

19 a 21 de outubro Ponta Grossa - PR - Brasil

PROPOSTA METODOLÓGICA DE APRENDIZAGEM BASEADA NO PROJETO DE EXTENSÃO INTERDISCIPLINAR GESTÃO EMPRESARIAL (GE) DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR (IES)

A PEDAGOGICAL PROPOSITION OF PROJECT BASED LEARNING APPROACH APPLIED ON A CURRICULAR EXTENSION INITIATIVE IN AN ADMINISTRATION COURSE AT A FEDERAL UNIVERSITY

ÁREA TEMÁTICA: ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO

Elizângela Mara Carvalheiro, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil, elizangelam@utfpr.edu.br

Luciano Minghini, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil, lucianominghini@utfpr.edu.br

Resumo

Com as mudanças do processo de ensino aprendizagem, em que é necessário a transição das metodologias de ensino centradas no professor para metodologias centradas no aluno, é que se propõem, neste artigo de apresentar a proposta metodológica do projeto de extensão interdisciplinar chamado Gestão Empresarial (GE) do curso de Graduação em Administração de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IES) do interior do Estado do Paraná e sua contribuição para o processo de ensino-aprendizagem do curso. De forma mais específica, este projeto apoia-se numa proposta de Aprendizagem Baseada em Projetos, caracterizada pela inter-relação de conceitos e ferramentas de gestão de disciplinas do Curso de Administração, aplicados à realidade empresarial. Assim, as dimensões de produto, processo, pessoas e mercado são estudadas pelos discentes de forma interdisciplinar a partir de técnicas, modelos, ferramentas e práticas de gestão, propostas pelos docentes para a dimensão com a qual sua disciplina pode contribuir, seja com ações de diagnóstico, avaliação, proposição e/ou feedback. Este tipo de projeto, além de proporcionar aplicação de conhecimentos da área da Administração de Empresas, gera a construção de uma relação entre as partes, que permite a solução de desentendimentos e conflitos, o compartilhamento do saber de forma conjunta, a autonomia na busca pelo gerenciamento do processo de tomada de decisões sobre o planejamento das atividades do projeto, e o comprometimento, sendo os discentes o responsável e agente principal de sua aprendizagem.

Palavras-chave: Gestão Empresarial; Curricularização da Extensão; Aprendizagem Baseada em Projetos; Interdisciplinariedade; Autonomia discente.

Abstract

Considering the changes in the teaching-learning process, in which there is a transition from teacher-centered to student-centered methodologies, this article presents the methodological proposal of an interdisciplinary extension project called Gestão Empresarial (GE) created by the Administration Undergraduate Course at a Federal Institution of Higher Education (IES) of the Paraná State and assesses its contribution to the management competencies teaching-learning process. More specifically, this project is supported by Project-Based Learning foundations and delivers an integrated convergence of concepts and management tools from different theoretical

disciplines in the Administration Course, to applications in the local business reality. The dimensions of analysis are product, process, people and market are assessed by the undergraduate students in an interdisciplinary way based on techniques, models, tools and management practices, proposed by teachers for the dimension to which their discipline can contribute, either with diagnosis, evaluation and/or solution proposition procedures as well as the contribution of the practitioners feedback (managers, owners or entrepreneurs of the businesses subscribed to the participate in the extension project). This model of applied project, provides application of knowledge in Business Administration, generates the construction of a relationship between local academic and business community. It allows and stimulates the students development of communicational and relational skills, the sharing of knowledge, the students autonomy in the search for real managerial solutions and decision-making processes, and their commitment, where students are responsible and principal agent of their learning.

Keywords: *Business Management; Extension Practices Curriculum; Project Based Learning; Interdisciplinarity; Students Autonomy.*

1. INTRODUÇÃO

Este artigo se propoem a apresentar a proposta metodológica do projeto de extensão interdisciplinar chamado Gestão Empresarial (GE) do curso de Graduação em Administração de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IES) do interior do Estado do Paraná e sua contribuição para o processo de ensino-aprendizagem do curso. O referido curso possui 45 anos de existência e, nos últimos 20 anos já passou por quatro reformulações curriculares para adequação à realidade da comunidade atendida pelo curso, sendo que a última está em fase de implantação.

