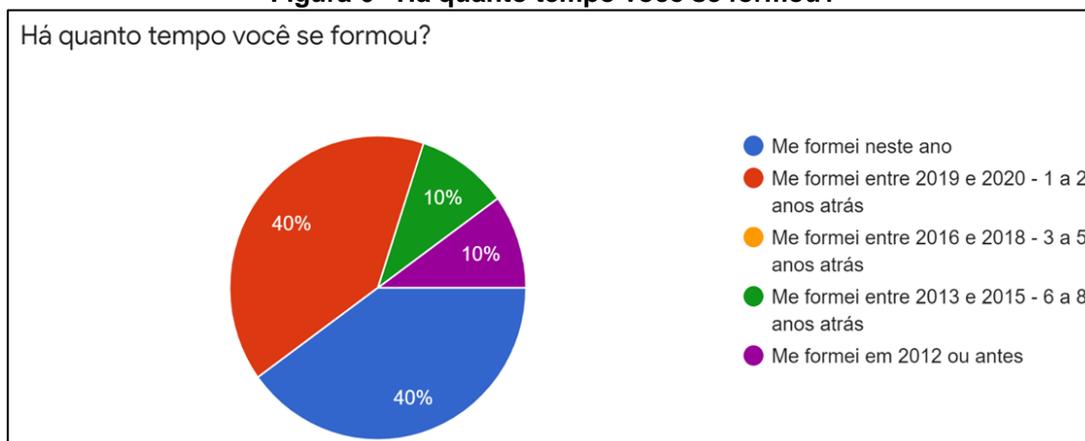
Figura 5 – Em qual ano você entrou na graduação em administração?

Fonte: Elaborado pelo autor.

Enquanto o gráfico da Figura 6 apresenta o período em que os formados concluíram sua formação, possuindo menor dispersão de respostas, dado que 40% se formaram no ano da pesquisa e outros 40% se formaram entre 1 e 2 anos antes deste estudo. Apesar de não trazer uma perspectiva mais abrangente, direciona a

análise para aqueles que viveram mais recentemente a graduação e possuem uma percepção mais próxima da situação atual do curso.

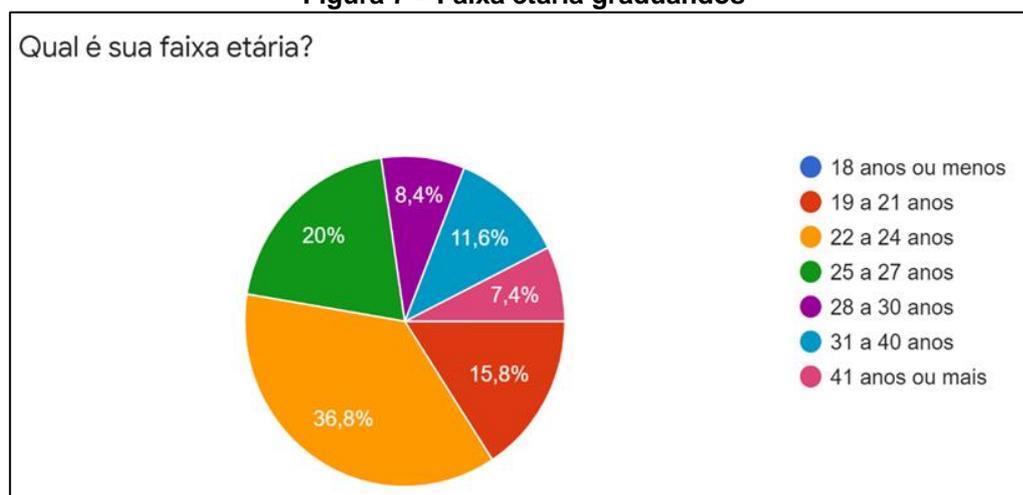
Figura 6 –Há quanto tempo você se formou?



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na sequência será identificado na Figura 7 a faixa etária dos graduandos que responderam à pesquisa. A principal faixa etária é de 22 a 24 anos contendo 30,8% das respostas, a segunda de 25 a 27 com 20,0%.

Figura 7 – Faixa etária graduandos

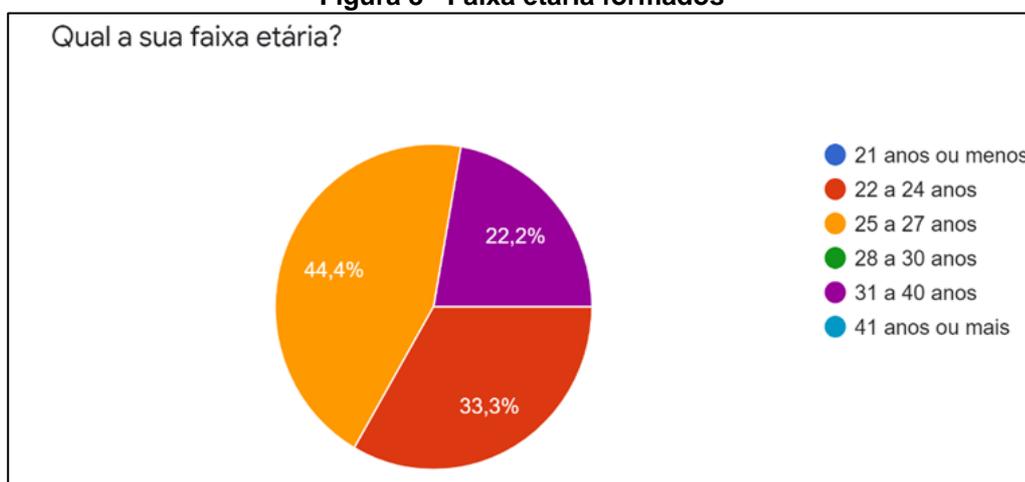


Fonte: Elaborado pelo autor.

Na Figura 8 contém a faixa etária dos formados, predominando as idades de 25 a 27 contendo 44,4% das respostas e 22 a 24 anos com 33,3%. Como foi trazido

na Figura 6, o perfil de 80% dos respondentes é de quem se formou em até 2 anos, corroborando para predominância de faixas etárias mais baixas.

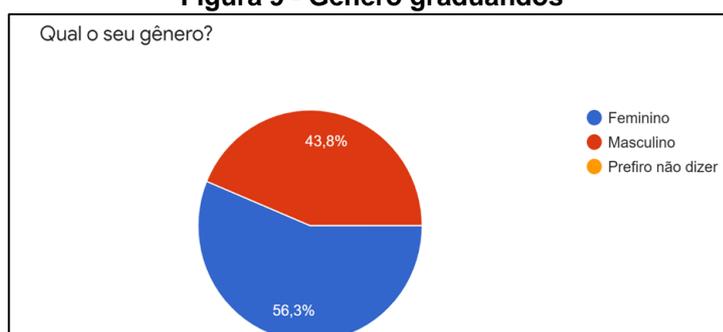
Figura 8 - Faixa etária formados



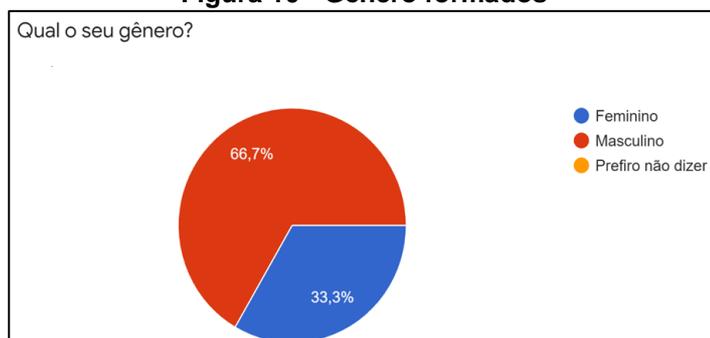
Fonte: Elaborado pelo autor.

Nos gráficos seguintes conterá as informações de gênero dos respondentes, na Figura 9 os graduandos com predominância de 56,3% de respostas do público feminino e na Figura 10 os formados com predominância de 66,7% do público masculino.

Figura 9 - Gênero graduandos



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 10 - Gênero formados

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2 AS PERCEPÇÕES SOBRE A GRADUAÇÃO

Neste capítulo serão apresentados os resultados das análises das questões da pesquisa quantitativa sobre as percepções em relação ao aprendizado prático na graduação pelas suas diferentes formas de aplicação, em contribuição a isso será apresentado a análise documental da execução do serviço-escola nas graduações da saúde.

Em um estudo feito por Manzan, Santos e Costa (2021) com formandos da administração da USP com dados coletados de uma pesquisa quali-quantitativa analisando uma população de 78 alunos, observou-se que 38% consideraram que o curso não atendeu suas expectativas e que 44% não fariam o curso de administração novamente. Entre os pontos negativos, foi citado que os alunos não estão sendo preparados para assumir posições de liderança, que os estudos de caso são mais teóricos do que práticos e que é necessária uma melhoria nesse ponto, sendo inclusive proposto por aqueles que foram pesquisado que a instituição de ensino faça parcerias com empresas de diferentes portes para que os alunos possam visita-las, as diagnosticando e resolvendo suas questões em sala de aula, além de alinhar os conteúdos das disciplinas com questões do contexto atual, sobretudo que os professores elevem o grau de exigência em todas as avaliações (MANZAN, SANTOS e COSTA, 2021).

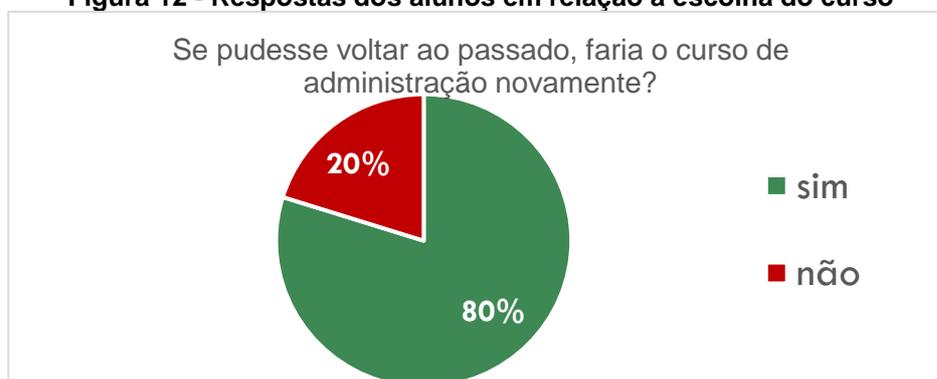
No questionário quantitativo realizado neste trabalho foi questionado às mesmas perguntas dos dados trazidos no parágrafo anterior, com intuito de comparar e refletir com a situação da Escola de Administração da UFRGS. Como é possível avaliar pelas Figura 11 e Figura 12, os resultados foram positivamente superiores em relação à pesquisa feita por Manzan, Santos e Costa, (2021). Apenas 29% dos alunos avaliam que o curso não atendeu suas expectativas e 20% não fariam o curso novamente, 9% e 24% a menos respectivamente em relação à pesquisa feita por Manzan, Santos e Costa em 2021. Na comparação direta feita entre os estudos, é possível inferir que o curso de administração da UFRGS atende melhor as expectativas dos seus alunos. Contudo, demonstra que há ainda possibilidade de melhoria e de estimular ainda mais os graduandos.

Figura 11 - Avaliação da expectativa dos alunos em relação ao curso de administração na UFRGS



Fonte: Elaborado pelo autor.

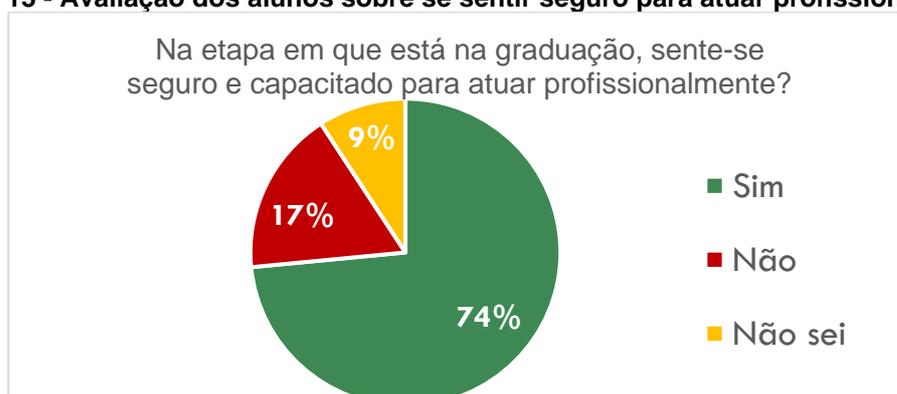
Figura 12 - Respostas dos alunos em relação a escolha do curso



Fonte: Elaborado pelo autor.

Associado às questões abordadas, foi questionado concomitantemente se os graduandos se consideram seguros e capacitados para atuar profissionalmente e 74% avaliam que sim, sendo que 32% dos alunos questionados entraram em até seis semestres no curso.

Figura 13 - Avaliação dos alunos sobre se sentir seguro para atuar profissionalmente



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação a quanto os entrevistados conseguiram ou estão conseguindo aproveitar as oportunidades que a graduação em administração pela UFRGS oferece, apenas 61% avaliaram que sim. Quanto as experiências que eles gostariam de ter tido ou que teriam novamente, 60% avaliaram que teria participado de estágios e 52% teria feito trabalho voluntário que está bastante associado na graduação a vinculação com os clubes da Escola de Administração (Centro Acadêmico, Empresa Júnior, AIESEC, EA Alumni, intercâmbio voluntário, atlética). Apenas 1% dos entrevistados não teriam interesse em ter tido nenhuma das oportunidades listadas, evidenciando a intenção dos alunos pela complementariedade de experiências durante o período da graduação.

Figura 14 - Avaliação dos graduandos sobre terem aproveitado as oportunidades que a graduação oferece



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 15 - Experiências na graduação



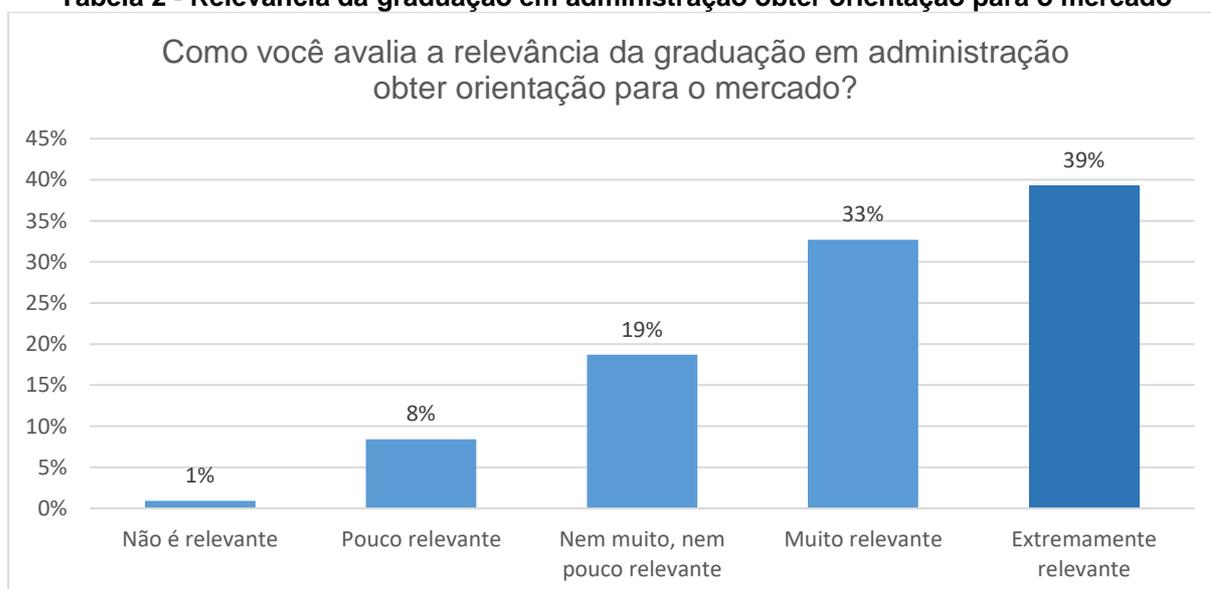
Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.1 O aprendizado prático e a orientação para o mercado

Ao analisar a experiência prática com as respostas do questionário quantitativo, é possível perceber que de modo geral o aprendizado prático está aquém do que especialmente os alunos e ex-alunos esperam, mas ainda se entende que a universidade possibilita muitas oportunidades práticas e que fica por parte do aluno de buscar esse incentivo extraclasse. É importante conceber, como Melo e Reis, (2018) analisam, com a expansão da graduação, ao mesmo tempo em que existe um transformação do mercado de trabalho, é exigido um alto nível de retorno aos estudantes, revelando insatisfação com a as metodologias dos professores e o processo pedagógico.

Avaliando primeiramente se a graduação deve ter maior caráter prático, na pesquisa quantitativa obtivemos os seguintes resultados considerando todos respondentes válidos:

Tabela 2 - Relevância da graduação em administração obter orientação para o mercado

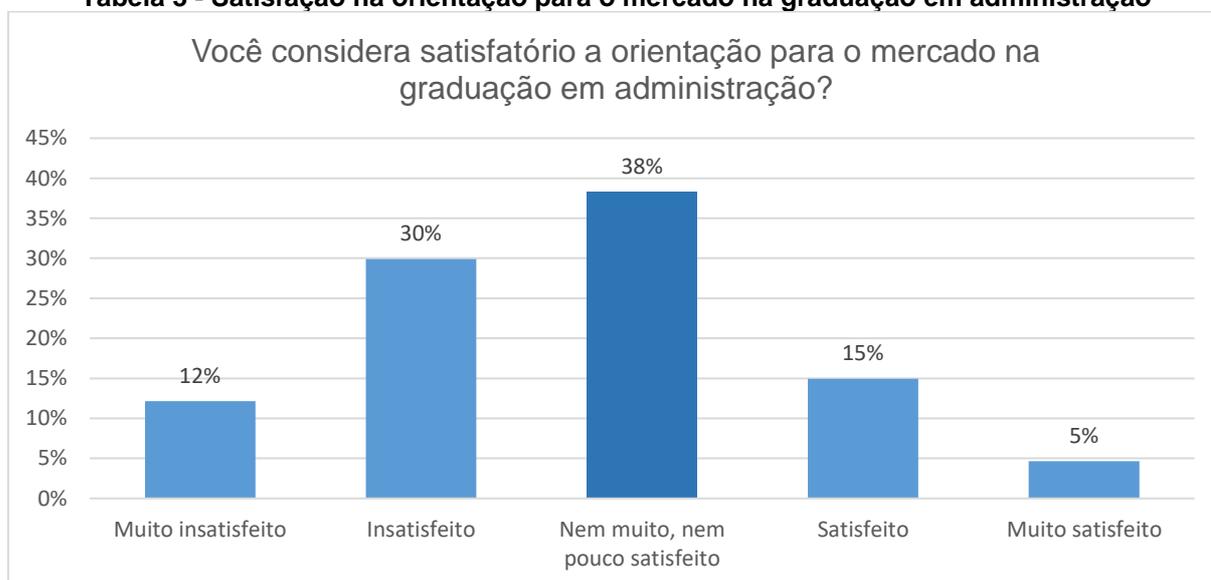


Fonte: Elaborado pelo autor.

A maioria (39%) dos respondentes consideram de extrema relevância que a graduação em administração tenha orientação para o mercado, sendo 4,0 a nota média da escala.

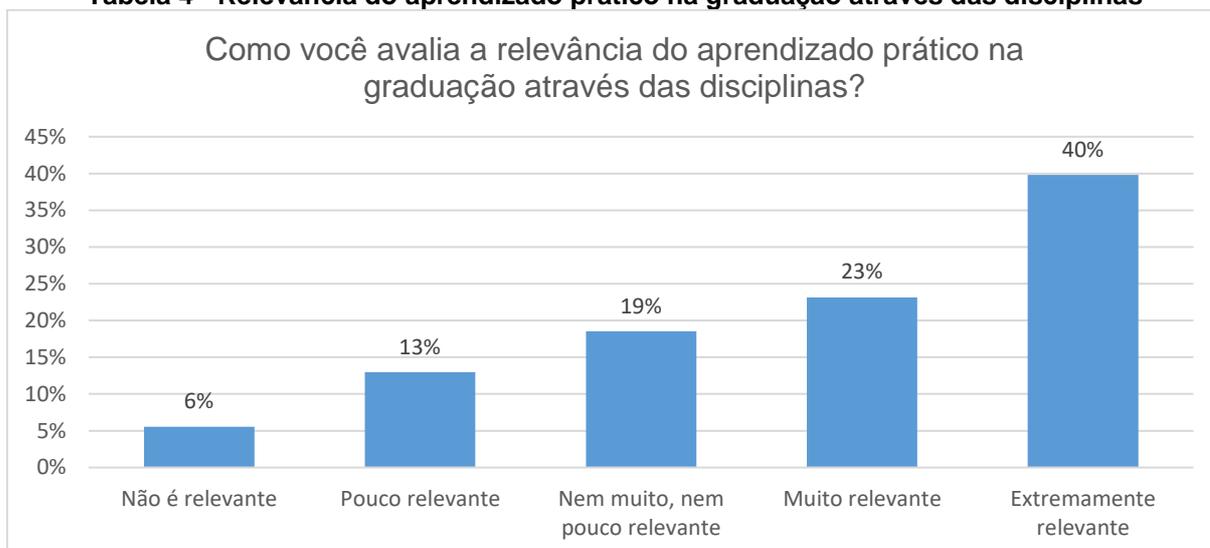
Quanto a satisfação em relação a orientação para o mercado na graduação em administração, 38% dos questionando indicaram que estão nem muito, nem pouco satisfeitos com o modelo atual, sendo que 30% sinalizaram estar insatisfeitos. A nota média apenas entre quem está na graduação atualmente é de 2,8, enquanto entre formados a nota reduz para 2,3. Considerando a média das respostas de todos, a avaliação dentro da escala está em 2,7, 1,3 a menos que a nota média da Tabela 2 que indica relevância da graduação em administração ser orientada para o mercado.