Vale destacar que, partindo do contexto acadêmico e pedagógico, o curso de Administração no qual o projeto é desenvolvido passa pela implementação de um novo Projeto Pedagógico que segue as discussões de atualização das Diretrizes Curriculares (Imprensa CFA, 2020a, 2020b) e as políticas e diretrizes institucionais que estimulam a inovação dos Projetos Pedagógicos dos cursos de graduação. O Núcleo Docente Estruturante (NDE) do curso aprovou uma Matriz Curricular que promove o processo de ensino-aprendizagem baseado em modelos didático-pedagógicos elaborados a partir da lógica de ciclos de formação, propostos pela Declaração de Bolonha, e a lógica da avaliação formativa por competências profissionais (De Los Rios, Cazorla, Díaz-Puente, & Yangüe, 2010; Scallon, 2015). Nesta fase de transição, o projeto de extensão, objeto deste estudo, foi definido como unidade curricular que, em ação conjunta e interdependente com disciplinas de conteúdo teórico-empírico, será responsável por avaliar e certificar o desenvolvimento da competência.

O projeto Interdisciplinar Gestão Empresarial, já vem sendo aprimorado desde a sua primeira versão no ano de 2014. Nas últimas versões (2017-2020), já envolve os discentes do segundo, terceiro e quarto anos do curso atual que é anual, e envolverá os discentes do sétimo período da nova matriz semestral em uma disciplina certificadora da Competência Institucional, que entregará a competência “Investigar problemas de contexto real integrando conhecimentos técnico-científicos da literatura, selecionando informações relevantes do campo de estudo e aplicando em soluções mais adequadas às contingências com integridade, autonomia reflexiva e senso crítico”.

Num contexto geral, o Projeto Gestão Empresarial visa o desenvolvimento de conhecimento e práticas de gestão na interação entre o Curso de Administração e Organizações empresariais selecionadas, por meio de atividades realizadas nas disciplinas do Curso que promovem essa interação com a comunidade empresarial e, conseqüente, intercâmbio de conhecimento teórico e prático entre os participantes.

Por conta desse objetivo, o projeto cria uma oportunidade de interação entre a comunidade acadêmica e empresarial local. Os discentes assumem o protagonismo nessa interação, trazem situações-problemas reais que servem de base para o processo de ensino-aprendizado de conceitos, técnicas e práticas de gestão. Sob orientação de docentes e demais membros da equipe executora, o projeto permite que os discentes realizem diagnóstico, escolha de alternativas de ação e apresentação de propostas aos gestores. Essa via de mão dupla proporciona uma revisão da gestão de quatro dimensões organizacionais: Produto, Processos, Pessoas e Mercado. Desenvolvendo assim, a metodologia de Aprendizagem Baseada em Projetos (ABP).

Deve-se levar em consideração que a complexidade dos diversos setores da vida no âmbito mundial, nacional e local tem cobrado dos indivíduos o desenvolvimento de capacidades humanas de pensar, sentir e agir de modo cada vez mais amplo e profundo, e um comprometimento com as questões da sociedade em que se está inserido (Dias & Chagas, 2017). As mudanças e transformações da sociedade contemporânea, tem cobrado dos indivíduos uma formação polivalente e habilidades que visam desenvolver soluções sistêmicas para os problemas e a execução de múltiplas tarefas. Isso porque, a fragmentação do conhecimento em unidades curriculares não é suficiente para a formação de um Administrador que precisa ter uma visão multifacetada de uma realidade organizacional, bem como utilização de conceitos, ferramentas e práticas gerenciais adaptadas aos diferentes contextos das organizações. Há uma necessidade de “formar indivíduos com uma visão mais global da realidade, vincular a aprendizagem a situações e problemas reais, trabalhar a partir da pluralidade e da diversidade, preparar para aprender toda a vida” (Hernandez & Ventura, 1998 p. 49).