Tabela 3 - Satisfação na orientação para o mercado na graduação em administração

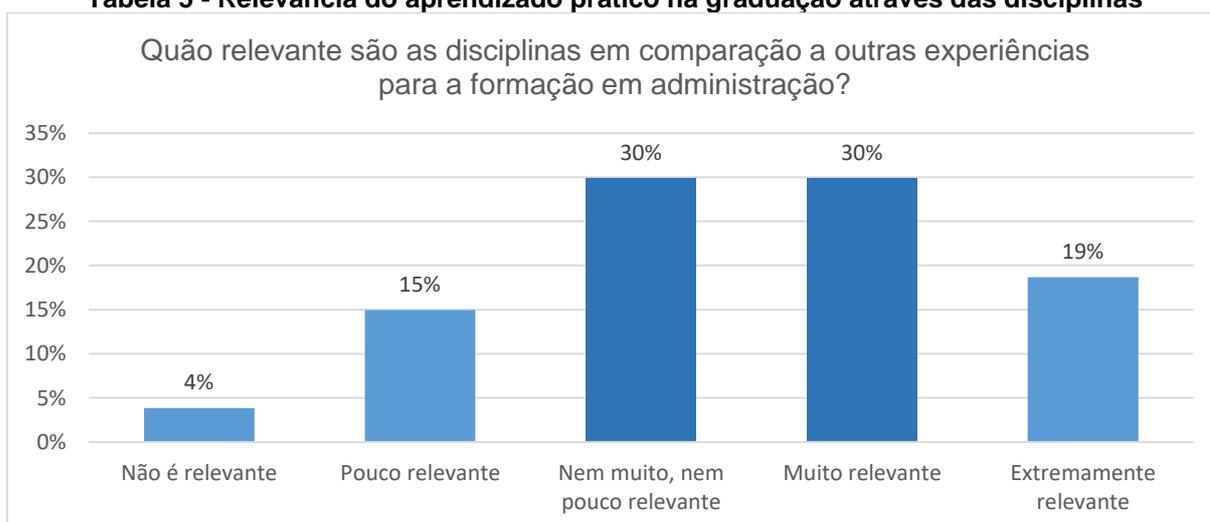


Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme os resultados da pesquisa, 40% de todos questionados afirmam ser de extrema relevância o aprendizado prático nas disciplinas, a média da escala da questão da Tabela 4 é de 3,8. Enquanto na Tabela 5, a nota em relação a relevância das disciplinas em comparação a outras experiências é de 3,5, apenas 0,3 inferior na comparação a avaliação das disciplinas.

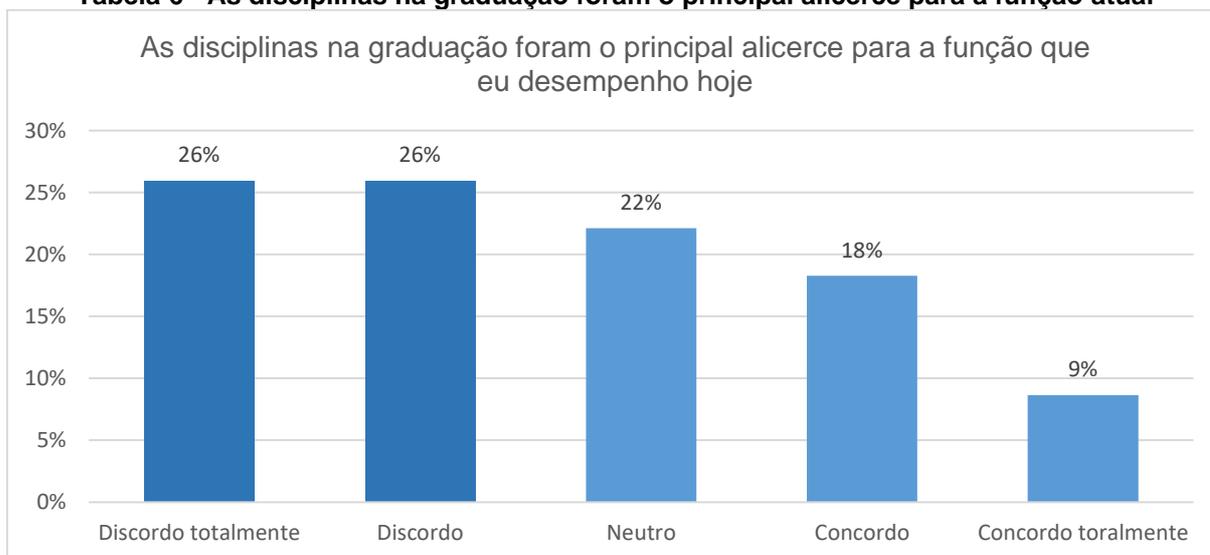
Tabela 4 - Relevância do aprendizado prático na graduação através das disciplinas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 5 - Relevância do aprendizado prático na graduação através das disciplinas

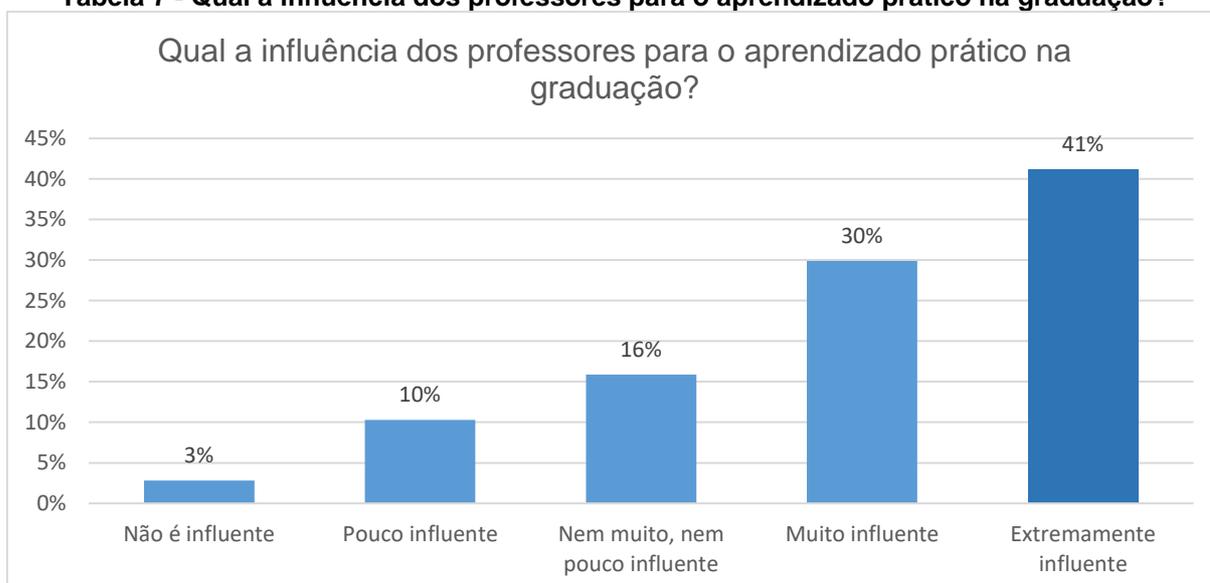
Fonte: Elaborado pelo autor.

Entretanto, a Tabela 6 apresenta os dados sobre as disciplinas serem o principal alicerce para a função que o questionado atua hoje, 26% dos respondentes classificaram que discordam totalmente e outros 26% avaliaram que discordam com a afirmação. Sendo 2,6 a média das avaliações, sendo que para graduandos a nota ficou em 2,7 e para formados, 2,1.

Tabela 6 - As disciplinas na graduação foram o principal alicerce para a função atual

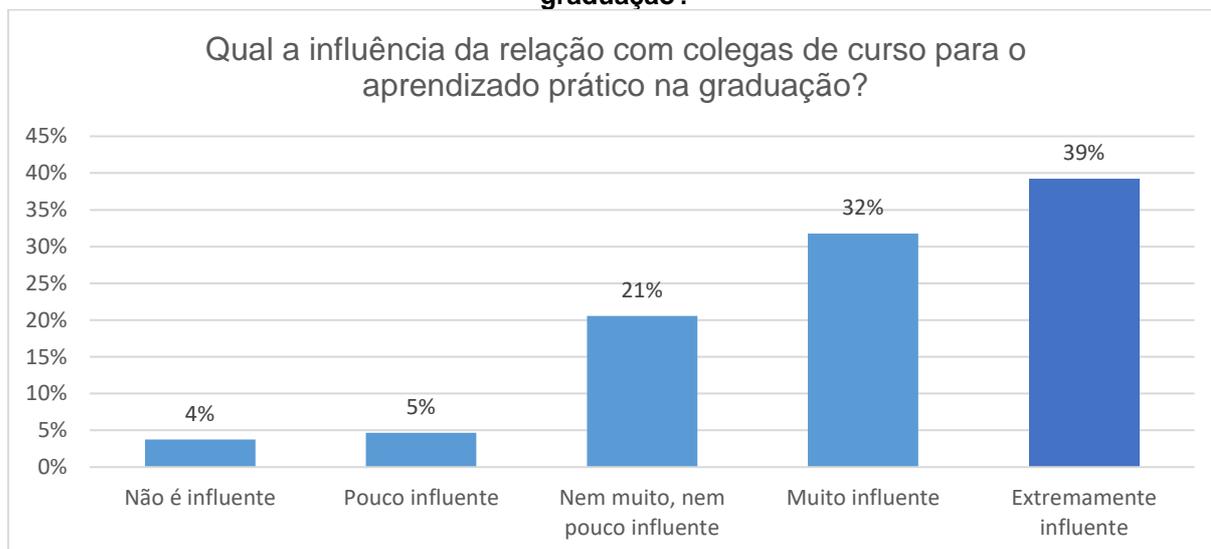
Fonte: Elaborado pelo autor.

Das respostas, 41% afirmam que os professores são extremamente influentes para o aprendizado prático na graduação, sendo 4,0 a nota média de todos os questionados. Sobre a influência da relação com colegas, 39% consideram a extremamente influente, tendo a nota média equivalente a dos professores, de 4,0.

Tabela 7 - Qual a influência dos professores para o aprendizado prático na graduação?

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 8 - Qual a influência da relação com colegas de curso para o aprendizado prático na graduação?



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na perspectiva trazida pelos voluntários já formados pela universidade, a visão trazida é unânime de que a graduação não atinge as expectativas, conforme citado pelos voluntários sobre o aprendizado prático na graduação:

“Muito aquém do que poderia ser, mas o compromisso [no SOS PME] de ser para uma empresa real, pessoas reais, prazos, isso faz com que seja muito diferente. A graduação deixa muito a desejar no aspecto da prática. O estágio traz o aspecto prático e a segurança de ter a experiência.” (EV6)

“A UFRGS deixa tu ter uma experiência muito ampla, mas tudo depende muito de ti. E não é todo mundo que tem isso. O aprendizado prático do aluno de graduação é em situações de sorte por professores e colegas. Falta um pouco desse empurrão pra faculdade dar oportunidades para todos os alunos. Vai lá conhece isso. A graduação na UFRGS te oferece infinitas possibilidades, mas depende de ti. Principalmente pra quem vem do interior, não tem essa rede de contatos. Mas ter essa oportunidade de dar esse empurrão e não o mundo real que eles criam, realmente ver diferentes cenários.” (EV8)

A citação da EV8 reflete que existem oportunidades para o graduando desenvolver aspectos práticos do administrador, porém a universidade não fornece a instrumentalização necessária para apoiar alunos menos favorecidos. Assim como é trazido pelo EV6 que o SOS PME se apresenta como uma possibilidade para ocupar essa lacuna, o “empurrão” citado. Foi trazido do quanto a experiência em sala de aula é limitada a teoria, como traz o EV9:

“Tem dois lados, a UFRGS foca muito na parte teórica e pesquisa em si, muitas vezes é só o professor falando e o aluno recebendo a informação.

Essa experiência de visitar a empresa, fazer o relatório. Acho que o próprio aluno tem que buscar as oportunidades. A universidade dá a oportunidade de diferentes meios, acho que tem espaço para melhorar, mas vejo que a UFRGS dá muitas oportunidades, até outras universidades. O aluno é muito responsável por esse processo. Depende de cada um.” (EV9)

Sobre a relevância da experiência prática em si, a visão dos professores entrevistados soma com a dos voluntários:

“Eu não vejo como fazer distinção dos dois [teoria e prática], as disciplinas têm esse caráter e não tem como ser diferente e não tem como dar sentido a essa teoria sem essa aplicação, permitindo que os alunos experimentem. É bem difícil dissociar.” (EP11)

[...] Sobre a importância da prática, claro que tem algumas disciplinas que não vão exigir tanto. Eu acho que agrega muito, faz diferença mesmo, tu realmente vai ter que ter contato com a empresa, cases são fáceis porque já existiram. Olhar isso depois não propõe a discussão completa, porque tu já sabe o desfecho, no estágio tu está avaliando como está no momento; não adianta, os conteúdos que vemos no curso é para grandes empresas. Na PME tu pega um cenário bem diferente. Geralmente ajudamos melhor quem não é da administração e abre seu negócio, nem planilha eles têm. As coisas ficam bem misturadas.” (EP12)

Pelos dados apresentados é possível afirmar que o aprendizado prático é relevante na graduação em administração pela percepção de quem passa ou passou pela graduação, ainda que haja distinções de como isso pode ser trabalhado e sem haver um direcionamento específico de qual deve ser o papel da universidade no planejamento da trajetória do aluno para que ele consiga passar pelas experiências associadas ao aprendizado prático. É relevante ressaltar que os alunos nem sempre identificam que algumas das metodologias utilizadas em sala de aula são práticas, especialmente nas disciplinas que envolvem desenvolvimento e apresentação de projetos com empresas. O que corrobora para que haja essa dificuldade de identificação advém de como os alunos conduzem o acompanhamento com as empresas em que atendem, geralmente acabam sendo negócios conhecidos, de familiares e que muitas vezes aceitam realizar o trabalho sem necessariamente estarem interessados, assim aqueles envolvidos no projeto não se interessam o quanto poderiam por perceber que o resultado que trarão dificilmente será aplicado e não irão acompanhar os resultados da aplicação. Como é trazido na citação a seguir:

“Tem um lado que os estudantes estão de fato ajudando alguém [no SOS PME], está contribuindo para algo que de fato alguém vai usar. Quebra a ideia que tem que fazer com alguém que o pai tenha a empresa. É muito excludente tu ter que achar uma empresa. Todos trabalham com as mesmas informações e o mesmo modelo na graduação. Vi o quanto é interessante na

prática e agora tenho a possibilidade de explorar mais isso, sem o perigo de ser demitido, sem um contrato de estágio. Com contatos mais curtos tens a possibilidade de atuar em mais áreas. Pode ir pra qualquer lado, ainda mais em administração que é tão ampla. Às vezes tu gosta muito de uma área mas tu nunca vai conseguir trabalhar com isso na graduação e talvez o SOS PME te possibilite trabalhar. Mostrar que a cadeira é o primeiro passo, mas que tem muito mais coisa pela frente. Contribui inclusive pra relação entre aluno e professor.” (EV8)

Para que haja uma mudança no formato de trabalho executado pelos alunos, independentemente de como será a aplicação da consultoria, é necessário um trabalho entre professores e alunos que tragam a reflexão necessária sobre o impacto do trabalho que será feito, que além de tudo esses representarão a sua instituição de ensino. Não há um consenso de como deve ser organizada a consultoria pelos graduandos de acordo com as entrevistas com os voluntários e professores, como será abordado futuramente, principalmente por essas questões que envolvem as diferenças entre alunos.

“Se for pra utilizar o formato de consultoria, teria que ser para não ver aquilo como uma atividade de aula. Se o aluno vê isso dessa forma, ele não entende a importância do resultado que ele está gerando. O trabalho de aula não tem quase nenhum impacto neles, só se eles resolverem adotar. Não largar o aluno pra ele fazer sozinho, precisaria ter um mentor, é muito importante que tivesse alguém que coordenasse o grupo, não deixar os alunos se autogerirem porque eles não têm experiência nisso. Se forem 2 semestres de envolvimento, alunos do semestre seguinte, mentoram alunos do semestre anterior. Minha proposta seria um estágio obrigatório que ao longo de todo semestre para fazer as consultorias. No início bota mentores e pode ser mentores externos igual e vão pegando experiência de quem já fez isso.” (EV7)

Na visão dos voluntários, é necessário que o programa que existir para direcionar o aprendizado para a prática na graduação, deva ser uma iniciativa que parta da universidade, para alguns que seja obrigatório, como trouxe EV6 “Entendo que teria que ser obrigatório, ser algo além da própria extensão”. Outro comentário que corrobora sobre o mesmo tema foi o seguinte:

“Nesse caso específico acho que tem que partir da universidade, envolve uma questão institucional de ter essa interação com o ecossistema, quando é um projeto grande em que tu tem que envolver uma base grande, a universidade tem esse papel, envolver a todas as partes e a universidade tem esse dever de propor isso.” (EV9)

Quanto a real aplicação de metodologias que promovam a prática na graduação, é possível analisar alguns fatores que acabam se limitando pelas exigências que começam a ser impostas para a universidade. É necessário considerar

que caso seja incluída alguma experiência obrigatória, é exigido que ela atenda todos os alunos, considerando aproximadamente 252 egressos por ano (ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO COMISSÃO DE GRADUAÇÃO, 2017). Como podemos observar na citação da professora entrevistada:

“O curso já teve as disciplinas práticas no seu decorrer, são as Oficinas, elas tinham esse propósito de propor uma atividade prática e integradora. É muito complicado, já coordenei cursos de administração fora da UFRGS, mas sempre nos deparamos com a exigência da prática. Na saúde estamos falando de uma clínica de aplicação para que os alunos estejam ali fazendo a prática. Várias vezes nos perguntamos sobre isso, a consultoria não dá a possibilidade de todas as experiências da administração e ela é longa. Já pensamos em oportunidades de estágios obrigatórios, o que fazemos hoje é vetar muitas propostas dentro dos estágios para que não seja um funcionário barato. Além disso, para termos estágios obrigatório teríamos que garantir que quase 300 alunos por ano para ter a mesma experiência, garantir isso é muito incerto. ADM pública e social tem obrigatório, mas são bem menos alunos. Vejo com muito bons olhos as disciplinas que têm teor prático, mas vejo que poderíamos ter no plano pedagógico, poderíamos ter as horas de prática ali inseridas. O *service-learning* proporciona um serviço. A exigência da carga da graduação exigida pelo MEC é pra tentar amenizar a lacuna de extensão, só que devemos ter a extensão.” (EP11)

4.2.2 As diferentes formas de aprendizado prático na graduação

O aprendizado prático na graduação em administração pode ser desenvolvido de inúmeras maneiras, dentro e fora da sala de aula, o que é crucial de cada experiência é a capacidade dela aprimorar o aluno nas suas faculdades, trabalhando tanto aspectos técnicos quanto em competências (CUSTÓDIO e CARRÃO, 2012). Dentro da sala de aula, o que tem se trabalhado de acordo com os professores entrevistados é principalmente trabalhos práticos que envolvem empresas terceiras, como já tem acontecido no *service-learning* através do SOS PME, em que os negócios são captados pelo programa e são atendidos por grupos dentro das disciplinas da graduação, possibilitando que os alunos-estagiários trabalhem com pequenos empreendedores que necessitam de apoio consultivo e, de certa forma, esperam um retorno maior da entrega. Além disso, são executados resoluções de casos, análise de empresas com dados abertos em cadeiras de finanças e raros casos de visitas a negócios, museus ou em alguns casos donos de negócios ou especialistas fazem um formato de palestra à convite dos professores. No caso da análise ser em uma universidade federal, é necessário considerar suas limitações para promover

experiências práticas associadas às disciplinas, como observa a professora entrevistada:

“Eu já fui coordenadora da COMGRAD e acompanhando os professores por mais que não seja uma orientação formal, está no projeto pedagógico, não é algo que façamos um trabalho obrigatório, mas a partir de certo semestre, 6º, 5º, a prática ela tá presente nas disciplinas, muitas vezes quando falo sobre isso com os alunos, os alunos não conseguem perceber o que é a prática e o que é a teoria, mas não estamos fazendo o aluno ir à empresa. Isso é complicado de não fazer parte da prática.” (EP11)

A dificuldade de que os alunos percebam as experiências práticas de aula como práticas mesmo está associada as limitações da sala de aula para aplicação de metodologias ativas, uma das professoras entrevistadas citou que alguns dos exercícios, como análises de casos, lidam com situações que já aconteceram, havendo uma distinção mais concreto de quais encaminhamentos foram mais corretos ou errados do que quando tratamos de um desafio presente, que precisa lidar com uma realidade imprevisível. Com isso surge a possibilidade do SOS PME ser um recurso de trabalhar com decisões que tenham consequências reais, mas que os estudantes-estagiários possam acompanhar o negócio e aprender com os resultados.

4.2.2.1. As disciplinas

A partir do questionário foi analisado a relevância das disciplinas e das principais experiências práticas durante a graduação, analisando sua relevância, o quanto essas estimulavam o desenvolvimento de conhecimentos científicos e competências associadas a administração, o desenvolvimento de cada um nas áreas que englobam o curso e se essas foram o principal alicerce para a função que desempenham hoje. Os resultados a seguir estão baseados na pesquisa quantitativa em escala Likert com valores de 1 a 5.

Quadro 9 - Perguntas de relevância sobre as disciplinas

Nas disciplinas					
Perguntas em escala de relevância	Média	Mediana	Desvio padrão	Média graduandos	Média formados
Quão relevante foi o papel das disciplinas para o desenvolvimento de CONHECIMENTOS CIENTÍFICOS associados a administração?	3,97	4	1,09	4,02	3,67

Quão relevante foi o papel das disciplinas para o desenvolvimento de COMPETÊNCIAS associadas a administração?	3,55	4	1,23	3,64	3,00
Em comparação às disciplinas, quão relevante foi o papel de outras experiências na graduação para o desenvolvimento de CONHECEIMENTOS CIENTÍFICOS associados a administração?	3,84	4	1,04	3,84	3,87
Em comparação às disciplinas, quão relevante foi o papel de outras experiências na graduação para o desenvolvimento de COMPETÊNCIAS associadas a administração?	4,49	5	0,74	4,44	4,80

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nas questões que avaliavam a relação das disciplinas com conhecimentos científicos e competências associadas a administração, a resposta que teve a menor média (3,55) e a única que a mediana não foi 5 foi a relevância das disciplinas no desenvolvimento de competências e ao comparar o desenvolvimento de competências nas disciplinas com outras experiências, a média das respostas foi a mais alta (4,49).

4.2.2.2. Estágio não-obrigatório

Em uma pesquisa feita por Festinalli, Canopf e Bertuol (2007) 81% dos entrevistados, estudantes de administração, concordaram com a afirmativa de que o estágio contribui para a formação profissional, entendendo o estágio como um elemento articulador na formação do administrador. Segundo os mesmos autores, é uma atividade de importante desenvolvimento da reflexão e atuação crítica, identificação e análise de problemas, além da capacidade de resolvê-los orientando a tomada de decisões.

Fundamentado pela questão anterior e a alta adesão aos estágios não-obrigatórios, entre as principais experiências práticas proporcionadas aos graduandos, de acordo com a Escola de Administração da UFRGS (2021), “os estágios tem como finalidade complementar a formação acadêmica, através da relação entre a vivência no mundo do trabalho e os conteúdos do curso”, executável por todos os alunos que tenham 16 créditos obrigatórios ou mais. Os resultados da

pesquisa mostram que, de todos os entrevistados, 74% realizou pelo menos um estágio:

Figura 16 - Porcentagem de entrevistados que realizaram estágio(s)



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 10 -- Perguntas de relevância sobre os estágios

No estágio					
Perguntas em escala de relevância	Média	Mediana	Desvio padrão	Média graduandos	Média formados
Quão relevante foi o papel do estágio para o desenvolvimento de CONHECIMENTOS CIENTÍFICOS associados a administração?	3,31	3	1,22	3,39	2,83
Quão relevante foi o papel do estágio para o desenvolvimento de COMPETÊNCIAS associadas a administração?	4,60	5	0,74	4,59	4,67
Em comparação ao estágio, quão relevante foi o papel de outras experiências na graduação para o desenvolvimento de CONHECIMENTOS CIENTÍFICOS associados a administração?	3,49	4	1,06	3,54	3,25
Em comparação ao estágio, quão relevante foi o papel de outras experiências na graduação para o desenvolvimento de COMPETÊNCIAS associadas a administração?	3,73	4	1,05	3,77	3,50
A sua experiência de estágio é relevante para formação em administração?	4,59	5	0,76	4,57	4,75

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em contraposição as respostas das disciplinas, a resposta que teve a maior relevância média (4,60) foi sobre o desenvolvimento de competências; enquanto, a

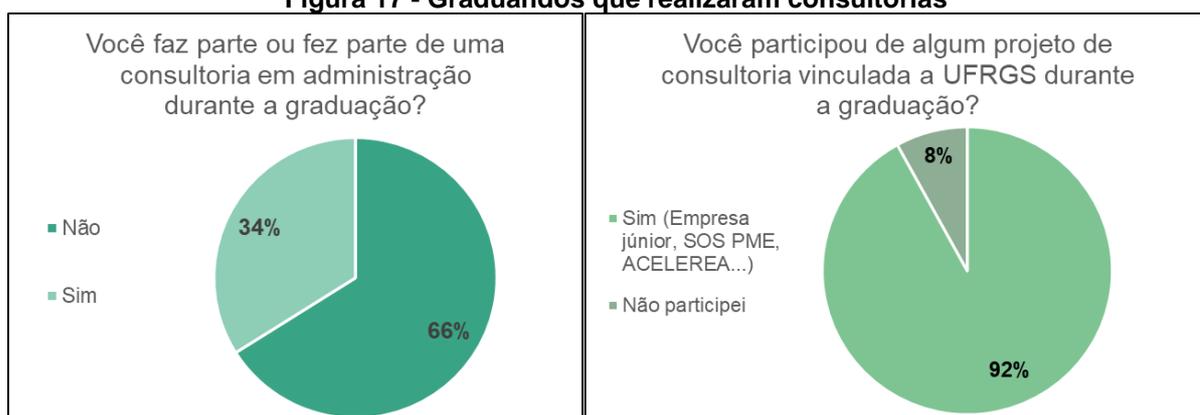
que teve a menor (3,31), foi o desenvolvimento de conhecimentos científicos. Isso mostra a importância da complementariedade das experiências para a formação prática-teórica no curso.

4.2.2.3. Consultorias por graduandos

Além de estágios, questionou-se sobre quem participou de consultorias durante a graduação, com a intenção de analisar a influência dessa experiência na graduação, visto que o objetivo deste trabalho está em compreender se uma consultoria feita por alunos da graduação nos moldes de *service-learning* pode trabalhar lacunas práticas da experiência no curso de administração. A consultoria se apresenta como um modelo possível, pois por meio dela é possível englobar de forma aplicada mais áreas da administração (ROTHWELL e SULLIVAN, 1999). Dos entrevistados, 34% participam ou participaram de uma consultoria na graduação, sendo que desses, 92% participaram de uma organização vinculada a UFRGS, como é o caso de empresas juniores e o próprio SOS PME, como apresenta a figura a seguir.

Em especial a experiência com a Empresa Júnior que envolve o trabalho de consultoria e gestão de uma empresa sem fins lucrativos por graduandos, de acordo com Filho, Xavier, *et al.*, (2011) a EJ se apresenta como uma importante ferramenta pedagógica no desenvolvimento dos alunos e dos professores, considerando uma aprendizagem significativa por contar com conhecimentos prévios, o estudante-consultor tem a intenção de aprender o conteúdo (dado que ele é um voluntário), do qual é potencialmente significativo do ponto de vista lógico. O autor conclui a Empresa Júnior produz uma melhora significativa no aprendizado do estudante.

Figura 17 - Graduandos que realizaram consultorias



Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme as respostas dos entrevistados, confirma-se a premissa de que a consultoria possui um papel extremamente relevante na formação do administrador, sendo que a pergunta “A sua experiência com consultoria é relevante para formação em administração?” obteve a média mais alta de todas da pesquisa da relevância da experiência, de 4,81 com um desvio padrão de 0,48, sendo a média mais alta de toda pesquisa a resposta a relevância da consultoria no desenvolvimento de competências associadas a administração. Esta mesma pergunta obteve o menor desvio padrão de todas as perguntas que analisam relevância ou influência no questionário, com um valor de 0,43, indicando a menor dispersão das notas de avaliação. Além disso, quanto a relevância do desenvolvimento de conhecimentos científicos na consultoria, a média ficou apenas 0,03 inferior à média da mesma nota para as disciplinas.

Quadro 11 - A relevância da consultoria na graduação

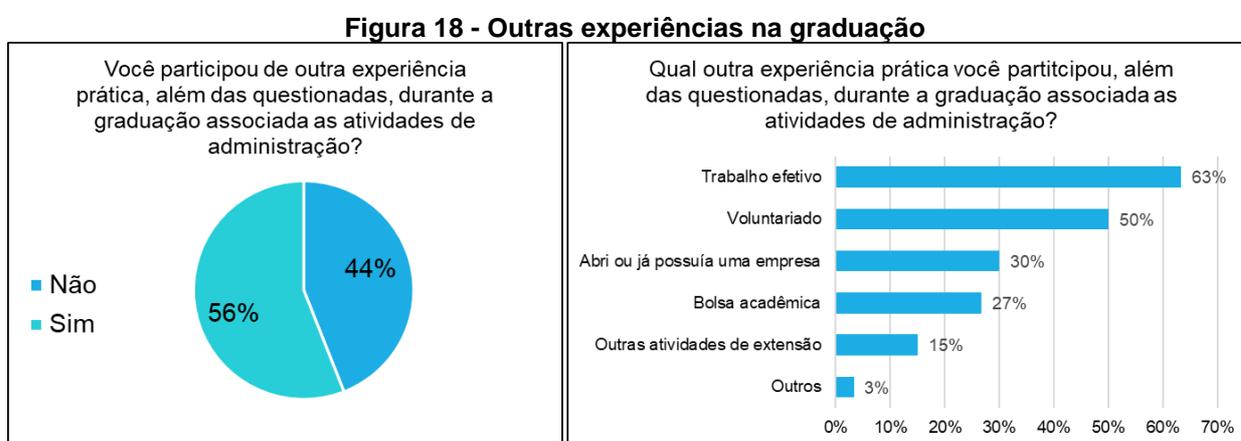
Na consultoria					
Perguntas em escala de relevância	Média	Mediana	Desvio padrão	Média graduandos	Média formados
Quão relevante foi o papel a consultoria para o desenvolvimento de CONHECIMENTOS CIENTÍFICOS associadas a administração?	3,94	4	0,95	3,96	3,91
Quão relevante foi o papel a consultoria para o desenvolvimento de COMPETÊNCIAS associadas a administração?	4,83	5	0,45	4,84	4,82
Em comparação a consultoria, quão relevante foi o papel de outras experiências na graduação para o desenvolvimento de CONHECIMENTOS CIENTÍFICOS associadas a administração?	3,39	3	1,06	3,52	3,09
Em comparação a consultoria, quão relevante foi o papel de outras experiências na graduação para o desenvolvimento de COMPETÊNCIAS associadas a administração?	3,35	3	1,27	3,42	3,18
A sua experiência com consultoria é relevante para formação em administração?	4,81	5	0,48	4,80	4,82

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.2.4. Outras experiências práticas na graduação

Seguindo a análise foi questionado sobre quem participou de outras experiências associadas a administração além das disciplinas, do estágio e da consultoria. 56% de todos que responderam obtiveram outras experiências, como trabalho efetivo, empreendedorismo, voluntariado (que não seja consultoria), bolsa acadêmica, entre outros, como apresenta a

Figura 18:



Fonte: Elaborado pelo autor.

É importante considerar para as respostas uma maior dispersão dos resultados pois as experiências podem variar significativamente, como atividades de bolsa ou de extensão que são mais orientadas para academia e desenvolvimento de conhecimentos científicos, assim como trabalho efetivo nos conformes da CLT e possuir uma empresa estão mais relacionados a prática, tendendo a desenvolver mais a parte de competências.

Quadro 12 - A relevância de outras experiências, além das disciplinas, de estágio e da consultoria

Outras experiências					
Perguntas em escala de relevância	Média	Mediana	Desvio padrão	Média graduandos	Média formados
Quão relevante foi o papel de outras experiências na graduação (além de estágio e consultoria) para o desenvolvimento de CONHECIMENTOS	3,56	3,5	1,20	3,57	3,50

CIENTÍFICOS associadas a administração?					
Quão relevante foi o papel das tuas experiências na graduação (além de estágio e consultoria) para o desenvolvimento de COMPETÊNCIAS associadas a administração?	4,23	5	1,03	4,34	3,50
Em comparação a essa(s) outra(s) experiência, quão relevante foi o papel das disciplinas, do estágio e/ou da consultoria na graduação para o desenvolvimento de CONHECIMENTOS CIENTÍFICOS associadas a administração?	3,36	3	1,29	3,41	3,20
Em comparação a essa(s) outra(s) experiência, quão relevante foi o papel das disciplinas, do estágio e/ou da consultoria na graduação para o desenvolvimento de COMPETÊNCIAS associadas a administração?	3,23	3	1,08	3,11	3,55
Quão relevante foi essa experiência para formação em administração?	4,52	5	1,12	4,58	4,13

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.2.5. Análise comparativa entre as diferentes experiências durante a graduação

Nessa parte será comparado os resultados das principais perguntas do questionário entre as disciplinas, o estágio, a consultoria e outras experiências além dessas.

No Quadro 12 - A relevância de outras experiências, além das disciplinas, de estágio e da consultoria é possível observar imediatamente que a consultoria é a que melhor desenvolve os graduandos em finanças, gestão de pessoas, marketing e visão sistêmica e estratégica, sendo que outras experiências são a segunda forma de aprendizado que melhor desenvolve nas áreas avaliadas da graduação (em marketing, as disciplinas apresentam a mesma porcentagem de desenvolvimento que em outras experiências) e a que melhor desenvolve em tecnologia da informação. A

única área em que pelo menos 50% de todos os entrevistados consideraram que se desenvolveram nas disciplinas foi em gestão de pessoas, tendo 55% dos respondentes marcando essa opção. Ao compararmos a consultoria com as disciplinas, é possível analisar o primeiro foi significativamente superior em algumas das áreas, como finanças (29% superior), marketing (28% superior), operações (34% superior) e visão sistêmica e estratégica (36% superior). Tais dados demonstram a lacuna de aprendizado que a consultoria é capaz de oferecer, ainda que não seja uma experiência completa por si só e muitas vezes diversa em sua contribuição, ela pode agregar significativamente para o aprimoramento da graduação, instrumentalizando-se através do SOS PME.

É necessário levar em conta que tanto nas disciplinas quanto nos estágios é comum que os graduandos se direcionem para áreas específicas e limitam seu aprendizado de outros ramos da administração, enquanto nas consultorias, estimula-se um caráter oposto (MURARI e HELAL, 2009).

Quadro 13 - Desenvolvimento por áreas da administração nas diferentes experiências



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto a vivência que proporcionou o melhor suporte para a função que os respondentes ocupam atualmente, estágio e consultoria tiveram médias iguais (3,91), apenas 0,07 inferior a outras experiências (3,98). No entanto, a média das disciplinas ficaram 1,33 abaixo de estágio e consultoria, sendo que o desvio padrão foi de 1,28 e

a média das respostas do formando foi de 2,07 que é 0,51 a menos que a média da concordância das disciplinas, esse dado é ainda mais relevante pois os graduandos possuem menos experiências para fins de comparação e em função disso possuem na média cargos menos relevantes dentro das organizações. Para os graduandos, outras experiências são o principal alicerce para realizar sua ocupação atual, enquanto para graduados a consultoria é o mais pertinente.

Quadro 14 - Principal experiência na graduação para realizar a ocupação atual

Essa experiência na graduação foi o principal alicerce para a função que eu desempenho hoje					
Perguntas em escala de concordância	Média	Mediana	Desvio padrão	Média graduandos	Média formados
Disciplinas	2,58	2	1,28	2,67	2,07
Estágio	3,91	4	1,11	3,94	3,73
Consultoria	3,91	4	1,04	3,88	4,00
Outras experiências	3,98	4	1,22	4,02	3,71

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação a pergunta sobre o papel da experiência no desenvolvimento de conhecimentos científicos associadas a administração, as disciplinas conquistaram a maior média de relevância (3,97), ainda que seja apenas 0,03 superior à média de consultoria (3,94) e 0,06 em relação a estágio (3,91). É possível inferir que as disciplinas ainda que desempenhem o principal papel no desenvolvimento de conhecimento científico, o aprendizado por outras vias se mostra quase tão eficaz na percepção dos respondentes. Para formados, as disciplinas apresentam a segunda menor média de relevância, como é possível observar no Quadro 15.

Quadro 15 - Relevância entre experiências para o desenvolvimento de conhecimentos científicos

Quão relevante foi o papel dessa experiência para o desenvolvimento de CONHECIMENTOS CIENTÍFICOS associados a administração?					
Perguntas em escala de relevância	Média	Mediana	Desvio padrão	Média graduandos	Média formados
Disciplinas	3,97	5	1,09	4,02	3,67
Estágio	3,91	4	1,11	3,94	3,73
Consultoria	3,94	4	0,95	3,96	3,91

Outras experiências	3,56	3	1,20	3,57	3,50
---------------------	------	---	------	------	------

Fonte: Elaborado pelo autor.

Acerca da relevância entre experiências na graduação para o desenvolvimento de competências, como informa o Quadro 16, as disciplinas apresentam a menor média de 3,55, enquanto a maior pertence a consultoria, equivalente a 4,83 possuindo um desvio padrão de apenas 0,45. Indicando o quanto as disciplinas conseguem atingir em termos de desenvolvimento de competências e a questão não é que precisem ser feitas melhorias para aprimorar esse resultado, mas principalmente compreender a importância das vivências além das aulas para a formação de administradores. Indica também o quanto a consultoria pode ser capaz de servir como suplemento para essa carência das disciplinas.

Quadro 16 - Relevância entre experiências para o desenvolvimento de competências

Quão relevante foi o papel dessa experiência para o desenvolvimento de COMPETÊNCIAS associadas a administração?					
Perguntas em escala de relevância	Média	Mediana	Desvio padrão	Média graduandos	Média formados
Disciplinas	3,55	4	1,23	3,64	3,00
Estágio	4,60	5	0,74	4,59	4,67
Consultoria	4,83	5	0,45	4,84	4,82
Outras experiências	4,23	5	1,03	4,34	3,50

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3 A PRÁTICA NAS GRADUAÇÕES DAS FACULDADES SAÚDE

O entendimento da aplicação do “serviço-escola” a Escola de Administração da UFRGS inicia-se por meio deste estudo, contudo necessariamente será adaptada conforme sua aplicação, atendendo aos critérios demandados pela comissão de graduação e discentes, podendo ser considerado futuramente que haja alguma remuneração aos estudantes-estagiários. Caso o estágio tivesse a mesma carga horária do curso de Psicologia da PUCRS, representaria 10,9% da formação dos alunos da administração, podendo acarretar numa extensão do período até a formatura, o que geraria um impacto sistêmico a todos envolvidos com a Escola de Administração e a faculdade em que está inserida (KROEFF, CARLO, *et al.*, 2006). A

possível futura modelagem estaria orientada para a melhor funcionalidade e aplicabilidade dentro do contexto do curso que está envolvido, analisando o melhor encaixe do estágio a organização dos créditos no decorrer do curso, atendendo uma carga horária que seja coerente a possibilidade dos docentes e discentes.

Santos, Cardoso e Melo-Silva (2009) concluíram que a psicoterapia proposta nos serviço-escola tem se mostrado um recurso eficiente para lidar com a demanda oriunda da orientação profissional, constituindo uma alternativa complementar para casos que necessitam de atendimento. Arruda e Melo-Silva (2010) avaliaram em um estudo 77 ex-clientes, por meio de um questionário enviado por correio, contendo questões objetivas e dissertativas sobre sua experiência com os serviço-escola, os quais avaliaram positivamente as condições oferecidas pelo serviço, valorizando as atividades e os temas trabalhados na intervenção. Tais resultados nos oferecem uma perspectiva dos resultados obtidos nas faculdades de psicologia, retratando em parte que o desempenho do programa tem sido proveitoso aos estudantes-estagiários e a comunidades, porém não são definitivos para o sucesso do tratamento dos pacientes.

Essas referências são de extrema importância para a construção de conceitos relevante para uma futura modelagem do estágio para a administração, pois inspira nos pontos de sucesso e desenvolvimento do programa e contempla algumas das lacunas que virão a surgir com o serviço. Em adição, a uma importante influência que esse serviço pode contribuir em aspectos sociais, no caso da psicologia, atendendo a pessoas de baixa renda que necessitam de um atendimento especializado às suas necessidades em relação ao comportamento humano. Para a administração servirá como um suporte relevante na sustentação de micro e pequenas empresas, as quais são significativamente restritas em suas capacidades financeiras e, no contexto em que esta modelagem é escrita, são exigidos a superar uma crise severa em função da pandemia de COVID-19.

Como é possível observar no

ANEXO I – PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DO CURSO DE PSICOLOGIA UFRGS, ESTÁGIO BÁSICO (2006, p **77-80**), objetivo geral do estágio obrigatório no curso é “Projeto e intervenção junto a grupos ou instituições com o objetivo de qualificar as competências e habilidades desenvolvidas no núcleo comum.”, focando em dois pontos, a qualificação dos alunos e o atendimento a

comunidade. O material dá as diretrizes necessárias sobre as competências básicas necessárias, metodologia do estágio, possíveis locais de estágio, os quais permitem tenha algum grau de direcionamento quanto a sua especialização dentro do curso, além disso contextualiza sobre como funciona a supervisão. De acordo com o currículo da Graduação em Psicologia da UFRGS, os estágios se iniciam a partir do sétimo semestre com o primeiro estágio básico e no semestre seguinte o segundo, depois o discente terá mais dois estágios nas áreas que ele tiver interesse em se especializar, apresentado no Quadro 17. Ao final do curso o aluno terá se envolvido por 660 (seiscentas e sessenta) horas em estágios obrigatórios acompanhados diretamente pela universidade (COMISSÃO DE GRADUAÇÃO DO CURSO DE PSICOLOGIA, 2013). O método utilizado é extremamente positivo por complementar o currículo teórico, possibilitar o desenvolvimento do aluno na experiência prática de forma contínua e possibilitando sua especialização de acordo com o seu interesse, sendo aplicada na metade final do curso.