Essa é a lógica adotada pelo projeto, inserir os discentes em contextos reais, através da imersão nas organizações, e os tornando produtores ativos do seu conhecimento com vistas a solucionar problemas reais, ligados a atuação profissional. E para isso, é utilizado um conjunto de ações interdisciplinares e pluridisciplinares (Audy & Morosini, 2007) para a aplicação de conceitos, técnicas, ferramentas e práticas de gestão, envolvendo diferentes disciplinas de diferentes períodos do Curso de Administração da IES. Os discentes de diferentes períodos participam de um processo interativo juntamente com as organizações, para o desenvolvimento de ciclos de atividades nas dimensões: Produto, Processo, Pessoas e Mercado. Esse método envolve o ensino em sala de aula, a aplicação de ferramentas e práticas das disciplinas de Economia Brasileira (EB), Gestão Estratégica Ambiental (GEA), Administração de Recursos Humanos (ARH), Administração Financeira e Orçamentária (AFO), Gestão de Projetos (GP), Sistemas de Informação Gerencial e Métodos (SIG), Logística e Administração de Materiais (LAM), Comportamento Organizacional (CO), Administração Estratégica (AE), Gestão de Marketing (GM), Administração de Produção e Operações (APO); nas organizações parceiras.

Com a metodologia adotada nas disciplinas e na condução das ações de extensão, o projeto proporciona a integração dos conteúdos do curso de Administração, estimula a visão sistêmica dos discentes sobre estes conteúdos e promove uma relação entre docentes e discentes. Assim, oportuniza a aproximação entre as disciplinas, respeitando suas características individuais e, ao mesmo tempo, gerando um intercâmbio de conteúdo, metodologias e experiências.

As estratégias pedagógicas utilizadas, que estão alicerçadas na ABP, visam promover a aprendizagem significativa e propiciar vivências práticas reais e coletivas, estimulando o autodesenvolvimento tanto para os discentes, como para os docentes, na pesquisa e no ensino, e para os gestores das organizações selecionadas, a extensão.

2. CONTEXTO TEÓRICO

Considerando que a metodologia tradicional de ensino em Administração, tem o alicerce do processo na figura do professor, o qual exerce o papel de transmissor de conhecimento, apresentando os conteúdos aos estudantes, comumente presentes em um estado passivo recebendo as informações. Nessa metodologia a estrutura de sala de aula é organizada em filas, os alunos ouvem, anotam e questionam o conteúdo e a aplicação da teoria se dá por meio de exercícios de abstração. A forma de avaliação comum é somativa e realizada ao final de uma quantidade preestabelecida de conteúdo, com objetivo de aferir o quanto os estudantes lembram e entenderam os conceitos, teorias e ferramentas de gestão. Se os estudantes atingem uma nota mínima, são considerados aptos a avançar para o próximo nível do curso até que concluem os critérios mínimos para receberem o certificado de profissionais da área (Valente, 2014).

Quando essa metodologia é comparada com a realidade de aprendizagem autônoma dos jovens e adultos por meio da interação social e busca por novos conhecimentos a partir da tela do seu dispositivo móvel, percebe-se que o formato tradicional não consegue mais alcançar a diversidade de características e comportamentos dos alunos e do ambiente onde estão inseridos, consequentemente, não consegue desenvolver as competências profissionais que o estudante de graduação veio buscar. A percepção e as atratividades geradas pelo ambiente digital, diminuem o tempo de concentração nas aulas e desviam o foco da atenção se a metodologia utilizada não instigar e trazer desafios ao processo de aprendizagem (Winkler, Abreu, Morais, Silva & Pinho, 2012).

Assim, o processo de ensino-aprendizagem “não se trata de um grupo de pessoas sentadas, predispostas a ouvir, enquanto há outro indivíduo supostamente iluminado, provido de saber, com a tarefa de repassar as informações para atender as expectativas daqueles indivíduos” (Winkler, Abreu, Morais, Silva & Pinho, 2012, p.46). Esse modelo, já não é capaz de atender às demandas, as mudanças de contextos e necessidades dos alunos. Entretanto, não existe uma fórmula que resolva toda a complexidade e atenda as diferentes formas de percepção e aprendizagem dessa mesma realidade. Para Winkler, Abreu, Morais, Silva & Pinho, 2012) (2012, p.46), o “processo de ensino-aprendizagem compreende um conjunto de ações que envolvem pessoas, técnicas e instrumentos cujo objetivo é a construção de conhecimento para os indivíduos que não o dominam”.

As metodologias de ensino precisam despertar o interesse do estudante para diferentes conteúdos, engajá-lo na apreensão destes e promover que ele próprio possa transformar esses conteúdos em conhecimento e capacidades, dando condições para que ele possa avaliar seu aprendizado (Bender, 2014).

Dessa forma, há necessidade de se fazer a transição das metodologias de ensino centrada no professor para metodologia de aprendizagem centrada no aluno, isto porque, a construção de significado passa a ser muito maior quando o estudante tem a iniciativa e define como ele apreende os conteúdos antes disponibilizados pelos professores, mudando a lógica do conteúdo para o processo (Bender, 2014). Buscando uma mudança nas práticas pedagógicas, o curso de graduação analisado neste artigo, vem implementando uma metodologia que visa engajar estudantes de diferentes perfis, promover a aprendizagem autônoma e significativa, assim como, desenvolver competências para que possam lidar com problemas estruturados da realidade do Administrador.

A metodologia toma como base as diretrizes da Project-Based Learning, traduzida aqui como Aprendizagem Baseada em Projetos (ABP). A ABP é alicerçada em pressupostos da educação como uma construção social, tornando os estudantes produtores ativos do seu conhecimento a

partir de projetos que estimulam a interação interdisciplinar, cooperativa e colaborativa (Grant, 2002). A ABP fornece estratégias e/ou método instrucional de aprendizagem centrado nos estudantes, reduz a distância entre teoria e prática, desenvolve habilidades comunicacionais e relacionamento pessoais, além de capacidades transversais ao conhecimento técnico dos cursos de graduação (Fernandes, Flores & Lima, 2010).

Assim, entende-se que a ABP é um modelo que viabiliza a comparação entre as questões de aprendizagem e os problemas reais do mundo do trabalho considerados significativos pelos estudantes, estimulando-os buscar alternativas e soluções de forma cooperativa (Barell, 2010; Bender, 2014). O modelo estimula o pensamento crítico e gera engajamento nos docentes e estudantes com oportunidades de envolvimento em realidades desafiadoras e instigantes. Os docentes podem organizar atividades de aprendizagem de maneira despertar a curiosidade entre os estudantes irem além do conteúdo, por meio da criação de projetos em torno de problemas que os alunos enfrentam ou provavelmente encontrarão em suas comunidades locais ou na sua atividade profissional (Blumenfeld, Soloway, Marx, Krajcik, Guzdial, & Palincsar, 1991; Bender, 2014).

Para os docentes e a coordenação do curso, a interdisciplinaridade da ABP promove indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, de modo a promover uma interação transformadora entre a IES e outros setores da sociedade, atendendo à Resolução do Conselho Nacional de Educação que orienta a curricularização da atividade de extensão no ensino superior (Brasil-Ministério da Educação, Conselho Nacional de Educação, Câmara da Educação Superior, 2018).

Na aplicação do método devem estar presentes elementos, que são interdependentes entre si, conforme apresentado no Quadro 1. Como bem ressaltou Bender (2014), esses não podem ser vistos como uma listagem de passos no processo de ensino, mas como características que estariam presentes implícita e explicitamente na maioria dos projetos de ABP.

Conteúdo relevante/âncora	O objetivo da abordagem é trabalhar os conceitos-chave das disciplinas acadêmicas a partir de um projeto.
Questionamentos /Problema	Projeto é estruturado por um problema significativo a ser resolvido ou uma pergunta a ser respondida. Foco está em estimular o aprendizado mais aprofundado, debates, desafios e problemas, usando recursos e desenvolvendo as respostas.
Espírito de exploração	Para buscar respostas aos problemas, os alunos deverão buscar referências em diferentes fontes de informação, e precisarão de pensamento crítico, habilidade de resolução de problemas, inovação, colaboração e várias formas de comunicação. Parte do processo de aprender e criar algo novo com curiosidade e motivação, com problemas que os alunos acham intrigantes e enquadram sua exploração. Neste processo de investigação, pode-se usar diretrizes para a conclusão do projeto e geração de artefatos (subprodutos – relatórios, vídeos...) para estruturar o projeto.
Necessidade de saber	Os alunos veem a necessidade de adquirir conhecimento, entender conceitos e aplicar habilidades para responder à questão de condução e criar produtos ou resultado final do projeto
Voz e escolha	Os alunos tomam decisões sobre os processos e aprendem a trabalhar de forma independente, assumindo riscos, e mostrando seus pontos de vista. Fazem suas escolhas sobre o produto, sobre como trabalham, e como eles usam o tempo, ao ser guiado pelo professor.
Revisão e Reflexão	Os estudantes devem aprender a dar e receber feedback para melhorar a qualidade do produto no qual estão trabalhando, além de refletir em como estão aprendendo.
Apresentar ao público	Ao mostrar o produto de seu esforço para outras pessoas (além da sala de aula), aumenta-se a motivação dos alunos a fazerem trabalhos de melhor qualidade.