Quadro 17 - Currículo de Estágios na Graduação em Psicologia UFRGS

SEMESTRE	DISCIPLINA	CR	CH	CHP	EMENTA
SEMESTRE VII	ESTÁGIO BÁSICO I	10	150		Práticas Integrativas das competências do núcleo comum.
SEMESTRE VIII	ESTÁGIO BÁSICO II	10	150		Práticas Integrativas das competências de núcleo comum.
SEMESTRE IX	ESTÁGIO EM PSICOLOGIA SOCIAL e POLÍTICAS PÚBLICAS I	12	180	12	Desenvolver competências para práticas analítico-institucionais privilegiando neste nível de estágio um estudo do campo, com observações participantes, produção de um diário institucional, análise das demandas e elaboração de projeto de trabalho.
	<u>OU</u>				
	ESTÁGIO EM PROCESSOS CLÍNICOS I	12	180	12	Desenvolvimento de competências para a prática profissional no contexto específico do trabalho em instituições. Descrição, análise e interpretação das relações entre contextos e processos psicológicos e intervenções psicoterapêuticas.
	<u>OU</u>				
	ESTÁGIO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO I	12	180	12	Práticas em diversos contextos do desenvolvimento humano individual, grupal e comunitário.

SEMESTRE X	ESTÁGIO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO II	12	180	12	Práticas em diversos contextos do desenvolvimento humano individual, grupal e comunitário.
	<u>OU</u>				
	ESTÁGIO EM PSICOLOGIA SOCIAL e POLÍTICAS PÚBLICAS II	12	180	12	Operacionalizar o desenvolvimento das atividades, conforme análise das demandas produzidas no local, atualizando os espaços e as formas de ação, tendo como referência teórica os pressupostos que discutem a desnaturalização das instituições e das práticas.
	<u>OU</u>				
	ESTÁGIO EM PROCESSOS CLÍNICOS II	12	180	12	Desenvolvimento de competências para a prática profissional no contexto específico do trabalho em instituições. Descrição, análise e interpretação das relações entre contextos e processos psicológicos e intervenções psicoterapêuticas.

Fonte: Adaptado de Grade Curricular da Graduação em Psicologia UFRGS (COMISSÃO DE GRADUAÇÃO DO CURSO DE PSICOLOGIA, 2013)

O modelo aplicado na psicologia envolve 4 semestres de estágio, a partir do 5º período. No currículo proposto pelo curso da UFRGS, os alunos realizam o mesmo tipo de estágio nos dois primeiros semestres, sendo o estágio básico, apresentado no Quadro 17 - Currículo de Estágios na Graduação em Psicologia UFRGS, no qual tem como objetivo geral: “Projeto e intervenção junto a grupos ou instituições com o objetivo de qualificar as competências e habilidades desenvolvidas no núcleo comum” e pelos seguintes objetivos específicos (COMISSÃO DE GRADUAÇÃO DO CURSO DE PSICOLOGIA, 2013):

1. “Consolidar e desenvolver habilidades e competências básicas para atuação profissional, conforme diretrizes curriculares”;
2. “Desenvolver experiências de estágio que integrem práticas de atenção integral à saúde conforme princípios do SUS”;
3. “Desenvolver atividades integradas que contemplem níveis de intervenção em processos individuais e coletivos, considerando três eixos: diagnóstico, planejamento e intervenção”.

Após o estágio básico, o discente pode escolher 3 áreas do curso para realizar os estágios de ênfase - processos clínicos, desenvolvimento humano e psicologia

social - ocorrem entre o 7º e 10º semestre, tendo duração de um ano e 24 créditos para cada ênfase, totalizando 48 créditos nas duas ênfases. A carga horária dos estágios de ênfase é de 12 horas, sendo que o local pode requerer ampliação da carga horária, com justificativa para Comissão de Graduação.

Na graduação em psicologia da PUCRS, um caso analisado por Boeckel, Lahm, *et al.* (2010), os autores trazem o compromisso ético da da faculdade e dos alunos-estagiários com a realidade. O autor orienta para uma formação adequada quanto a organização da metodologia da seguinte forma:

Todas as atividades desenvolvidas pelos estagiários são acompanhadas, orientadas e avaliadas pelos supervisores. Desta forma, é na supervisão semanal que ocorre a discussão da prática realizada pelo acadêmico estagiário, exercendo importante papel na formação, por permitir que os estagiários sistematizem e avaliem suas intervenções. Ademais, é nos seminários teóricos que os estagiários discutem e fortalecem os subsídios teóricos que nortearão as práticas. Os seminários são realizados mediante leituras de diversos materiais cientificamente validados. Esta atividade familiariza os estagiários com os procedimentos e técnicas de que podem dispor em seu exercício de estágio e posterior prática profissional. Além disso, neste espaço discute-se a implicação prática dos conceitos estudados.

Os exemplos citados transmitem a capacidade do *service-learning* contribuir socialmente e para a capacitação dos estudantes alinhados com a realidade que se encontram. Para o contexto da administração, existe uma lacuna importante que pode ser preenchida que é o trabalho com empresas pequenas, como foi trazido por um entrevistado (EV9): “[...] quase que todo conteúdo na graduação é direcionado para grandes empresas, todos os conceitos que trabalhamos ficam distantes das pequenas empresas”. Outro ponto de atenção, é quanto a metodologia de aplicação que ainda está se desenvolvendo, atualmente o SOS PME está sendo trabalhado através do *service-learning* conforme o interesse de cada professor em se utilizar do programa, na maioria dos casos, adequando-o às necessidades da disciplina em que está inserida, não havendo uma interdisciplinaridade e havendo uma padronização de entregas e desenvolvimento do aluno apenas dentro da mesma turma, esse foi um aspecto trazido por uma das professoras entrevistadas pela pesquisa:

“O SOS PME está como *service-learning*, só que como é muito característico da UFRGS a autonomia do professor, então cada professor vai trabalhar da forma que ele melhor entende, fazendo trabalhos que às vezes são bastante diferentes. Nos nossos sprints de atendimento tínhamos um roteiro, tínhamos um protocolo que seria aplicado pelos alunos. Acredito que precisamos de um norte para conduzir, a linha do professor pode descaracterizar um projeto. Precisamos desenhar caminhos para serem adotados, nem tão fechado, nem

tão livre. Aí o professor avalia se SOS PME se adequa ao professor. Pensando como gestora do projeto eu teria preocupação em não descaracterizá-lo. Eu mesmo fiz ajustes, nunca tinha trabalhado com proposições na minha disciplina, apenas diagnósticos, incluí um momento de sugestão de ações, mas meus alunos não têm um preparo para fazer sugestões de ações concretos. O “como atuar” [dos alunos] são muito simples, superficiais e a minha disciplina não permite que isso aconteça.” (EP11)

É necessário diferenciar que as faculdades da saúde trabalham com o formato em que a escola se torna uma clínica em que os alunos estão aplicando a prática, num molde que facilita o planejamento e aplicação da metodologia (AMARAL, LUCA, *et al.*, 2012). Na administração isso se torna mais complexo, ainda mais lidando com empresas em situação de crise econômica, assim como nos cursos da saúde, é necessário responsabilidade com as empresas que estão em atendimento.

4.4 ANÁLISE DAS NECESSIDADES DE SERVIÇOS CONSULTIVOS A PEQUENAS EMPRESAS

Como pode ser analisado nas Figura 1 no Referencial Teórico, 81% das pequenas empresas tiveram uma diminuição no seu faturamento desde o início da pandemia de COVID-19, um dado alarmante e que demanda da sociedade um trabalho de apoio e sustentação a esses empresários (SEBRAE; FGV, 2021). A partir dessa recessão de negócios que surge o SOS PME, como uma tentativa de atender a comunidade empresarial necessitada, desde a abertura para inscrições de empresas em 28 de março de 2020 foram inscritas 159 empresas até o final do mesmo ano. De acordo com a base de dados do SOS PME, das empresas inscritas em 2020, 50% delas afirmaram que tiveram uma redução acima de 50% no faturamento desde o início da pandemia e 22% tiveram uma redução entre 10% e 50%. A área que mais carecia de atenção para 84% dos negócios era financeira, ainda que muitos interpretassem que a dificuldade de vender estava associada a um problema dessa área.

Essa situação se refletiu nas entrevistas com os empresários que participaram do programa: “Passei por uma fase muito difícil, era um mercado interessante, eu achei que ia melhorar, mas piorou” (EE5). Mesmo com as mudanças mais orientadas para o e-commerce e o delivery para aqueles que trabalhavam com produtos, os resultados seguiram muito abaixo do esperado:

“Foi o período mais inimaginável possível, eu tinha feito uma reforma na cozinha e tive que vender meu carro para poder pagar, além de que tive que demitir todos os meus funcionários. Nunca alcançamos com delivery com o que tínhamos no salão, nunca chegou a 3% do que era” (EE2).

Para a compreensão, todavia, se existirá a necessidade do SOS PME seguir atuando após a retomada econômica do país, é possível definir unanimemente pelas respostas dos empresários que há demanda de um serviço consultivo para atendê-los. Os principais pontos trazidos foram de que os consultores complementam conhecimentos gerais, mas contribuem significativamente em decisões administrativas pelos empresários não serem da área, possibilitando uma ampliação de referências e contato com outras pessoas. Algumas das citações que refletem o argumento sobre a importância da consultoria para pequenas empresas:

“Total, muito bom. Pra situação que estávamos, super perda, poder te dar uma visão de organização, de mudar o estoque de lugar, mudar uma legenda de foto, mudar uma estrutura de foto. Acho que é muito importante, pra quem tá conhecendo mesmo. Acho muito importante, nos gerou outros frutos [...] Isso também dá uma segurança para empresa” (EE4)

4.4.1 Análise do atendimento a micro e pequenas empresas por consultorias

Como foi trazido anteriormente, no Brasil como um todo, existem 9.810.483 são MEI, 6.586.497 são PE e 896.336 são EPP, totalizando 17.293.316 pequenas empresas, representando 89,35% das empresas ativas totais (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2020), são milhões de negócios de diversos setores com diversas experiências. Evidentemente que nem todas precisam de consultoria, mas a disponibilidade de negócios é extremamente suficiente para que qualquer universidade consiga captar pequenos empresários que necessitem de suporte para administrar seus negócios. Em adição, de acordo com a Statista (2021), o mercado de consultorias digitais há alguns anos atingiu o valor de 48 bilhões de dólares e, em 2021, espera-se que seu valor de mercado global ultrapasse a marca de 53 bilhões de dólares, tornando cada vez mais comum e presente, possibilitando que graduandos de qualquer universidade do Brasil atendam pequenos empresários remotamente.

De acordo com os empresários entrevistados na pesquisa, as principais consultorias que eles consideram para atender seus negócios são, em primeiro lugar, o SEBRAE, entre outras organizações do Sistema S, consultores individuais que acabam sendo na maioria dos casos pessoas conhecidas ou indicadas. Em alguns casos, poderiam contar com associações do setor e empresas juniores (EJs). Todos os entrevistados contaram com o SEBRAE em algum momento, seja para receber a consultoria, participar de algum programa ou curso e para todos eles houve algum retorno positivo envolvido.

“100%, sempre trabalhei com consultoria. Apesar de ter conhecimento de gestão, a gente não é dono da razão, quando tem um bom consultor. Isso começou com um programa do SEBRAE, agente local de transformação, e ali que eu me dei conta do quanto eu não sabia. As horas trabalhadas foram mínimas, mas já contribuiu muito. [...] Vejo 100% relevante trabalhar com consultoria.” (EE2)

“Participamos do programa de Agritech do SEBRAE e isso nos possibilitou a entrada de sócios importantes para o nosso negócio, hoje tenho pessoas que complementam as áreas que eu não dominava e eu conheci elas lá. [...] Não temos conhecimento da parte burocrática, então por isso entramos no programa. É importante consultoria, especialmente para as empresas que não são da área, especialmente para precificação.” (EE1)

“Eu considero uma relevância altíssima. Eu sinto que eu preciso muito porque eu sou muito bom como professor, mas como empreendedor eu ainda tenho uma longa jornada pela frente eu sinto que eu tenho bastante dificuldade ainda nem eu vou aprendendo ali sozinho, mas eu sinto que a minha aprendizagem é muito lenta e que se eu tivesse pessoas me ajudando e me mostrando coisas que às vezes são óbvias, mas que eu não enxergo isso seria de um valor altíssimo para mim.” (EE3)

Uma perspectiva trazida sobre o trabalho do SEBRAE é que ele sempre contribuiu, porém até por atender gratuitamente ou cobrar baixos valores, o atendimento acaba sendo bastante limitado e se restringe a aspectos mais vinculados a estruturação inicial do negócio, quanto a abertura da empresa, alocação do capital e não envolve aspectos mais elaborados de gestão e estratégia do negócio, tornando uma consultoria pontual.

Em relação as outras frentes, dois dos entrevistados chegaram a contratar consultores autônomos, a percepção foi bastante positiva pois são capazes de criar uma relação muito próxima com o empresário, gerando uma maior abertura de informações e acessibilidade as recomendações feitas pelo consultor e, nos casos citados, serem pessoas com maior experiência na área de atuação da empresa. As únicas contrapartidas são que acaba sendo um preço mais alto e por isso nem sempre é possível manter o atendimento por um longo período e nem sempre os empresários conseguem encontrar um consultor que seja adequado para as exigências do seu negócio.

4.4.2 Comparação entre SEBRAE, Empresas Juniores, consultores individuais e SOS PME

Um dos principais pontos no desenvolvimento do SOS PME é que sua atuação não seja uma sobreposição de serviços que já existem e já são qualificados, a intenção não é gerar competição, porém preencher lacunas não atendidas pelas outras organizações consultivas que atendem pequenas empresas, por isso uma das

vias de executar o SOS PME é através do serviço-escola, iniciando desde o princípio uma diferenciação entre os moldes de atendimento. O objetivo do serviço prestado é tornar-se relevante para sociedade e, no âmbito que tange a universidade federal, ser também uma forma de retribuir a comunidade.

Quanto aos consultores individuais, a grande diferenciação é que esses realizam um trabalho de especialista, são na maioria dos casos peritos em alguma área do negócio e conseguem contribuir especialmente pelo seu conhecimento e experiência adquiridos com a prática. Em oposição, o trabalho do SOS PME acaba sendo mais abrangente, sem entrar minuciosamente em cada parte do negócio, trazendo um aspecto mais generalista. O outro ponto é a diferença de orçamento ao empresário, no caso do SOS PME é um serviço que por enquanto é sem custo, podendo atender empresários bem pequenos que justamente acabam precisando das soluções mais ágeis e possuem menor capacidade de fazer implementações que exijam investimento. Além disso, o SOS PME consegue alcançar mais empresários e possui maior capacidade de divulgação principalmente por estar vinculado a universidade federal e englobar um volume significativo de pessoas.

Quanto ao SEBRAE e instituições do Sistema S é um serviço bastante especializado com consultores e programas que são experientes e possibilitam um trabalho objetivo, atendendo a dificuldades que direcionam principalmente a abertura do negócio e questões financeiras dos empreendedores, além de terem diversos programas que fomentam *startups*. Uma das grandes diferenças entre o SEBRAE e o SOS PME é que o segundo acaba tendo um perfil jovem pelos consultores serem graduandos, ao mesmo tempo que está atrelado a universidade e o apoio dos professores, com experiências diferentes, mas que podem se apoiar em um embasamento teórico e metodológico. Concomitantemente, como foi apresentado anteriormente, existem milhões de pequenas empresas que o SEBRAE ainda não tem capacidade e capilaridade para atender todas elas e o trabalho do SOS PME pode ser colaborativo e complementar um ao outro.

Quanto as EJs, em especial a PS Júnior que é a Empresa Júnior de consultoria da administração da UFRGS e está localizada dentro da Escola de Administração da universidade e todos os alunos da universidade podem fazer parte dela mediante a um processo seletivo. Ela atende todo tipo de empresa, ainda que apenas em 2017, 88% das organizações atendidas eram Pequenas e Médias Empresas (PS JÚNIOR,

2017). Seus serviços são focados nas áreas da administração com projetos orientados por professores da escola possuindo 28 anos de experiência, ainda que o tempo máximo de um voluntário seja de até 3 anos por ser composta apenas por graduandos. No entanto, entram entre 20 e 30 membros novos por ano na PS Júnior, apenas 12% dos alunos que entram por ano na escola, ademais metade não passam no processo seletivo que é dividido em 3 etapas e dura de 3 a 4 meses, envolvendo dinâmica em grupo, entrevista individual e trainee. Dado esse contexto é importante ressaltar que a EJ não teria capacidade nos moldes atuais de receber todos os graduandos, além o formato dos projetos e gestão, pela alta circulação de membros, promovem experiências significativamente diversificadas, sem que haja a intenção dos voluntários possuírem vivências parecidas, sendo que não existe tempo mínimo para ficar na empresa. Além disso, nem todos os alunos da graduação teriam a oportunidade de estar nela por ser um trabalho voluntário não-remunerado que envolve 30 horas semanais, enquanto diversos graduandos dependem de suporte financeiro próprio. Mesmo que seja possível ter outro trabalho em turnos opostos, são raros os casos que conseguem conciliar uma terceira oportunidade com a graduação e a Empresa Júnior. Importante ressaltar que as EJs não podem remunerar seus membros conforme a Lei das Empresas Juniores (BRASIL, 2016). Outro ponto é que as empresas juniores não conseguem atender a todos os empresários, a própria PS Júnior já atua próxima a sua capacidade máxima, além de que as EJs respondem para uma confederação nacional que exigem metas de projetos e faturamento, assim é incomum que os projetos não sejam pagos, sendo o preço médio dos projetos de aproximadamente 5,2 mil reais (PS JÚNIOR, 2017), inviável financeiramente para muitos pequenos empresários.

Em comparação ao SOS PME, a Empresa Júnior é capaz de oferecer uma experiência mais completa àqueles que conseguirem fazer parte dela, enquanto no programa terá um viés mais inclusivo tanto para os alunos quanto para as empresas e, caso siga nos moldes atuais, com uma dedicação proporcional a de uma disciplina e as entregas avaliadas pelos professores.

4.4.3 Impacto socioeconômico do serviço-escola para micro e pequenas empresas

O impacto econômico que o serviço-escola para micro e pequenas empresas pode trazer para o ecossistema são mais evidentes, como a sobrevivência dos negócios por mais tempo, a contratação de mais funcionários conforme essas organizações forem crescendo e gerando uma diminuição do desemprego, além das múltiplas oportunidades que se abrem para novos negócios, novos consumidores e empresas, pessoas que se beneficiam pelo crescimento de empresa, assim como governos que arrecadam mais impostos e podem investir cada vez mais nas próprias universidades que são capazes de oferecer o atendimento aos empresários.

Pela pesquisa foi possível compreender que todos os impactos econômicos citados estão atrelados a impactos sociais, possibilitando que muitos empresários que empreendem por necessidade, muitas vezes uma das únicas alternativas de renda que eles encontram, de ser algo realmente próspero que pode garantir o sustento de suas famílias e daqueles que crescem junto com a existência do negócio. O impacto é recíproco a quem oferece o serviço, tornado uma ferramenta para que os alunos e professores estejam em contato com empresas que tanto sustentam quanto são o sonho pessoal e a conquista pessoal de muitos empresários.

4.5 POR QUE APROVEITAR UM MODELO MAIS ABRANGENTE DE CONSULTORIA?

Um modelo mais abrangente de consultoria apresenta um caráter mais generalista possibilitando a maior diversidade de projetos e direcionando para que haja maior similaridade na experiência dos graduandos. Ainda não é possível saber como funcionará a consultoria e se ela será obrigatória ou não, dado que o currículo de administração já é bastante abrangente, anichar ou especializar a consultoria pode tornar seu conteúdo e aprendizado menos estimulante para aqueles que não querem seguir a área de aplicação da consultoria. De acordo com David Epstein (2019), a abrangência do treinamento e aprendizado prevê uma maior amplitude de transferência e capacidade de aplicar habilidades de forma flexível e em situações inusitadas, desenvolvendo a melhor competência de combinar uma estratégia com

um tipo de problema, em vez de aprender a fazer padrões repetitivos. Muitas pesquisas no mundo dos negócios sofrem com o viés de sobrevivência, porque só estamos olhando para as empresas que se saíram muito bem, enquanto a abrangência favorece uma abordagem generalista, observando contendo os benefícios da amplitude, experiência diversificada, pensamento interdisciplinar e especialização tardia na solução dos problemas do mundo (EPISTEIN, 2019).

A consultoria McKinsey (2021) relata que 87% das empresas têm lacunas de habilidades e a requalificação por meio do treinamento e capacitação é a principal solução orientando para versatilidade das habilidades se torna mais importante do que o foco da habilidade. Tornando essa uma oportunidade significativa para os graduandos, dificilmente eles realizariam uma consultoria nesse formato para pequenos empresários, propiciando um exercício desafiador e capacitante.

No âmbito das PMEs, está sendo considerado negócios que já estão validados em modelos de negócios tradicionais, mas que apresentam alguma condição crítica no seu desenvolvimento, geralmente associadas a práticas de gestão, que competem a organização financeira e comercial.