Quadro 1 – Elementos da Aprendizagem baseada em Projetos

Fonte: Adaptado de Bender (2014), Paula (2017) e Buck Institute for Education (2020)

De forma geral, o ABP passa a ser entendido como uma proposta pedagógica que utiliza projetos desafiadores imersos no contexto real dos estudantes que gerem engajamento para que eles participem em equipes, tentando solucionar problemas reais, ligados a atuação profissional. Os problemas propostos devem estimular o protagonismo para o aprendizado autônomo dos conteúdos formais das disciplinas envolvidas, e por fim, promover a construção colaborativa de uma solução ou um produto final condizente com a realidade do proposto (Barell, 2010; Bender, 2014; Blumenfeld, Soloway, Marx, Krajcik, Guzdial, & Palincsar, 1991).

No contexto específico do projeto, objeto deste relato, ele apresenta as características metodológicas detalhadas no capítulo seguinte.

3. METODOLOGIA DE APLICAÇÃO DA ABP NO PROJETO GESTÃO EMPRESARIAL

Buscando atender à resolução número 7 do Conselho Nacional de Educação (Brasil-Ministério da Educação, Conselho Nacional de Educação, Câmara da Educação Superior, 2018) sobre a curricularização da extensão no ensino superior e o parecer sobre as novas Diretrizes Curriculares do curso de Administração (Brasil-Ministério da Educação, Conselho Nacional de Educação, Câmara da Educação Superior, 2020), os docentes do curso analisado levantaram questões norteadoras para a adaptação da ABP à proposta pedagógica do curso: como relacionar as metodologias ativas a extensão? Como deixar as disciplinas do Curso mais dinâmicas aplicando teóricas, práticas e ferramental? Como fortalecer a relação universidade-empresa, trazendo para academia problemas reais de organizações? Como estimular e despertar no aluno a busca pelo conhecimento aplicado e capacidade de solucionar problemas complexos?

No intuito de respondê-las, o grupo de docentes responsáveis pela reformulação do curso decidiu adotar a ABP como metodologia suplementar para: (a) integrar o projeto de extensão Gestão Empresarial ao currículo do curso; (b) integrar atividades do plano de ensino de dez disciplinas ao projeto de extensão e; (c) vincular a realização do projeto ao processo de certificação de uma das cinco competências profissionais que o curso objetiva promover para o egresso.

Foram convidados os docentes de várias áreas e de vários períodos do curso para participar da elaboração do escopo e lógica do projeto de extensão para que o(s) problema(s) central(is) da ABP pudessem emergir dos conteúdos relevantes comuns definidos pelo grupo. Foram definidas várias possibilidades de problemas reais que podem emergir de atividades de diagnóstico organizacional, por conta disso, o problema central do projeto é desenvolvimento de conhecimento e práticas de gestão na interação entre o Curso de Administração e Organizações selecionadas, por meio de atividades realizadas nas disciplinas do Curso de Administração que promovem essa interação com a comunidade empresarial e, conseqüente, intercâmbio de conhecimento teórico e prático entre os participantes; para identificar quais são as necessidades e prioridades dos gestores e das organizações atendidas.

A partir da definição das disciplinas de suas ações, a equipe executora do projeto adotou uma estratégia de implementação de roteiros com objetivos e resultados esperados em uma divisão de quatro ciclos. Sendo que o primeiro, se destinou a diagnóstico inicial e os demais aprofundamento das ferramentas e práticas de gestão nas organizações selecionadas para participar do projeto. Assim, a Equipe Executora (discentes assessorados por docentes e parceiros) interage com os gestores de empresas para colaborar com o que realmente ocorre no ambiente e rotinas organizacionais. A operacionalização das atividades da Equipe Executora está fundamentada em métodos propostos pela Pesquisa-ação (Thiollent, 2018) e pelo Diagnóstico Empresarial (Oliveira, 2019).