4.6 SERVICE-LEARNING E OS MODELOS POSSÍVEIS DE APRENDIZAGEM PRÁTICA NA GRADUAÇÃO APOIADO PELO SOS PME

No contexto presente, o SOS PME está atuando através do modelo do *service-learning*, as empresas se inscrevem no formulário disponibilizado no site da Escola de Administração e essas são alocadas nas disciplinas dos professores que demonstraram interesse em incluir suas turmas no programa. O serviço é prestado pelos alunos dentro da disciplina e faz parte do trabalho avaliativo, de forma geral, com entregas segmentadas e uma entrega final.

No início do SOS PME, ao invés do atendimento seguir para a graduação, o serviço era prestado por voluntários que se inscreveram para prestar a consultoria. Houve 325 voluntários inscritos apenas em 2020, 66% destes possuíam vínculo com a UFRGS. O atendimento era organizado pelas professoras que constituíam grupos multidisciplinares para atender cada empresa, a consultoria era breve, nos casos citados pelos voluntários ocorriam em até 4 encontros em que era feito um diagnóstico imediato e desde o princípio do contato os consultores já faziam proposições de

melhorias, como apenas 10% das empresas classificaram sua situação como não urgente e a pandemia forçava transformações drásticas na atuação de todos os negócios que não eram inteiramente digitais, os empreendedores precisavam de soluções imediatas de rápida aplicação que pudessem de qualquer forma melhorar sua competitividade e recuperar-se financeiramente.

A partir deste ano, com a flexibilização das medidas de operação do negócio, a redução significativa da média móvel de casos, as empresas puderam sair de uma zona restrita e estão conseguindo se aproximar da forma de atuação anterior a pandemia. Isso possibilitou que o atendimento às pequenas empresas pudesse ser trabalhado com mais tempo, sem a mesma urgência, possibilitando que surgisse o modelo de atendimento atual, pelo *service-learning*.

“Eu acho que tá muito legal nesse novo estágio que é o *service-learning*, como não temos a mesma urgência do programa no início. Como as PMEs já se ajustaram a situação, elas têm uma possibilidade de se programarem melhor lá pra frente, esse formato tá ótimo e os alunos gostaram muito, eles preferem essas empresas que vieram nos procurar. É aquela coisa que antes era meio pedinte pra conseguir empresa, agora o único problema é que algumas empresas não se comprometem às vezes, aí já temos prazos, tive 2 ou 3 empresas que desistiram.” (EP12)

Tanto os empresários quanto os voluntários entrevistados foram envolvidos no primeiro formato de atendimento do SOS PME, alguns deles chegaram a realizar o atendimento concomitantemente com graduandos na equipe em que estavam envolvidos ou o professor que orientava a equipe que realizava o atendimento aproximava os consultores de alguma de seus alunos nas disciplinas para que estes pudessem contribuir, promovendo uma maior complementariedade.

Quanto as percepções dos empresários, o que mais se destacou foi o atendimento e capacidade de contribuição dos voluntários com soluções objetivas, além de oferecer conteúdos adicionais relevantes para que o empreendedor pudesse consultar. Quanto aos pontos de melhorias, demonstrou-se a intenção por um projeto mais longo, com entregas mais bem definidas e uma avaliação de como o serviço está se encaminhando.

Quadro 18 - Percepções dos empresários em relação ao SOS PME

Empresários		
Entrevistado	Pontos de destaque	Pontos de melhoria

EE1	"Super importante, muito válido pois não tínhamos conhecimento da parte de custos, como precificar. são temas que vocês lidam e nós não, então complementa muito bem. [...] As trocas com o pessoal que nos atendeu foi superpositivo."	"A continuidade, mas entendo que são diferentes alunos. Acompanhar por um tempo maior. Para o programa mostrar também o que teve de retorno."
EE2	"Tive suporte de gente muito qualificada, me ajudou muito, me ajudou a ter clareza. Só que o momento era tão crítico que eu não estava bem. O SOS PME nos contribuiu muito, mas naquele negócio não tinha o que salvar. Agiu muito rápido, isso foi muito bom. Tive duas consultoras muito boas, esse foi o principal destaque pra mim, a seleção das consultoras, como eu salientei. Mantive o contato e foi de grande valor, foram contatos que me adicionaram."	"Se além do consultor, durante o processo haver uma avaliação de como está indo durante o processo, acho que isso possa contribuir."
EE3	"Eu gostei achei que foi um atendimento bem carinhoso atencioso sim. Acho que a equipe foi muito atenciosa, achei que foram muito educados, buscaram soluções, me mandaram bastante material para pesquisa. [...] Acho que um destaque legal é que eles, durante muito tempo, ficaram me mandando bastante material para relacionar com o que eu trabalhava e olhar em termos de vídeos, em termos de plataformas para processar para fazer cursos gratuitos para que eu pudesse ler."	"Eu gostaria de ter tido um pouco mais de ajuda. Achei que foi bem breve. E também achei que foi um pouco superficial. Não sei se porque estava tudo muito restrito ou se porquê de repente eu também não estava com um amadurecimento suficiente para entregar e melhorar. Também foi muita informação."
EE4	"Gostamos muito, foi muito bom. [...] Gostamos do atendimento e da percepção de empresa. [...] O melhor momento foi quando a gente fez a reunião de retorno. Mostrando alguns outros pontos que poderiam ser modificados e achamos que foi mais legal e achamos algumas respostas do ponto que poderia ser trabalhado, não foi nada imposto, sempre consideravam muito nossa condição."	"Acompanhamento de maior tempo, por etapas, acompanhar mais tempo, isso deixasse mais completo. Foi só um encontro. Talvez um ponto a melhorar, seria legal expandir mais."
EE5	"Bom trabalho, mais importante é que eu mais aprendi com as pessoas e as pequenas empresas, essa troca de informações é o que mais desperta para mudança. As empresas precisam saber quais são as informações que importam e organizá-las. Além do suporte teórico que a federal passa, a modernidade."	"Centralização de onde o serviço pudesse ser buscado, um lugar em que as pessoas pudessem encontrar, em alguns momentos que os professores estivessem mais integrados. [...] Em alguns momentos, aquele líder possa estar junto. O terceiro ponto é disponibilizar as informações para o empresário de forma mais didática."

Fonte: Elaborado pelo autor.

entrega dedicada e bem executada, tendo muito cuidado com a imagem da universidade.

Quadro 19 - Percepções dos voluntários em relação ao SOS PME

Voluntários		
Entrevistado	Pontos de destaque	Pontos de melhoria
EV6	Satisfatória, como é de segundo plano. É uma experiência desafiadora, viver na pele o que a maioria das pessoas vivem. O projeto oportuniza com alta capacidade e posto em prática os conhecimentos da administração, é oportunidade do conhecimento que se materializa. [...] É uma proposta muito bacana e fazer algo que a universidade se propõe.	"Gostaria de ter entregado mais. Uma nota 7. [...] É importante ter um professor responsável que se proponha a ser uma mentoria, mais do que uma consultoria. Pode ser tanto uma oportunidade de estágio obrigatório muito mais interessante, pode ser um programa de extensão, pode ser o mesmo modelo da PS Júnior"
EV7	"Eu amei, foi uma das melhores experiências que eu já tive, se não a melhor. Estou ansiosa por fazer mais pelo projeto. Minha expectativa é focar no trabalho voluntário nesses moldes. É uma das melhores experiências que eu já tive. Tu aprende, tu ensina, tu põe tua cabeça funcionar, tu sai fora da caixa. Olha eu me desenvolvi bastante, principalmente com meus colegas de grupo, trabalhando num grupo multifuncional, aprendi muito sobre coisas que eu nem sabia. No nosso grupo tentávamos manter por áreas, tu vai te apropriando do conhecimento naquela área. Aí tu consegue oferecer um serviço mais focado."	"Além da consultoria, tentávamos construir com os alunos na aula, aí é meu principal ponto. Se for pra utilizar o formato para não ver aquilo como uma atividade de aula. Se o aluno vê isso dessa forma, ele não entende a importância do resultado que ele está gerando. O trabalho de aula não tem quase nenhum impacto neles, só se eles resolverem adotar por conta. Não dá pra largar o aluno pra ele fazer sozinho, um mentor é muito importante que coordenasse o grupo e não deixar os alunos se autogerir porque eles não têm experiência nisso. [...] Outra ressalva, repensar forma de avaliação, o acompanhamento com professor, o trabalho em grupo, dar a significância do impacto no empresário. Que não é questão de nota, tu vai estar queimando a UFRGS."
EV8	"Acho me ajudou a ver que eu não tenho tanto conhecimento como parte financeira ou contábil e me mostrar áreas que eu não tô inserida ou não conheço tanto. Em outras situações não teria tanta facilidade. Acho que o mais importante foi desenvolver empatia e o jeito de lidar com o empresário. De certa forma tu lida com certa posição de superioridade. E nisso teu trabalho vai até certo ponto. [...] Permitiu olhar mais no olho. Aprendi a escutar mais e adaptar meu conhecimento."	"Acho que tem uma oportunidade, não com o micro, mas o pequeno ou médio, tu ver como funciona o sistema inteiro do negócio, entender todo o ciclo de valor, ver tudo como se fosse um laboratório. Além disso ele permite algo que é começar entender que ferramentas e conhecimentos que facilitem o conhecimento. exemplo: como usar ferramentas... [...] No conhecimento científico, acho que não tem tanta contribuição para o aluno da graduação."

EV9	"Acho que principalmente pela troca com os colegas, no início tínhamos mais disponibilidade, acho que isso também ajudou, acho que as pessoas estavam bem interessadas. Eu vejo que eu aproveitei bastante, acho que foi bem interessante, ajudei ali em 3 ou 4 casos, foram empresas bem diferentes. Ver aquela vontade do empreendedor de sempre querer aprender, teu trabalho estava sendo reconhecido."	"É um impacto bastante enriquecedor em que tu consegue ver na prática e precisamos pensar como traduzimos essa obviedade e como pode ser implementado. E por ter contato com uma realidade diferente. Esses empreendedores já têm um conhecimento, ver diferentes experiências e ir construindo isso no teu arsenal e ter referências de como as coisas podem ser desenvolvidas, sendo um impacto muito positivo, acho que o ponto aqui é mais a potencialização do trabalho"
EV10	"Primeiro o desenvolvimento de competências de ser mais rápido e assertivo. Minha orientadora exigia para sermos pragmáticos e o segundo foi o conhecimento sobre os negócios em si. Aprendi sobre os seus setores, peguei áreas que eu nunca atuei. A dor da consultoria é não ter informação, esse é principal problema do SOS PME, pelo contexto bastante restrito isso limita bastante. A gestão do conhecimento era bem legal, isso funcionava bem, tinha gente de tudo que era de conhecimento, muito pelo contexto. Eu curti por ser enxuto."	"Como disse antes, é não ter todas as informações e ônus e o bônus de ser tudo bastante pragmático. Vou usar a crença da PS, mas não sei se todos os graduandos teriam a competência e muitos trabalham com outras coisas, não acho que conseguiriam ter a dedicação necessária, isso não vai ser o ganha pão, teria que criar quase que outra Empresa Júnior. Não sei se tem pessoas para esse estilo."

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nas informações é possível, mais uma vez, compreender as possíveis contribuições provenientes da execução do SOS PME, tanto para quem executa quanto para quem é atendido. Fundamentado por tudo que já foi trazido, serão feitas algumas proposições de modelos de atuação do SOS PME que envolva graduandos e sirva como uma estratégia de contribuir para o aprendizado prático no curso.

4.6.1 *Service-learning* mantendo os moldes atuais

Atualmente o SOS PME tem sido aplicado no formato de *service-learning* com as empresas se inscrevendo por um formulário disponibilizado na no site da universidade e a partir disso os coordenadores do programa disponibilizam esses negócios aos professores interessados que aproveitam os negócios nos trabalhos feitos nas disciplinas. Ou seja, as turmas já realizavam trabalhos com empresas aplicando os métodos aprendidos na cadeira, mas no formato corrente os estudantes

aproveitam os negócios que se inscreveram no programa, restringindo o serviço as limitações da disciplina.

Analisando a inserção do programa no contexto das disciplinas do currículo da administração, podendo ser a partir de 2 a 6 créditos, envolvendo uma carga semanal mínima de 100 minutos (equivalente a uma hora e quarenta minutos), até 300 minutos (equivalente a cinco horas), sendo ministrada em 1 a 3 encontros fixos. Na visão trazida por alguns dos entrevistados a aplicação do *service-learning* pelo aluno, que é como está sendo aplicada atualmente, deve ser apenas por disciplinas a partir da etapa 6, isso decorre dos conhecimentos oferecidos pelo currículo, pois só a partir desta etapa teria recebido conteúdos de finanças, marketing, direito, organização da produção e estratégias. Atualmente há bastante autonomia na aplicação do projeto de consultoria pelos professores, se o serviço-escola fosse instituído no plano pedagógico seria relevante a construção de uma metodológica que pudesse orientar tanto professores quanto alunos para que possa haver uma análise futura que gere conhecimento científico a partir dos serviços prestados. Em relação as disciplinas que ainda não envolvem o SOS PME, precisaria ser feito uma construção entre a comissão de graduação, os professores das disciplinas mapeadas como possíveis integrantes do programa e a coordenação do SOS PME para elaborar a aplicação e constituí-la de acordo com as exigências do Ministério da Educação e das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) do Curso de Graduação em Administração.

Para todas as professoras entrevistadas é unânime que a inclusão das empresas inscritas do SOS PME contribuiu positivamente para o desenvolvimento da disciplina, como citado:

“Minha disciplina se beneficia mais do SOS PME do que entregamos benefícios em retorno. Mas vejo que não são muitos dos professores que usam o SOSPME como ferramenta de trabalho, nesse semestre eu abri para que os alunos pudessem buscar empresas, quem não conseguir empresa, eu consigo. As duas empresas que peguei esse semestre já tinham tido trabalho do SOS PME e elas tem resultados, voltei nelas por disponibilidade que eles ficam, segundo porque me sinto mais a vontade de fazer um diagnóstico” (EP11)

Para a empresa: as PMEs do programa exigem medidas de curto prazo e de rápida implementação, dificilmente elas teriam um trabalho que envolvesse mais de um semestre, então as consultorias provavelmente envolveriam apenas uma disciplina e o trabalho não se diferiria tanto do serviço atual. Dada as demandas

informadas na inscrição, a maioria das dores das PMEs seriam melhor abordadas por disciplinas a partir da 5ª ou 6ª etapa do curso. Esse modelo dificultaria a interdisciplinaridade das soluções propostas. As principais disciplinas que poderiam incluir o SOS PME são as listadas no Quadro 20, sendo há mais precoce disponibilizada no 5º semestre, com exceção das eletivas que não exigem pré-requisitos, as quais podem ser feitas em qualquer etapa da graduação.

Quadro 20 - Disciplinas com previsão carga horária parcial de extensão

Área	Disciplina	Créditos.	CH Obrigatória	CH Eletiva ou Alternativa
Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho	Gestão de Pessoas	1	15	
	Avaliação e Retribuição do Trabalho	1		15
	Marketing Social	1		15
	Oficina em Gestão de Pessoas (Nova)	2		30
Total Área		5	15	60
Administração Pública e Social	Oficina II – Adm. e Governo do Brasil	3	45	
Total Área		3	45	--
Administração Geral	Oficina I – Gestão dos Processos Organizacionais	3	45	
Total Área		3	45	--
Marketing	Administração de Marketing	2	30	
	Introdução ao Marketing	2	30	
	Planejamento e Estratégia em Marketing	1		15
	Pesquisa em Marketing	1		15
	Administração do Composto Comunicação	1		15
	Tópicos Especiais em Marketing: Gestão de Clientes	1		15
Total Área		8	60	60
Finanças	Administração Financeira I	1	15	
	Administração Financeira III	2		30
Total Área		3	15	30
Produção e Sistemas	Oficina III – Visão Sistêmica da Organizações	2	30	
	Gestão Socioambiental nas Empresas	2	30	
Total Área		4	60	--

TOTAL GERAL		26	240	150
	TCC (Opcional)		--	
Total com TCC			240	150

Fonte: Escola de Administração UFRGS.

A partir desses pontos e no que foi observado nas entrevistas, não há de fato restrições para aplicação do SOS PME no formato de *service-learning* atual, como foi trazido pelos professores que já estão usufruindo desse modelo, ele tem tido sucesso na sua aplicação na sua percepção e na dos alunos. Complementando, contribui para que o aluno tenha uma experiência mais unificada e não dependa da sua rede de contatos para conseguir uma empresa, como foi trazido nas entrevistas:

“Tem um lado que os estudantes estão de fato ajudando alguém, está contribuindo para algo que de fato alguém vai usar. Quebra a ideia que tem que fazer com alguém que o pai tenha a empresa. É muito excludente tu ter que achar uma empresa. Todos trabalham com as mesmas informações e o mesmo modelo na graduação. Vi o quanto é interessante na prática e agora tenho a possibilidade de explorar mais isso, sem o perigo de ser demitido, sem um contrato de estágio. Com contato mais curtos tens a possibilidade de atuar em mais áreas. Pode ir pra qualquer lado, ainda mais em administração que é tão ampla. As vezes tu gosta muito de uma área mas tu nunca vai conseguir trabalhar com isso na graduação e talvez o SOS PME te possibilite trabalhar. Mostrar que a cadeira é o primeiro passo, mas que tem muito mais coisa pela frente. Contribui inclusive pra relação entre aluno e professor.” (EV8)

Assim, o foco deveria ser em estimular a maior adesão do programa por outros professores que lecionam cadeiras que estão mais atreladas à prática, além de servir de exemplo para outras instituições de ensino aplicarem esse modelo. Contudo, é importante salientar que não seria promovida uma mudança estrutural no âmbito curricular e do projeto pedagógico para melhora do aprendizado prático na graduação e a contribuição às empresas estaria restrita as áreas das disciplinas que tiverem capacidade de fazer os atendimentos, com menor interdisciplinaridade. Somado a isso, alguns entrevistados questionaram o envolvimento dos alunos nas disciplinas, dado que muitos acabam priorizando outras experiências durante a graduação e se dedicando menos as aulas:

“Se for a experiência da consultoria como uma atividade dentro de uma disciplina, alguns vão ficar tocados, vão entender como uma oportunidade de autoconhecimento. Mas acredito que não vai ter um impacto tão bom, vão ver aquilo como atividade de aula. [...] Se for um estágio no final, trazendo toda explicação, traria muito impacto aos alunos e a retribuição social de quem pagou o teu estudo.” (EV7)

4.6.2 Service-learning como parte do Trabalho de Conclusão de Curso

Uma possibilidade que surgiu, que poderia ser apenas incluída na graduação sem que necessite de grandes alternâncias na carga horária e na disposição das disciplinas, seria da execução da consultoria como parte do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). O graduando poderia escolher uma empresa do SOS PME para realizar seu trabalho e acompanharia ela durante os dois semestres finais que envolvem o trabalho, como foi proposto nas entrevistas com voluntários do programa: “Eu acho que seria com graduandos no final do curso, podendo ser até um link com o TCC, pessoal já tem expertise, já tem orientação, já tem uma área de atuação” (EV10). A escolha ou não do TCC nesse modelo poderia ser definida pelo próprio aluno, permitindo maior flexibilidade, isso é crucial pois uma parcela dos discentes se dedicam significativamente para atividades remuneradas ou, até por outros motivos, não se dedicam de forma uniforme durante os dois semestres do trabalho final, que seria um quesito negativo para os empresários atendidos. Nessa proposição, envolveria o discente no seu período de maior maturidade na graduação em que já terá tido conteúdos de todas as áreas da administração e cobrará dele maior envolvimento com a orientação e metodologias trabalhadas num formato já existente.

4.6.3 Criação de uma nova disciplina no formato de service-learning

No caso da criação de uma nova disciplina, propiciaria uma aplicação abrangente, em que alunos trabalhariam conteúdos diferente com as empresas e tendo um aprendizado pautado principalmente pela necessidade da empresa/empresário, sendo algo como ‘Consultoria para PMEs’. Um dos formatos para aplicar esse modelo envolveria focar nas primeiras semanas para fornecer bastante conteúdo de consultoria, metodologias de diagnóstico de problemas e de aplicação para depois exercer o serviço com as empresas com acompanhamento do(s) professor(es).

Se assemelharia bastante com as disciplinas de Oficina especialmente a disciplina de Oficina III, inclusive alguns dos professores que lecionam essa cadeira

já aproveitam o SOS PME. A disciplina avalia os alunos por meio de duas entregas parciais e uma entrega final, apresentados em ANEXO II e ANEXO III. Na primeira é exigido que contenha uma introdução, constituindo qual será a empresa do estágio, o objetivo do trabalho e organização do relatório; aspectos sobre a empresa: nome, setor de atuação, localização, contatos, o propósito da empresa, Missão, Visão e Valores, o Modelo de Negócios e a Análise Ambiental. Na segunda entrega, é solicitado partes de objetivos e estratégia, avaliando Fatores Críticos para o Sucesso do negócio, ações e projetos estratégicos, Mapa Estratégico e a Tabela *BSC* (Balance Scorecard). Na entrega final contém a implantação do projeto piloto com o Plano de Ação e Indicadores para Avaliação da Intervenção, além de conclusões, encaminhamentos, referências e anexos. Quanto a avaliação das entregas é analisada os seguintes pontos (CARNEIRO, 2020):

1. Cumprimento dos requisitos da entrega – o trabalho apresenta todas as ferramentas e análises solicitadas para a entrega;
2. Qualidade dos tópicos abordados – nível de profundidade de cada seção do trabalho;
3. Qualidade da escrita – escrita de forma clara e coerente;
4. Pontualidade na Entrega – o trabalho foi entregue no prazo indicado;
5. Citação das fontes e referências utilizadas – o trabalho apresenta as fontes das informações e cita as referências utilizadas
6. Trabalho formatado adequadamente – formatação segundo normas técnicas – ABNT, APA – e referências do trabalho

Foi trazido pelo EV8 uma proposição de inversão do modelo comum de disciplina, em que primeiro é identificado junto ao professor quais são os problemas do pequeno empresário e de início propor recomendações de ações para a atuação. Então, após a entrega é feita uma análise mais detalhada com encaminhamentos fundamentados e detalhados. Isso decorre do perfil dos empresários que dependem muitas vezes de uma resposta imediata e descontrói um perfil que acaba sendo mais burocrático e muitas vezes desinteressante.

“Funciona melhor com pequenos empresários serem consultoria curtas. Os graduandos ficam meio entediados depois de um tempo, então o relacionamento se distancia com o decorrer do semestre. Para trabalhos pequenos, fazer algo como uma oficina e depois da consultoria e ter a possibilidade de ter um período de reflexão. Aí é preciso avaliar de início com o professor o que foi que eles entregaram, analisar o que o empresário está

com dúvidas e como fazer o planejamento. [...] No programa eu preciso resolver o problema de forma rápida e resolver mais do que ser a solução correta e acadêmica. De primeira vai ser estranho, mas depois vai se desenvolvendo. A empresa tá indo mal e tu pode oferecer algo, desenvolvendo o senso de realidade. Sendo estagiário tu não vai ter impacto em quase nada. É importante ter essa experiência de maior independência. Isso dá mais opção e perde a função social, não vai acabar teu contrato de estágio. A segunda coisa que pode ter nesse programa é fazer um levantamento de tudo que aconteceu, quais eram as soluções possíveis. Aí depois fazer um trabalho mais detalhado, depois de já ter resolvido o problema, aí montar esse trabalho bem completo. Separa em duas etapas, pra satisfazer o aprendizado e a parte da graduação e resalto que é bem importante ter essa reflexão no final do que foi entregue, como o aluno se percebeu sabe. Talvez mudar um pouco a lógica da cadeira da graduação e fazer em formato da trilha da graduação, ser mais uma oficina com semestres diferentes. Estar lá como se fosse numa empresa normal. Como é uma Junior Achievement ou EJ. Na oficina pode ser mais lúdico e mais mãos à obra. E com uma função mais social, ele dá a facilidade de atuar com quem mais precisa do que com quem está pagando mais” (EV8)

Outra possibilidade de atuação, no molde de uma disciplina nova seria da possibilidade dos empresários possuírem um estudante de administração acompanhando e auxiliando eles durante o período de um semestre acadêmico, esse aluno estaria envolvido diretamente com o empresário, o apoiando diretamente e possivelmente sem custos, podendo estar envolvido pelo mesmo volume de horas de uma disciplina (podendo ser mais também, como um estágio voluntário):

“Seria de grande valor, demais. Eu penso nisso, antes da crise eu estava com duas estagiárias e eu provavelmente ia pegar alguém de administração e ia desenvolver a expansão do meu negócio. Ainda mais na situação atual, iria contribuir muito” (EE2)

“Com certeza, tanto que no projeto da PUC, a duração deles é o semestre em que o laboratório deles é uma empresa que eles pegam como cliente. É como se a gente fosse a cobaia. Ia ser muito legal mesmo essa imersão maior, até pro próprio aluno de estar em contato com realidade” (EE4)

As principais diferenças seriam um trabalho mais direcionado para a necessidade da empresa dentro de todos os campos da administração e conteúdo de consultoria, trabalhando com negócios que não são definidos pelos próprios alunos. Alguns dos problemas de ser no formato de disciplina, seriam as restrições de horários e dispersão de envolvimento pelo cronograma do semestre, não sendo muito imersivo e não possibilitaria um maior acompanhamento do negócio e dos alunos no seu desenvolvimento nessa área de atuação. Além disso, existiriam sobreposições em relação a Oficina III.

4.6.4 *Service-learning* como uma trilha de etapas

O formato aplicado na psicologia é um projeto contínuo com acompanhamento e com um caráter que busca desenvolvimento em etapas orientando os alunos para sua prioridade de formação. Quanto aos quesitos de aprendizado aos alunos, apresenta-se como um modelo que constrói uma formação especializada. Os desafios envolvem as peculiaridades de cada PME, organizada de forma que se tenham empresas a serem atendidas nas diferentes etapas e nas áreas de interesse, entendendo que a aplicação do estágio para administração seria adaptada. Podendo existir a possibilidade, assim como na psicologia, que o aluno tenha nos primeiros semestres etapas mais generalistas, podendo apoiar-se da disciplina de Oficina III e caso haja um volume significativo de empresas captadas pelo SOS PME com necessidades de atendimento nas diferentes áreas da administração, o estudante-estagiário poderia realizar o estágio na área de interesse, possibilitando tanto uma experiência generalista quanto uma especializada.

Conforme Santos e Nóbrega (2017), o estágio na Psicologia é analisado como a principal experiência para o aluno ter contato com a realidade profissional, a capacidade de trabalhar a inteligência emocional e outras competências que são fundamentais para a formação, permitindo a maior abertura para liberdade de falhar e refletir sobre o que foi vivido, sendo uma das experiências de aprendizagens significativas na vida profissional e pessoal. Dos pontos de atenção da trilha de conteúdos o principal é o cuidado para não estar formando meros executores, exigindo que os professores acompanhem e avaliem os alunos eficientemente (SANTOS e NÓBREGA, 2017).

Outro benefício seria ampliação da experiência a toda trajetória na graduação, pois apesar do aluno não ter muitas experiências no primeiro semestre, existem muitas tarefas que são parte da consultoria que acabam sendo mais operacionais que podem ser feitas por qualquer um na graduação e por mais simples que seja a atividade, ele terá a oportunidade de trocar com colegas de outros semestres e empresários. Além de possibilitar o aprendizado prático nos primeiros semestres que constituem disciplinas mais teóricas, estimulando o aluno.

“Eu acho que seria muito positivo se [o programa com a consultoria] fosse formado por pessoas de diferentes semestres. Talvez até do primeiro, alguém

mais pro final, alguém mais do meio e outro mais do início, acho legal essa troca. Pra tipo de demanda que vem das empresas, até alguém mais jovem consegue fazer algo, até mesmo uma ata de reunião, formatar relatório, é muito importante tu ter diversidade de experiências, talvez pegue alguém de primeiro semestre, mas é alguém que já fez outra faculdade, que já trabalhou. Talvez eu fique a faculdade inteira fazendo isso, já é algo pra se por no currículo.” (EV8)

É importante ressaltar que apenas dois dos voluntários entrevistados possuíam experiência anterior com consultoria, sendo que apenas um deles tinha feito esse tipo de trabalho focado apenas nas áreas da administração. Isso refletiu também se eles se sentiam capazes para auxiliar pequenas empresas e algumas das respostas foram “A minha capacidade é razoável, suficiente, não sei sou suficientemente claro” (EV6), “Eu me considero um nível de conhecimento restrito, o que eu tenho para oferecer são as minhas experiências. Eu considero meu suporte superficial” (EV7) e “Depende que pequena empresa, se for de varejo ou alimentação eu tenho alta capacidade, mas serviços, talvez, eu teria mais dificuldade.” (EV10). Ainda que sejam percepções de pessoas que já se formaram e estão no mercado, apresenta uma noção de que há uma possibilidade de contribuir com o programa em pessoas em fases e históricos diferentes, sem que os consultores sejam altamente capazes e treinados para realizar a consultoria. O tema principal é que o desenvolvimento e o aprendizado vão ocorrer através da atuação junto a empresa, para o empresário é a possibilidade de ter alguém olhando o negócio de fora, tendo experiências e direcionamentos complementares ao dele.

Entre os principais desafios, seria conciliar a carga horária e período de atuação aos alunos da administração que usualmente participam de estágios remunerados na metade final do curso, em alguns casos já são efetivados, empreendedores e dependeriam de auxílio financeiro ou não estariam dispostos. É de suma importância que caso a modelagem de uma consultoria “serviço-escola” oriente-se a, de certa forma, preencher as lacunas oportunizadas pelas experiências profissionais atuais. Entre os modelos possíveis, a trilha de etapas possibilitaria a experiência mais completa para a formação do aluno.

4.6.5 Criação de uma “residência” em administração

Segundo o Ministério da Educação (2019), a Residência Médica é uma forma de especialização do médico funcionando em instituições de saúde como hospitais-escola, os pós-graduandos realizam atividades profissionais remuneradas sob a orientação de médicos especialistas. A legislação instituída prevê uma carga horária de, no máximo, 60 horas semanais, tendo uma bolsa de valor bruto de R\$ 3.330,43 pago pelo Ministério da Educação. Cada especialização tem uma duração diferente, tendo um mínimo de 2 anos até 5 anos.

“Instituída pelo Decreto nº 80.281, de 5 de setembro de 1977, a residência médica é uma modalidade de ensino de pós-graduação destinada a médicos, sob a forma de curso de especialização. Funciona em instituições de saúde, sob a orientação de profissionais médicos de elevada qualificação ética e profissional, sendo considerada o “padrão ouro” da especialização médica. O mesmo decreto criou a Comissão Nacional de Residência Médica (CNRM).

O Programa de Residência Médica, cumprido integralmente dentro de uma determinada especialidade, confere ao médico residente o título de especialista. A expressão “residência médica” só pode ser empregada para programas que sejam credenciados pela Comissão Nacional de Residência Médica.” (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2019)

Para compreender esse modelo, a “residência” em consultoria seria facultativa, provavelmente com necessidade de remuneração dos residentes, além de toda uma nova estrutura de custo para envolver a estrutura necessária para realização do serviço. A sua contribuição curricular seria o ponto chave para o interesse dos recém-formados, sendo composta por um processo seletivo. Envolveria um processo delongado de constituição do programa em conjunto aos órgãos reguladores e valorização do programa perante a sociedade.

Para o empresário seria um modelo havendo maior constância e intensidade no atendimento dele. Quanto ao vínculo dos professores, precisar-se-ia entender se eles precisariam ter uma maior carga horário do seu vínculo atual ou apenas um redirecionamento das horas atribuídas a universidade.

Considerando as dificuldades de criação e possíveis exigências de engajamento envolvendo estudantes-residentes, empresas, instituições de ensino e órgãos reguladores levaria bastante tempo para aplicação, além de exigir o envolvimento direto e exclusivo de inúmeras pessoas, complexando sua execução. Dada a necessidade de atendimento imediata dos empresários, seria um formato que precisaria ser pensado a longo prazo, envolvendo uma modelagem mais completa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do trabalho buscou entender o impacto de um serviço de consultoria “serviço-escola” nos estudantes da administração e nas empresas atendidas, compreendendo inicialmente se a graduação está sendo percebida como uma experiência que não atende as expectativas de formação dos alunos, especialmente no desenvolvimento prático. Isso foi analisado através de uma pesquisa quantitativa que identificou que a avaliação média da relevância do curso estar orientado para prática é significativamente superior a avaliação da experiência prático no curso em si, sendo ressaltado a relevância de outras experiências para complementar a formação.

Como suporte ao projeto e composição de um programa que possa apoiar o desenvolvimento dos graduandos em administração foi analisado o SOS PME como a instrumentalização da alternativa para atender a lacuna experiência prática. O programa cujo início ocorreu no final de março de 2020 no início da pandemia de COVID-19, sendo aplicado como uma consultoria por voluntários e atualmente é trabalhado com o modelo de serviço-escola, trazendo um impacto positivo nas disciplinas que já está sendo aplicado.

Foram analisadas graduações na área da saúde para embasar a execução da consultoria serviço-escola compreendendo a relevância desse método no curso de psicologia como a principal alternativa para o aprendizado prático e para contribuir positivamente para a sociedade (BOECKEL, LAHM, *et al.*, 2010). Embasando o projeto no alto impacto que esses cursos promovem na saúde, especialmente na formação de profissionais mais capacitados e alinhados com seu contexto, entendo os múltiplos dinamismos da sua profissão, além de melhorar o engajamento entre alunos, professores e a universidade com seu respectivo curso.

Apenas 29% dos alunos da administração da UFRGS avaliam que o curso não atendeu suas expectativas e 20% não fariam o curso novamente, 9% e 24% a menos respectivamente em relação à pesquisa feita por Manzan, Santos e Costa em 2021 com alunos da USP sob critérios semelhantes. Na comparação direta feita entre os estudos, é possível inferir que o curso de administração da UFRGS atende melhor as expectativas dos seus alunos. Contudo, demonstra que há ainda possibilidade de melhoria e de estimular ainda mais os graduandos. É marcante que apenas 1% dos

entrevistados não teriam interesse em ter tido nenhuma das oportunidades listadas que são disponibilizadas aos graduandos, evidenciando a intenção dos alunos pela complementariedade de experiências durante o período da graduação.

Das oportunidades disponíveis, a consultoria foi avaliada pelos alunos como a experiência que mais contribuiu em relação ao desenvolvimento nas áreas de finanças, gestão de pessoas, operações e visão sistêmica e estratégica. As disciplinas tiveram a menor relevância média em relação ao desenvolvimento de competências, explicitando a necessidade de vivências complementares para a formação dessas capacidades.

O presente trabalho identificou que existe um mercado de milhões de pequenas empresas no Brasil, das quais 81% tiveram queda no seu faturamento no último ano (SEBRAE; FGV, 2021) e que de acordo com os empresários entrevistados, possuem interesse na consultoria, especialmente por não terem conhecimento nos conceitos que tangem a administração. Sendo do SOS PME uma possível via para que a universidade esteja próxima e contribuindo a comunidade da qual ela pertence e que, no caso da Universidade Federal, contribuí financeiramente para que ela exista. Seria um impacto direto e positivo para a melhora da sociedade como um todo, podendo contribuir para o crescimento da economia local, gerar empregos e proporcionar inúmeras oportunidades.

Por fim, identificou-se possíveis alternativas para a execução da consultoria, seja por modelos de serviço-escola ou por um formato similar a residência, identificando os critérios positivos e negativos de cada um, propondo o modelo de trilha de etapas como o formato mais completo e possível de ser aplicado. Futuramente seria crucial analisar: quais seriam as ferramentas e recursos que a escola de administração poderia oferecer para a execução dessa disciplina? Quais são os documentos necessários para elaboração desta disciplina? É do interesse da escola de administração a existência desse modelo de aprendizagem? Esses questionamentos não serão levantados nesse trabalho, no entanto são fundamentais para a aplicação do serviço-escola como parte do projeto pedagógico.

Tudo isso é capaz de oferecer um impacto socioeconômico de extrema relevância e contribuição para o ecossistema em que a universidade está inserida, possibilitando que diversas famílias possuam uma fonte de renda que sustente e evolua com o tempo, propiciando a geração de empregos, além de gerar,

especialmente aos alunos, uma oportunidade social única ao estar lidando com a sustentação e o sonho de muitas pessoas.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, A. E. V. et al. Serviços de psicologia em clínicas-escola: revisão de literatura. **Boletim de Psicologia**, São Paulo, v. 62, n. 136, p. 16, Junho 2012. ISSN 0006-5943.
- AMBONI, N. et al. Interdisciplinaridade e complexidade no curso de graduação em Administração. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 302-328, Jun 2012.
- ARAÚJO, G. D. et al. CURRÍCULO E VÍNCULOS TEORIA-PRÁTICA: REFLEXÕES NO PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM EM UM CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Revista de Gestão do Unilasalle**, Canoas, v. 3, n. 2, p. 24, Setembro 2014. ISSN 2316-5537. Disponível em: <<http://www.revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve>>.
- ARRUDA, M. N. F. D.; MELO-SILVA, L. L. Avaliação da intervenção de carreira: a perspectiva dos ex-clientes. **Psico-USF**, Itatiba, v. 15, n. 2, p. 225-234, Maio/Agosto 2010. ISSN 1413-8271.
- BENI, P. F. et al. PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM E A INTERAÇÃO DE PROFESSORES E ALUNOS EM UM CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS. **ADMINISTRAÇÃO: ENSINO E PESQUISA**, RIO DE JANEIRO, v. 18, n. 2, p. 271-300, Mai-Ago 2017. ISSN 2177-6083.
- BLANK, S.; DORF, B. **Start Upp: Manual do Empreendedor O Guia Passo a Passo para Construir uma Grande Empresa**. [S.l.]: Alta Books Editora, 2014.
- BOAVENTURA, P. S. M. et al. DESAFIOS NA FORMAÇÃO DE PROFISSIONAIS EM ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL. **ADMINISTRAÇÃO: ENSINO E PESQUISA**, RIO DE JANEIRO, v. 19, n. 1, p. 1-31, Janeiro-Abril 2018.
- BOECKEL, M. G. K. J. S. et al. O papel do serviço-escola na consolidação do projeto pedagógico do curso de Psicologia. **Psicol. Ensino & Form**, Brasília, 1, Abril 2010. 41-52. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2177-20612010000100005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 10 Março 2021.
- BRASIL. **LEI Nº 13.267, DE 6 DE ABRIL DE 2016**. Presidência da República - Secretaria-Geral - Subchefia para Assuntos Jurídicos. Brasília. 2016.
- BRASIL JÚNIOR. **Censo e Identidade - Relatório 2018**. Brasil Júnior. São Paulo, SP, p. 11. 2018.
- BRAUNER, D. F. E. A. An engaged university: Rescuing SMES during the COVID-19 crisis. **Revista de Administração de Empresas**, v. 60, p. 437-450, Nov-Dez 2020.
- BYUN, C.-G. et al. A Study on the Effectiveness of Entrepreneurship Education Programs in Higher Education Institutions: A Case Study of Korean Graduate Programs. **J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.**, v. 4, n. 26, 2018.

CAMILLIS, P. K. D.; ANTONELLO, C. S. Um estudo sobre os processos de aprendizagem dos trabalhadores que não exercem função gerencial. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 4-44, março/abril 2010.

CARNEIRO, A. Z. **Estrutura do Relatório - Entregas Parciais Oficina III**. UFRGS. [S.l.], p. 1. 2020.

CASSUNDÉ, F. R. D. S. A.; OLIVEIRA, M. V. S.; ALENCAR, M. [Re] pensando o estágio na formação profissional dos estudantes de Administração: um estudo sobre a produção científica brasileira na área. **Administração: ensino e pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, p. 594-623, Set-Dez 2017. ISSN 2177-6083.

CHAVES, L. J. et al. A Tutoria como Estratégia Educacional no Ensino Médico. **Revista BRasileiRa de educação Médica**, Viçosa, MG, v. 1, n. 1, p. 10, Agosto 2014.

CNPJ, CADASTRO NACIONAL DE PESSOAS JURÍDICAS. Governo Digital: Mapa de Empresas - Visão Geral. **gov.br**, 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/mapa-de-empresas/painel-mapade-empresas>>. Acesso em: 27 Fevereiro 2021.

COLUMBIA BUSINESS SCHOOL PRO BONO. Small Business Consulting Program. **Columbia SBCEP**, 2021. Disponível em: <<https://www.columbiasbcp.com/>>. Acesso em: 01 Maio 2021.

COMISSÃO DE GRADUAÇÃO DO CURSO DE PSICOLOGIA. **Grade curricular**. UFRGS. Porto Alegre. 2013.

CUSTÓDIO, T. V.; CARRÃO, A. M. R. Os impactos do estágio na formação do administrador. **III Transformar e Seminário Franco Brasileiro de Pesquisa**, Piracicaba, 2012.

DAVID, F. R.; DAVID, M. E.; DAVID, F. R. What are business schools doing for business today? **Business Horizons**, Florence, SC 29501, U.S.A., v. 54, n. 1, p. 51-62, Janeiro-Fevereiro 2011.

DIAS, L. C. Jornal da Unicamp. **Unicamp**, 2021. Disponível em: <<https://www.unicamp.br/unicamp/ju/artigos/luiz-carlos-dias/reflexoes-sobre-pandemia-esta-mesmo-acabando>>. Acesso em: 2 Novembro 2021.

DONADONE, J. C.; SILVEIRA, F. Z. D.; RALIO, V. R. Z. Consultoria para pequenas e médias empresas: as formas de atuação e configuração no espaço de consultoria brasileiro. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 19, n. 1, p. 151-171, 2012.

ELLER COLLEGE OF MANAGEMENT. BUSINESS CONSULTING FOR STUDENTS. **The University of Arizona**, 2018. Disponível em: <<https://eller.arizona.edu/career-outcomes/business-consulting/students>>. Acesso em: 1 Maio 2021.

EMPRESA JÚNIOR FGV. Soluções. **EJFGV**, 2021. Disponível em: <<https://ejfgv.com/>>. Acesso em: 13 Abril 2021.

EPISTEIN, D. **Range: Why Generalists Triumph in a Specialized World.** [S.l.]: Riverhead Books, 2019.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO COMISSÃO DE GRADUAÇÃO. **PROJETO PEDAGÓGICO CURSO DE GRADUAÇÃO.** UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. Porto Alegre, p. 65. 2017.

EYLER, J. What international service learning research can learn from research on service learning. **International service learning: Conceptual frameworks and research**, 2011. 225-241.

FALEIRO, S. N. **A RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO, ORIENTAÇÃO PARA APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO. O CASO DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO FILIADOS À ANPAD.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, p. 117. 2001.

FELTEN, P.; CLAYTON, P. H. Service-learning. New directions for teaching and learning. **Wiley Periodicals, Inc.**, v. 2011, n. 128, p. 75-84, Dezembro 2011.

FESTINALLI, R. C. C.; LILIANE; BERTUOL, O. Inquietações sobre o Estágio Supervisionado e a Formação do Administrador. **XXXI Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro/RJ, p. 1-16, Setembro 2007.

FGV PROJETOS. Áreas de Atuação: Gestão e Administração. **FGV PROJETOS**, 2019. Disponível em: <<https://fgvprojetos.fgv.br/areas-de-atuacao/gestao-e-administracao>>. Acesso em: 13 Abril 2021.

FILHO et al. EMPRESA JÚNIOR COMO PRÁTICA PEDAGÓGICA EM CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO. **VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, p. 1-22, Agosto 2011. ISSN 1984-9354.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2. ed. [S.l.]: São Paulo: Atlas, 2001.

GIORGI, M. C. **Da Escola Técnica à Universidade Tecnológica: o lugar da educação de nível médio no Plano de Desenvolvimento Institucional do CEFET/RJ.** Universidade Federal Fluminense. Niterói, p. 279. 2012.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. Global Press Release. **GEM**, 1999. Disponível em: <<https://www.gemconsortium.org/>>. Acesso em: 8 Março 2021.

GODOY, A. S. et al. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. **Saraiva**, São Paulo, p. 115-146, 2006.

GOMES, M. A. D. F.; DIMENSTEIN, M. Serviço escola de psicologia e as políticas de saúde e de assistência social. **Temas em Psicologia**, Ribeirão Preto, v. 24, n. 4, p. 1217-1231, 2016 Dezembro. ISSN versão impressa ISSN 1413-389X.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 831-850, 2015.

HERZBERG, E. **Efeitos psicoterapêuticos do processo psicodiagnóstico: Vivências do psicólogo em formação.** Anais do Congresso Nacional de Avaliação Psicológica. Porto Alegre: [s.n.]. 1999. p. 69-75.

HORRI, C. L. **Um estudo da residência médica para a compreensão da formação continuada de professores.** Universidade de São Paulo. São Paulo, p. 114. 2013. (USP/IF/SBI-055/2013).

IBGE. Desemprego. **Site do IBGE**, 2020. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/explica/desemprego.php>>. Acesso em: 27 Fevereiro 2021.

ID. SEBRAE RS; SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Pesquisa de Monitoramento dos Pequenos Negócios na Crise. **SEBRAE**, 21 Agosto 2021. Disponível em: <<https://sebraers.com.br/87-das-pequenas-empresax-gauchas-estao-funcionando/>>. Acesso em: 20 Setembro 2021.

KERLINGER, F. N. Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual. **Epu**, São Paulo, 1980.

KROEFF, P. et al. **PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DO CURSO DE PSICOLOGIA.** UFRGS. Porto Alegre, p. p. 77-80. 2006.

KUENZER, A. Z. As relações entre conhecimento tácito e conhecimento científico a partir da base microeletrônica: primeiras aproximações. **Educar**, Curitiba, v. Especial, p. 43-69, 2003.

LEI. Dispõe sobre os cursos de formação em psicologia e regulamenta a profissão de psicólogo. **Diário Oficial da União**, Brasil, v. 5, n. 1962, 27 Agosto 1962. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L4119.htm>.

MACHADO, B. D. **O IMPACTO DO GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO NA INOVAÇÃO EM EMPRESAS BRASILEIRAS.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, p. 112. 2015.

MAGALHÃES, R. P. C. **What is a Startup? A Scoping Review on How the Literature Defines Startup.** Universidade Católica Portuguesa. Porto, p. 54. 2019.

MANZAN, L.; SANTOS, V. M. D.; COSTA, A. L. Avaliação da satisfação de formandos de um curso de administração de uma faculdade pública paulista. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 7, n. 5, p. 16, Maio 2021. ISSN p. 43713-76728.

MCKINSEY & COMPANY. **The skillful corporation.** [S.l.]. 2021.

MELO, F. F. S. D.; REIS, B. M. C. D. Ensino e aprendizado na universidade: a percepção de estudantes em uma perspectiva fenomenológica. **Ponto e Vírgula - PUC SP**, São Paulo, v. 23, p. p. 60-97, Junho 2018.

MESQUITA, S. M. F. S. L. B. A importância do estágio supervisionado na inserção de alunos de Graduação no Mercado de Trabalho. **VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, Uberlândia, 2011. 1-16.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Portal MEC. **Residência Médica**, 2019. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/residencias-em-saude/residencia-medica>>. Acesso em: 1 Novembro 2021.

MINISTÉRIO DA SAÚDE, GOVERNO FEDERAL. Brasil registra menor média móvel de mortes e de casos por Covid-19 desde janeiro, Ministério da Saúde. **gov.br Governo Federal**, 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/noticias/brasil-registra-menor-media-movel-de-mortes-e-de-casos-por-covid-19-desde-janeiro>>. Acesso em: 2 Novembro 2021.

MUNIZ, R. J. **PLANO DE ENSINO OFICINA III: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES**. UFRGS. [S.l.], p. 1-3. 2021.

MURARI, J. D. M. F.; HELAL, D. H. O ESTÁGIO E A FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS EM ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO. **Gestão & Planejamento**, v. 10, n. 2, 2009. ISSN 2178-8030.

NETO, A. I.; JUNIOR, I. C. Classificação das Principais Dificuldades Enfrentadas pelas Pequenas e Médias Empresas (PMEs). **XIII SIMPEP**, Bauru, v. I, n. 2003, p. 8, Novembro 2006.

NETO, A. M. D. S. PROPOSTA DE PRÁTICA INTERDISCIPLINAR EM CONSULTORIA ORGANIZACIONAL NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO. **XIV CONGRESSO INTERNACIONAL DE TECNOLOGIA NA EDUCAÇÃO**, Recife, Setembro 2016. ISSN 1984-6355.

OLIVEIRA, A. C. D. As representações do estágio dos estudantes de Administração da UFRGS, Porto Alegre, 2019.

OLIVEIRA, S. B. D. A experiência de consultoria júnior em uma pequena empresa no processo de aprendizagem vivencial do graduando em administração., Fortaleza, Novembro 2011.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; FALEIRO, S. N. O Impacto da Orientação para o Mercado e da Orientação para Aprendizagem sobre a Inovação de Produto: uma Comparação entre a Indústria Eletroeletrônica e o Setor de Ensino Universitário de Administração. **RAC**, v. 8, n. 1, p. 79-103, Jan 2004.

PS JÚNIOR. **Apresentação dos resultados**. PS Júnior. Porto Alegre, p. 1-32. 2017.

PS JÚNIOR. **PORTFÓLIO DE SOLUÇÕES PS JÚNIOR**. PS Empresa Júnior. Porto Alegre. 2018.

PS JÚNIOR. Soluções. **PS Júnior UFRGS**, 2019. Disponível em: <<https://www.psjunior.com/>>. Acesso em: 27 Setembro 2021.

PUCRS - ESCOLA DE CIÊNCIAS DA SAÚDE E DA VIDA. Curso de Psicologia. **PUCRS**, 2021. Disponível em: <<https://www.pucrs.br/grade-corpo-docente/dados-do-curso/?slug=psicologia>>. Acesso em: 12 Abril 2021.

RALIO, V. R. Z. **Consultoria & cooperativismo: cooperativa de consultores e espaço de consultoria brasileiro**. Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, p. 162. 2007.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. Painel Mapa de Empresas. **Governo Digital**, 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/mapa-de-empresas/painel-mapa-de-empresas>>. Acesso em: 12 abr. 2021.

ROCHA, H. C.; RIBEIRO, V. B. Curso de Formação Pedagógica para Preceptores do Internato Médico. **Revista Brasileira de Educação Médica**, Rio de Janeiro, RJ, v. 1, n. 1, p. 8, Julho 2012.

ROTHWELL, W. J.; SULLIVAN, R. L. **Practicing Organizational Development a Guide for Consultants**. 2ª. ed. New Jersey, USA: Wiley, John & Sons, Incorporated, v. I, 1999.

SANTOS, A. C.; NÓBREGA, D. O. Dores e Delícias em ser Estagiária na Formação em Psicologia. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 37, n. 2, p. 515-528, Abr/Jun 2017.

SANTOS, A. R. D. Metodologia científica: a construção do conhecimento. **DP&A**, Rio de Janeiro, n. 4, p. 144, 2000.

SANTOS, M. A. D.; CARDOSO, É. A. D. O.; MELO-SILVA, L. L. Orientação profissional como porta de entrada para psicoterapia: um estudo retrospectivo. **Psico-USF**, Itatiba, v. 14, n. 2, p. 143-156, Maio/Agosto 2009. ISSN Print version ISSN 1413-8271; On-line version ISSN 2175-3563.

SEBRAE, SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. LEIS | LEI GERAL DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Sebrae**, 2014. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/lei-geral-completa-10-anos-e-beneficia-milhoes-de-empresas,baebd455e8d08410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 11 Abril 2021.

SEBRAE, SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Sobrevivência das empresas**. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Brasília-DF, p. 100. 2016.

SEBRAE, SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Sebrae aponta que pequenas empresas geram mais empregos no Brasil. **Portal do Desenvolvimento Local**, 2020. Disponível em: <<https://portaldodesenvolvimento.sebrae.com.br/sebrae-aponta-que-pequenas-empresas-geram-mais-empregos-no-brasil/>>. Acesso em: 27 Fevereiro 2021.

SEBRAE; FGV. **O Impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios – 10ª edição**. FGV. [S.l.], p. 32. 2021.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, SEBRAE. Programa Nacional de Apoio às Micro e Pequenas empresas. **SEBRAE**, 2020. Disponível em:

<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ac/artigos/programa-nacional-de-apoio-as-micro-e-pequenas-empresas,1ebf78b26fdb2710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 10 Março 2021.

SILVA, C. F. D. D. **Consultor organizacional: um estudo sobre as competências individuais requeridas pelo mercado de trabalho**. FACULDADES INTEGRADAS DE PEDRO LEOPOLDO. Pedro Leopoldo, p. 129. 2009. (658.4038).

SILVA, J. et al. **Emprego em Crise - Trajetória para Melhores Empregos na América Latina Pós-COVID-19**. Banco Mundial. Washington, DC, p. 169. 2021. (978-1-4648-1723-6).

SILVA, L. B. D.; WILL, J. M. D. S. GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO: DO ENSINO-APRENDIZAGEM AOS PROCESSOS DE ENSINAGEM. **Revista Humanidades e Inovação**, Tocantins, v. 5, n. 9, p. 56-71, 2018.

SOARES, A. M. J.; ALVES, R. L.; TARGINO, E. N. D. M. A. Da teoria à prática: a formação do administrador contemporâneo dinamizada por metodologias ativas. **Revista Brasileira de Ensino Superior**, Natal, v. 3, n. 4, p. 36-58, Out-Dez 2017. ISSN 2447-3944.

SOS PME – REDE DE ASSESSORIA EMPRESARIAL. SOS PME Rede de Assessoria Empresarial. **Escola de Administração UFRGS**, 2020. Disponível em: <<https://www.ufrgs.br/escoladeadministracao/sospme/>>. Acesso em: 10 Março 2021.

STATISTA. Consulting services industry in the U.S. - statistics & facts. **Statista**, 2021. Disponível em: <<https://www.statista.com/topics/2247/consulting-services-industry-in-the-us/#dossierKeyfigures>>. Acesso em: 2 Novembro 2021.

VIVIAN, A. G.; TIMM, J. S.; DE SOUZA, F. P. Serviço-escola de psicologia: caracterização da clientela infanto juvenil atendida de 2008 a 2012, em uma Universidade privada do RS. **Aletheia**, Canoas, n. 42, p. 136-152, Dezembro 2013. ISSN ISSN 1413-0394.

WORLDMETERS. COVID-19 CORONAVIRUS PANDEMIC. **World Meter**, 2021. Disponível em: <<https://www.worldometers.info/coronavirus/>>. Acesso em: 2 Novembro 2021.

ANEXOS

ANEXO I – PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DO CURSO DE PSICOLOGIA UFRGS, ESTÁGIO BÁSICO (2006, p 77-80)

14.0 DIRETRIZES PARA O ESTÁGIO BÁSICO

O estágio básico é uma das modalidades de estágio prevista nas diretrizes curriculares dos cursos de Psicologia, conforme resolução de 08 de maio de 2004. Configura-se como um conjunto de práticas integrativas voltadas para o desenvolvimento de habilidades e competências em situações de complexidade variada, representativas do efetivo exercício profissional, sob a forma de estágio supervisionado (art. 19, das diretrizes).

O estágio básico deve consolidar e articular competências previstas no núcleo comum, o qual estabelece uma base homogênea para a formação no país e uma capacitação básica para lidar com os conteúdos da Psicologia, enquanto campo de conhecimento e de atuação (art. 7º).

O curso de Psicologia da UFRGS propõe o estágio básico em três semestres, 4º, 5º e 6º, com um total de 24 créditos (6+6+12 créditos) e uma carga de 360 horas.

Objetivo Geral

Projeto e intervenção junto a grupos ou instituições com o objetivo de qualificar as competências e habilidades desenvolvidas no núcleo comum.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Consolidar e desenvolver habilidades e competências básicas para atuação profissional, conforme diretrizes curriculares;
- Desenvolver experiências de estágio que integrem práticas de atenção integral à saúde conforme princípios do SUS;
- Desenvolver atividades integradas que contemplem níveis de intervenção em processos individuais e coletivos, considerando três eixos: diagnóstico, planejamento e intervenção.

COMPETÊNCIAS BÁSICAS:

- Identificar e analisar necessidades de natureza psicológica, diagnosticar, elaborar projetos e agir de forma coerente com as demandas dos contextos de trabalho;
- Atuar profissionalmente, em diferentes níveis de ação, de caráter preventivo ou terapêutico, considerando as características das situações e dos problemas específicos com os quais se depara;
- Atuar inter e multiprofissionalmente, dividindo responsabilidades, ouvindo colegas de outras áreas e colaborando na elaboração e desenvolvimento de projetos coletivos;
- Compreender e analisar processos coletivos e individuais, tendo como princípio a dinâmica e articulação das ações em rede;
- Realizar diagnóstico, planejamento e intervenção em processos psicológicos de indivíduos, grupos e organizações;
- Escolher e utilizar instrumentos e procedimentos metodológicos pertinentes às situações analisadas;
- Compreender e intervir em processos grupais, considerando as diferenças individuais e sócio-culturais dos seus membros;
- Saber buscar e usar o conhecimento científico necessário à atuação profissional, assim como gerar conhecimento a partir da prática profissional.

Metodologia:

Inserção dos alunos em serviços conveniados que tenham como características possibilidades de ações integradas nos três eixos estabelecidos nesta proposta, considerando-se algumas atividades básicas: Estudo exploratório do campo de estágio através de observações participantes de atividades desenvolvidas por profissionais dos serviços, entrevistas nas comunidades e participação em reuniões de equipe; análise dos dados e devolução à equipe; estudos de casos; elaboração e desenvolvimento de um projeto de intervenção conforme análise de demanda e interesse temático do estagiário.

Carga horária semanal mínima: 4 horas nos dois primeiros semestres e 10 horas no terceiro semestre, no local, mais duas horas de supervisão acadêmica.

LOCAIS DE ESTÁGIOS:

- Rede de Serviços do Grupo Hospitalar Conceição (unidades básicas, setor de recursos humanos e unidades de internação);
- Rede de Serviços do Hospital de Clínicas (Internação, Recursos Humanos, CAPS, Unidade Básica);
- Hospital Psiquiátrico São Pedro (oficinas, moradias e CIAPS);
- Hospital Presidente Vargas;
- Secretaria Municipal de Saúde de Porto Alegre (Unidades, NASCAS, CAPS);
- Secretaria Municipal de Educação;
- Programas Municipais de Assistência Social
- Clínica de Atendimento Psicológico da UFRGS;
- CAP/SOP/PSICO (Centro de Avaliação Psicológica e Serviço de Orientação Profissional do Instituto de Psicologia);
- Colégio de Aplicação da UFRGS;
- Outros projetos coordenados por professores do Instituto com aprovação para estágio, conforme avaliação da comissão de estágios e COMGRAD.

Observação: Entende-se que a priorização de alguns serviços que possibilitem ações integradas também permitirá um investimento maior na articulação das propostas e continuidade das atividades. As propostas de convênios para estágios serão avaliadas por uma comissão de estágios do curso.

Supervisão

Será obrigatória a presença de um supervisor local, responsável pela orientação das atividades desenvolvidas no estágio.

A supervisão acadêmica será responsabilidade de professores dos três departamentos do curso, podendo o aluno optar por uma turma na matrícula. O estagiário terá o mesmo supervisor acadêmico nos três semestres, podendo buscar orientação específica de outro professor quando necessário. Trocas de experiências

de estágios poderão ocorrer nos seminários temáticos do semestre e reuniões coletivas de supervisão.

Comissão de Estágios

Será responsável pela análise e articulação de propostas de estágios, estando subordinada à COMGRAD, tendo a seguinte composição:

- um professor supervisor de cada departamento
- um representante dos alunos
- um representante da Clínica de Atendimento Psicológico da UFRGS
- um representante dos servidores

Caberá também à comissão a organização de atividades de integração das experiências de estágios, através de fóruns de supervisores (locais e acadêmicos), encontros de estagiários, seminários integradores, fóruns temáticos na interface com outras áreas (enfermagem, medicina, educação...).

ANEXO II – PLANO DE ENSINO DE OFICINA III: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES (MUNIZ, 2021)



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Dados de Identificação			
Disciplina: OFICINA III: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES			
Período Letivo: 2021/1			
Professor Responsável: RAQUEL JANISSEK MUNIZ			
Sigla: ADM01003	Créditos: 4		
Carga Horária: 60h	CH Autônoma: 10h	CH Coletiva: 45h	CH Individual: 05h

Súmula

Identificação e descrição sobre os conteúdos comuns às diversas áreas de concentração dentro de uma visão globalística, empreendedora, humanística, participativa e inovadora da organização. Identificação das relações entre o planejamento global e os projetos econômicos e alternativos ou compensatórios para os problemas sociais e ecológicos. As relações existentes entre as áreas funcionais e entre os diversos tipos de recursos utilizados pelas organizações, entre a organização e o ambiente-tarefa (clientes externos e fornecedores), entre a organização e a comunidade em geral.

Currículos			
Currículos	Etapa	Pré-Requisitos	Natureza
ADMINISTRAÇÃO - DIURNO	8	(ADM01137) PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO e 128 créditos obrigatórios	Obrigatória
ADMINISTRAÇÃO - NOTURNO	8	(ADM01137) PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO e 128 créditos obrigatórios	Obrigatória

Objetivos

Esta disciplina tem como objetivo principal utilizar o conhecimento das diversas áreas da administração e da experiência de cada integrante do grupo, desenvolvendo e relatando uma atividade de campo (em uma dada organização existente ou em criação), de forma a mapear, modelar e compreender as escolhas estratégicas do negócio e as relações entre as áreas funcionais, processos, recursos da organização com o seu ambiente. Para tanto, os seguintes objetivos específicos serão perseguidos:

- Com base em conceitos sobre estratégia, planejamento e estruturas organizacionais, desenvolver a capacidade de pensar sistemicamente;
- Abordar, se aproximar ou pensar uma organização, buscando conhecer a sua prática;
- Desenvolver atividade em equipe, de forma cooperativa e com a participação efetiva de todos os membros do grupo;
- Posicionar-se criticamente, confrontando os conceitos estudados com a prática encontrada no estudo de campo;
- Aplicar (ou, pelo menos, discutir a aplicação de) conceitos vistos em sala de aula na organização alvo do estágio;
- Entrar em contato com técnicas/métodos/ferramentas úteis para o desenvolvimento do olhar estratégico da atividade na organização.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Conteúdo Programático

Semana	Data	Título	Conteúdo
01	03/08	Apresentação da disciplina	Introdução e orientações sobre a condução das atividades. Estrutura do projeto e Agenda. Normas ABNT. Visão Sistêmica das Organizações e sua abrangência. Formalização dos grupos. Definição de empresas. Service Learning.
02	10/08	Gestão Estratégica	Estratégia e Gestão Estratégica. Propósito da Organização. Planejamento Estratégico.
03 Estágio	17/08	Identificação da Empresa + Oficina	Levantamento de Informações sobre a empresa. Entrega Oficina Estratégia (Individual)
04	24/08	Análise Ambiental	Ambiente. Monitoramento do Ambiente. Inteligência Estratégica. Vantagem Competitiva e Dinâmica de Mercado. Ferramentas de Análise Ambiental (Pestel, 5 Forças, SWOT). Organizar Seminário GE.
05 Estágio	31/08	Análise do Ambiente da Empresa	Levantamento de Informações sobre ambiente da empresa.
	07/09	<i>Feriado</i>	
06 Estágio	14/09	Organização e Entrega 1	Entrega 1
07	21/09	Ferramentas GE	Ambiente → Objetivos Estratégicos. Ferramentas de Gestão Estratégica. Matriz Posicionamento Estratégico.
08 Estágio	28/09	Contato com a Empresa	Reunião do grupo com empresa para planejamento do projeto
09	05/10	BSC e Mapa Estratégico	Objetivos, BSC, Mapa Estratégico.
10 Estágio	12/10	Organização e Entrega 2	Entrega 2
11	19/10	Planos de Ação	5W2H, OKR
12	26/10	Mentorias	Reuniões de Mentoria, marcar hora
	02/11	<i>Feriado</i>	
13 Estágio	09/11	Organização da Entrega Final	Reunião do grupo para ajustes e melhoria do trabalho
14	16/11	Seminário Relato Final	Entrega Final: Formato de entrega a definir
15	23/11	Conceitos	Entrega dos Conceitos
16	30/11	Recuperação	Atividade de Recuperação

*O conteúdo poderá ser redistribuído de acordo com necessidades de agenda.
As comunicações serão realizadas preferencialmente via Moodle.*



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Estrutura do Trabalho

- *importante: usar formatação ABNT para referências usadas ao longo do trabalho.
- *cuidar diagramação e estrutura do trabalho (formatação, espaçamento, uso de nova página a cada capítulo, etc.)
- *não esquecer de postar o trabalho com o nome apropriado (Exemplo: *ISO-TurmaB-G-4-EntregaZ.PDF*)
- *somente um membro do Grupo deverá postar o trabalho, em nome de todos.

CAPA [Indicar nome da empresa, grupo (Cx), nome dos componentes do grupo, Turma e Semestre]

SUMÁRIO

1. **Introdução** (objetivo do trabalho, empresa do estágio, organização do relatório)
2. **Identificação da Empresa**
(Nome, Setor de Atuação, Localização, Contatos, Negócio, Histórico, Organograma...)
3. **Estratégia Organizacional**
 - a. Propósito, Missão, Visão
 - b. Valores, Fatores Críticos do Sucesso
 - c. Análise Ambiental: PESTEL, 5 Forças e SWOT
 - d. Objetivos Estratégicos
 - e. Matriz Posicionamento Estratégico
4. **BSC e Plano de Ação**
 - a. Tabela BSC
 - b. Mapa Estratégico
 - c. SW2H
 - d. OKR
5. **Conclusões** (previsto x realizado, experiência, desafios e encaminhamentos)
6. **Referências** (Formatação ABNT)

Anexos

Método de Ensino

- Trata-se de uma disciplina com caráter de estágio orientado.
- A disciplina envolve atividades de grupos e contatos com empresas para desenvolvimento de atividades relacionadas ao projeto.
- Estão previstas atividades assíncronas e encontros síncronos, conforme especificado.
- Esta disciplina pressupõe autonomia e responsabilidade dos grupos e seus membros.

A metodologia de ensino-aprendizagem foi adaptada à realidade do ensino emergencial remoto (ERE), e foram consideradas, entre os alunos, diferentes possibilidades de restrição de acesso e uso de recursos para a disponibilização das informações a seguir:

- a) Ambiente virtual de aprendizagem (AVA) a ser utilizado: **Plataforma Moodle** (<http://moodle.ufrgs.br>, acesso com usuário e senha UFRGS, os mesmos do Portal);
- b) Comunicação entre professor(a) e alunos: por questão de organização do volume de comunicação e gestão da informação, sugere-se aos alunos preferencialmente usar o recurso de mensagens da **Plataforma Moodle**, e, excepcionalmente, por contato via e-mail;

ANEXO III – ENTREGAS DE OFICINA III: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES (CARNEIRO, 2020)



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS



OFICINA III: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES

ESTRUTURA DO RELATÓRIO

CAPA

SUMÁRIO

PARTE I (Entrega 1 – 18/09)

1. INTRODUÇÃO

(objetivo do trabalho, empresa do estágio, organização do relatório)

2. A EMPRESA

- a. Nome, Setor de Atuação, Localização, Contatos.
- b. Propósito (por quê? Como? O que?)
- c. Missão, visão, valores
- d. Modelo de Negócios – CANVAS e EXPLICAÇÃO
- e. Análise Ambiental (PASTEL, TOWS, etc)

PARTE II (Entrega 2 – 09/10)

3. OBJETIVOS E ESTRATÉGIA

- a. Fatores Críticos para o Sucesso
- b. Ações e Projetos Estratégicos
- c. Tabela BSC (pilares, objetivos, indicador de medida, meta)
- d. Mapa Estratégico (desenho com relações entre objetivos e indicadores)

PARTE III (Entrega 3 – 06/11)

4. IMPLANTAÇÃO DE PROJETO PILOTO

- a. Plano de Ação (5W2H, Orçamento, Cronograma)
- b. Indicadores para Avaliação da Intervenção

5. CONCLUSÕES, DESAFIOS E ENCAMINHAMENTOS

6. REFERÊNCIAS

(Formatação ABNT)

ANEXOS

Não esquecer: Formatação ABNT e Referências

APÊNDICES

APÊNDICE I – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM PROFESSORES DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Meu nome é Igor Gheno Lemos, sou graduando em Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Esta entrevista tem como objetivo identificar, na sua percepção, o modelo recomendável de uma consultoria “serviço-escola” para pequenas e médias empresas realizada por graduandos em Administração na UFRGS. A entrevista tem como tempo estimado 45 (quarenta e cinco) minutos. As informações aqui coletadas serão utilizadas apenas para fins acadêmicos.

Dados pessoais e profissionais:

Qual seu nome?

Quais disciplinas leciona?

A quanto tempo leciona?

Qual sua área de atuação?

- 1) Qual o formato ideal para realização de uma consultoria por alunos para micro e pequenas empresas?
- 2) Como seria a organização dessa disciplina no semestre?
- 3) Quais seriam os alunos aptos a participar desta disciplina? Existiria algum número de créditos ou semestres executados para participar?
- 4) Como seria a estrutura dessa consultoria? Quais seriam as etapas para sua execução?
- 5) Acredita que o conteúdo das disciplinas que leciona poderia ser devidamente aproveitado com a consultoria?
- 6) Como seria a organização do conteúdo programático?
- 7) Quais os recursos necessários para o desenvolvimento desta consultoria?
- 8) Como poderia ser a estruturação da consultoria para gerar o melhor desenvolvimento dos alunos?

- 9) Como acredita que funcionaria o processo de mentoria da tua parte com os estudantes-estagiários?
- 10) Qual(is) seria(m) o(s) método(s) de avaliação aplicado(s) aos alunos?
- 11) Qual(is) seria(m) o(s) método(s) de avaliação aplicada(s) às empresas?
- 12) Quais seriam as métricas de sucesso a fim de validar o desenvolvimento dos alunos em âmbito de competências?
- 13) Dada sua dedicação atual, como seria sua disponibilidade para mentorear os alunos?
- 14) Você possui experiência com consultoria? Se sim, comente sobre.

APÊNDICE II – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM VOLUNTÁRIOS DO SOS PME

Meu nome é Igor Gheno Lemos, sou graduando em Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Esta entrevista tem como objetivo identificar, na sua percepção, compreender e analisar como o modelo recomendável de uma consultoria “serviço-escola” para micro e pequenas empresas realizada por graduandos em Administração na UFRGS poderia contribuir no teu desenvolvimento como estudante e profissional. A entrevista tem como tempo estimado 30 (trinta) minutos. As informações aqui coletadas serão utilizadas apenas para fins acadêmicos.

Informações individuais e profissionais

- 1) Qual seu nome?
- 2) Você está em qual semestre da graduação?
- 3) Quais principais experiências você possui além da universidade?
- 4) Quais áreas da administração você tem maior orientação ou domínio?
- 5) Você já trabalhou com consultoria? Comente sobre a sua experiência.

Identificar e analisar processos de aprendizagem individuais

- 6) Como tu caracteriza e descreve teu processo de aprendizagem?
- 7) Como você percebe a relação de aprendizado e a prática no teu desenvolvimento?
- 8) Como avalia a sua capacidade de atender e auxiliar no desenvolvimento de uma PME?

Identificar e analisar processos de desenvolvimento de conhecimento técnico e competências

- 9) Como você avalia, por meio do modelo de consultoria oferecido através do SOS PME, a capacidade de desenvolver conhecimentos científicos?
 - a. Referente a pergunta anterior, quais conhecimentos podem ser desenvolvidos?
- 10) Como você avalia, por meio do modelo de consultoria oferecido através do SOS PME, a capacidade de desenvolver competências?

- a. Referente a pergunta anterior, quais competências, tanto pessoais quanto profissionais, podem ser desenvolvidas?

11) Como avalia o aprendizado adquirido na prestação da consultoria através do SOS PME?

Avaliar e analisar a experiência com o modelo de consultoria "serviço-escola"

12) Como acredita que poderia ser modelada a consultoria para atender pequenas e médias empresas por graduandos da administração?

13) A partir deste modelo, qual seria o resultado desejado para o seu desenvolvimento dos estudantes?

Avaliar e analisar a possibilidade da experiência na graduação

14) Como você avalia o aprendizado prático na graduação?

15) Você acredita que deva ter alguma iniciativa direcionada para prática que faça parte do currículo do curso?

16) Qual sua percepção sobre essa consultoria fazer parte da graduação em administração?

17) Em qual etapa da formação de um graduando poderia estar presente a experiência de consultoria para PMEs?

APÊNDICE III – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM EMPRESÁRIOS DO SOS PME

Meu nome é Igor Gheno Lemos, sou graduando em Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Esta entrevista tem como objetivo identificar, na sua percepção, o trabalho desenvolvido pelo SOS PME e identificar e analisar percepções de um modelo recomendável de uma consultoria “serviço-escola” para micro e pequenas empresas realizada por graduandos em Administração na UFRGS. A entrevista tem como tempo estimado 45 (quarenta e cinco) minutos. As informações aqui coletadas serão utilizadas apenas para fins acadêmicos.

Dados sobre o empresário e a empresa

- 1) Nome do Empresário
- 2) Nome da Empresa
- 3) Ramo de atividade da empresa/setor
- 4) Idade de operação da empresa
- 5) Número de funcionários
- 6) Descreva seus principais produtos ou serviços.
- 7) Descreva os principais canais de comunicação, distribuição e comercialização utilizados pela sua empresa.

Identificação da situação da empresa e suas principais dificuldade

- 8) Como você avalia a situação da sua empresa?
- 9) Quais são os principais problemas que a sua empresa enfrenta?
- 10) Quais áreas a empresa precisa atendimento?
- 11) Qual a sua visão do rumo a curto prazo que a sua empresa está se direcionando?

Analisar percepções sobre o serviço prestado pelo SOS PME

- 12) Qual a relevância de um serviço de um serviço de consultoria para a tua empresa?
- 13) Em quais empresas ou organizações você conhece que atendem pequenas empresas?
 - a. E quais suas percepções sobre elas?

- 14) Qual a sua avaliação da consultoria prestada pelo programa SOS PME?
- 15) Quais são os pontos de destaque do serviço prestado?
- 16) Quais são os pontos de melhoria do serviço prestado?
- 17) Como você acredita que uma consultoria pode contribuir ainda mais para sua empresa?
- 18) Você teve melhora ou atingiu os resultados que esperava no período da consultoria?
- 19) Como você avalia as trocas que a empresa teve com os voluntários?
 - a. Como você acredita que deve ser?

Identificação e análise das percepções sobre a modelagem da disciplina destinada a consultoria

- 20) Qual seria um modelo recomendável de consultoria ofertado pela graduação para atender as suas necessidades?

Nessa proposição, quais pontos você chamaria atenção para gerar o melhor desenvolvimento para o teu negócio?

APÊNDICE IV – ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO QUANTITATIVA

APRENDIZADO PRÁTICO NA GRADUAÇÃO NA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFRGS

Esse é um questionário de Trabalho de Conclusão de Curso que visa entender as percepções de graduandos e formado pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. A pesquisa leva até 5 minutos e possui fins exclusivamente acadêmicos.

1) Você é graduando ou graduou-se em administração pela UFRGS?

() Sou graduando () Sou formado () Não

AVALIAÇÃO DA PRÁTICA NA GRADUAÇÃO

2) Como você avalia a relevância da graduação em administração obter orientação prática e para o mercado?

() Não é relevante () Pouco relevante () Nem muito, nem pouco relevante () Relevante ()
Extremamente relevante

3) Como você avalia a relevância do aprendizado prático na graduação através das disciplinas?

() Não é relevante () Pouco relevante () Nem muito, nem pouco relevante () Relevante ()
Extremamente relevante

4) Qual a influência dos professores para o aprendizado prático na graduação?

() Não é influente () Pouco influente () Nem muito, nem pouco influente () Influyente ()
Extremamente influente

5) Qual a influência da relação com colegas de curso para o aprendizado prático na graduação?

() Não é influente () Pouco influente () Nem muito, nem pouco influente () Influyente ()
Extremamente influente

6) Em qual(is) área(s) da administração você se desenvolveu nas disciplinas da graduação?

Finanças Marketing Operações Tecnologia de informação Gestão de pessoas
 Visão sistêmica e estratégica Outro

7) Quão relevante foi o papel das disciplinas para o desenvolvimento de CONHECIMENTOS CIENTÍFICOS?

Não é relevante Pouco relevante Nem muito, nem pouco relevante Relevante Extremamente relevante

8) Quão relevante foi o papel das disciplinas para o desenvolvimento de COMPETÊNCIAS associadas a administração?

Não é relevante Pouco relevante Nem muito, nem pouco relevante Relevante Extremamente relevante

9) Em comparação às disciplinas, quão relevante foi o papel de outras experiências na graduação para o desenvolvimento de CONHECIMENTOS CIENTÍFICOS associadas a administração?

Não é relevante Pouco relevante Nem muito, nem pouco relevante Relevante Extremamente relevante

10) Em comparação às disciplinas, quão relevante foi o papel de outras experiências na graduação para o desenvolvimento de COMPETÊNCIAS associadas a administração?

Não é relevante Pouco relevante Nem muito, nem pouco relevante Relevante Extremamente relevante

11) Quão relevante são as disciplinas em comparação a outras experiências para a formação em administração?

Não é relevante Pouco relevante Nem muito, nem pouco relevante Relevante Extremamente relevante

12) As disciplinas na graduação foram o principal alicerce para a função que eu desempenho hoje.

Não é relevante Pouco relevante Nem muito, nem pouco relevante Relevante Extremamente relevante

13) Como avalia o conhecimento prático com teórico?

Apenas conhecimento teórico é relevante para mim Conhecimento teórico é mais relevante para mim Ambos conhecimentos são equivalentes em relevância para mim Conhecimento prático é mais relevante para mim Apenas conhecimento prático é relevante para mim Não sei avaliar

14) Você realizou quantos estágios na graduação?

Não realizei estágio 1 estágio 2 estágios 3 estágios ou mais

AVALIAÇÃO DA EXPERIÊNCIA PARA QUEM FEZ ESTÁGIO(S)

15) Em qual(is) área(s) da administração você se desenvolveu no estágio?

Finanças Marketing Operações Tecnologia de informação Gestão de pessoas
 Visão sistêmica e estratégica Outro

16) Quão relevante foi o papel do estágio para o desenvolvimento de
CONHECIMENTOS CIENTÍFICOS?

Não é relevante Pouco relevante Nem muito, nem pouco relevante Relevante Extremamente relevante

17) Quão relevante foi o papel do estágio para o desenvolvimento de
COMPETÊNCIAS associadas a administração?

Não é relevante Pouco relevante Nem muito, nem pouco relevante Relevante Extremamente relevante

18) Em comparação ao estágio, quão relevante foi o papel de outras
experiências na graduação para o desenvolvimento de CONHECIMENTOS
CIENTÍFICOS?

Não é relevante Pouco relevante Nem muito, nem pouco relevante Relevante Extremamente relevante

19) Em comparação ao estágio, quão relevante foi o papel de outras experiências na graduação para o desenvolvimento de **COMPETÊNCIAS** associadas a administração?

Não é relevante Pouco relevante Nem muito, nem pouco relevante Relevante Extremamente relevante

20) A sua experiência de estágio é relevante para formação em administração?

Não é relevante Pouco relevante Nem muito, nem pouco relevante Relevante Extremamente relevante

21) O estágio foi o principal alicerce para a função que eu desempenho hoje?

Discordo totalmente Discordo Nem concordo, nem discordo Concordo Concordo totalmente

22) Você faz parte ou fez parte de uma consultoria em administração?

Sim Não

AVALIAÇÃO DA EXPERIÊNCIA PARA QUEM TRABALHOU COM CONSULTORIA DURANTE A GRADUAÇÃO

23) Você participou de algum projeto de consultoria vinculada a UFRGS durante a graduação?

Empresa Júnior SOS PME ACELEREA Não participei

24) Em qual(is) área(s) da administração você se desenvolveu com a consultoria?

Finanças Marketing Operações Tecnologia de informação Gestão de pessoas
 Visão sistêmica e estratégica Outro

25) Quão relevante foi o papel a consultoria para o desenvolvimento de **CONHECIMENTOS CIENTÍFICOS**?

Não é relevante Pouco relevante Nem muito, nem pouco relevante Relevante Extremamente relevante

26) Quão relevante foi o papel a consultoria para o desenvolvimento de
COMPETÊNCIAS associadas a administração?

Não é relevante Pouco relevante Nem muito, nem pouco relevante Relevante
Extremamente relevante

27) Em comparação a consultoria, quão relevante foi o papel de outras
experiências na graduação para o desenvolvimento de CONHECIMENTOS
CIENTÍFICOS?

Não é relevante Pouco relevante Nem muito, nem pouco relevante Relevante
Extremamente relevante

28) Em comparação a consultoria, quão relevante foi o papel de outras
experiências na graduação para o desenvolvimento de COMPETÊNCIAS
associadas a administração?

Não é relevante Pouco relevante Nem muito, nem pouco relevante Relevante
Extremamente relevante

29) A sua experiência com consultoria é relevante para formação em
administração?

Não é relevante Pouco relevante Nem muito, nem pouco relevante Relevante
Extremamente relevante

30) A consultoria foi o principal alicerce para a função que eu desempenho hoje?

Discordo totalmente Discordo Nem concordo, nem discordo Concordo
Concordo totalmente

31) Você participou de outra experiência prática, além das questionadas, durante
a graduação associada as atividades de administração?

Sim Não

AVALIAÇÃO DA EXPERIÊNCIA PARA QUEM PARTICIPOU DE OUTRAS
ATIVIDADES PRÁTICAS, ALÉM DAS QUESTIONADAS E QUE SEJA ASSOCIADA
A ADMINISTRAÇÃO

32) Quão relevante foi essa experiência para formação em administração?

Não é relevante Pouco relevante Nem muito, nem pouco relevante Relevante Extremamente relevante

33) Essa experiência profissional foi a mais relevante na graduação?

Não é relevante Pouco relevante Nem muito, nem pouco relevante Relevante Extremamente relevante

34) Essa experiência foi o principal alicerce para a função que eu desempenho hoje.

Discordo totalmente Discordo Nem concordo, nem discordo Concordo Concordo totalmente

35) Em qual(is) área(s) da administração você se desenvolveu na experiência anterior?

Finanças Marketing Operações Tecnologia de informação Gestão de pessoas
 Visão sistêmica e estratégica Outro

36) Quão relevante foi o papel de outras experiências na graduação (além de estágio e consultoria) para o desenvolvimento de CONHECIMENTOS CIENTÍFICOS?

Não é relevante Pouco relevante Nem muito, nem pouco relevante Relevante Extremamente relevante

37) Quão relevante foi o papel das tuas experiências na graduação (além de estágio e consultoria) para o desenvolvimento de COMPETÊNCIAS associadas a administração?

Não é relevante Pouco relevante Nem muito, nem pouco relevante Relevante Extremamente relevante

38) Em comparação a essa(s) outra(s) experiência, quão relevante foi o papel das disciplinas, do estágio e/ou da consultoria na graduação para o desenvolvimento de CONHECIMENTOS CIENTÍFICOS associadas a administração?

Não é relevante Pouco relevante Nem muito, nem pouco relevante Relevante Extremamente relevante

39) Em comparação a essa(s) outra(s) experiência, quão relevante foi o papel das disciplinas, do estágio e/ou da consultoria na graduação para o desenvolvimento de COMPETÊNCIAS associadas a administração?

Não é relevante Pouco relevante Nem muito, nem pouco relevante Relevante Extremamente relevante

AVALIAÇÃO DA RESTROSPECTIVA DO CURSO

40) De forma geral, o curso atende as suas expectativas?

Sim Não Não sei afirmar

41) Se pudesse voltar ao passado, faria o curso de administração novamente?

Sim Não Não sei afirmar

42) Das experiências a seguir, quais você gostaria de ter feito parte ou que gostou de ter participado?

Bolsa acadêmica Consultoria Empreendedorismo Estágio Trabalho efetivo Trabalho voluntário Não teria tido nenhuma dessas experiências Outro

43) Na etapa em que está na graduação, sente-se seguro e capacitado para atuar profissionalmente?

Sim Não Não sei afirmar

44) Avalio que aproveitei as oportunidades que a universidade me ofereceu ou oferece.

Sim Não Não sei afirmar

DADOS DO PERFIL DO ENTREVISTADO

45) [Apenas graduandos] Em qual ano você entrou na graduação em administração, independente do semestre?

2021 2020 2019 2018 2017 2016 2015 2014 ou antes

46) [Apenas formados] Em qual ano você se formou?

Me formei neste ano Me formei entre 2019 e 2020 - 1 a 2 anos atrás Me formei entre 2016 e 2018 - 3 a 5 anos atrás Me formei entre 2013 e 2015 - 6 a 8 anos atrás Me formei em 2012 ou antes

47) Qual é sua faixa etária?

18 anos ou menos 19 a 21 anos 22 a 24 anos 25 a 27 anos 28 a 30 anos 31 a 40 anos 41 anos ou mais

48) Qual o seu gênero?

Feminino Masculino Outro Prefiro não informar

49) Qual é sua faixa de renda média mensal?

Não possuo renda própria Até 1 salário mínimo - até R\$ 1.237,15 De 1 a 2 salários mínimos - de R\$1.237,16 até 2.474,30 De 2 a 4 salários mínimos - de R\$2.474,31 até 4.948,60 De 4 a 10 salários mínimos - de R\$4.948,61 até 12.371,50 De 10 a 20 salários mínimos - de R\$ 12.371,51 até R\$ 24.743,00 Mais de 20 salários mínimos - R\$ 24.743,00 ou mais