Os métodos de coleta e análise de dados executada pelos discentes, com orientação docente, está dividido em duas fases. A primeira, diz respeito ao desenvolvimento de conteúdo digital, cronograma de execução, elaboração do edital para seleção de organizações participantes, revisão e definição da estrutura de metodologia de trabalho e as atividades realizadas em cada disciplina participante do projeto. A segunda, ao atendimento propriamente dito às Organizações selecionadas.

Num contexto, mais amplo a primeira fase que compreende o primeiro semestre letivo, há a elaboração de conteúdo digital sobre gestão organizacional, para recrutar e convidar organizações, e está estruturado em 3 frentes de trabalho interdependentes.

A primeira frente, se dá com a produção e compartilhamento de conteúdo digital para as redes sociais do Projeto, com informações sobre gestão: técnicas, práticas, ferramentas e modelos de gestão em linguagem acessível, informal e amigável. Estas ações buscam captar gestores para interagir com as postagens realizadas nas páginas do projeto no Facebook e Instagram e promover a participação da comunidade empresarial nas atividades do projeto. Dentre os tipos de conteúdo, cita-se:

- Reprodução de material jornalístico já publicados, que abordem temas pertinentes às necessidades dos gestores;
- Produção de vídeos, entrevistas gravadas e ao vivo, webinars e podcasts com profissionais do mercado;
- Produção de material próprio para postagens nas redes sociais (por exemplo: infográficos, informações em cards, stories, mosaicos de imagem).

A segunda frente de trabalho consiste em convidar as Organizações local e regional para participarem do processo de seleção organizado em edital próprio emitido pela Coordenação do Curso de Administração, disponível na página oficial do projeto (<http://pb.utfpr.edu.br/gemp>) e nas suas redes sociais. Para participar do projeto, os gestores devem inscrever suas organizações para o processo de seleção, por meio de um formulário específico.

Na terceira frente, está a seleção das organizações, que é realizada através das avaliação das respostas registradas no formulário de inscrição, realizada por uma banca formada por docentes, discentes e membros da comunidade empresarial levando em consideração quatro itens: informações sobre produto, mercado e gestão da organização; características e disponibilidade dos gestores no atendimento ao projeto; características sobre a acessibilidade aos dados de gestão da organização; descrição dos recursos humanos; nível de formalização da estrutura (departamentalização); descrição das características do mercado/comunidade atendida; descrição de situações que possam ser tratadas pela equipe do projeto (quanto ao produto, processo, mercado e pessoas).

Para cada organização selecionada a participar da segunda fase (é selecionado no mínimo cinco organizações), é designado um grupo de discentes monitorados pelos docentes das disciplinas relatadas acima (membros da Equipe Executora) que conduzirão o atendimento e orientação empresarial. Assim, os discentes participantes da equipe executora do Projeto assumem os seguintes papéis:

Os discentes matriculados nas disciplinas do Terceiro Ano (3ADM) formarão equipes e terão o papel de Consultores das áreas da Administração para as dimensões, Produto, Processo, Pessoas e Mercado, e o líder será chamado CEO do grupo;

Os discentes matriculados nas disciplinas dos demais períodos participantes (i.e. 2ADM e 4ADM) formarão o mesmo número de equipes do 3ADM com papel de assessores, nas áreas específicas das disciplinas participantes. Estas equipes definem um líder e um vice-líder que as represente em reuniões com os gestores e docentes.

O atendimento da Equipe Executora às organizações participantes está agrupado em Ciclos de Atividades nas dimensões Produto, Processo, Pessoas e Mercado. Cada ciclo será composto de quatro etapas Diagnóstico, Avaliação, Proposição e *Feedback*.

- **ANÁLISE PRELIMINAR DA ORGANIZAÇÃO:** reunião preliminar com os gestores das organizações para reconhecimento das características das dimensões estudadas e apresentação da equipe.
- **DIAGNÓSTICO:** atividades de coleta de dados e entrevistas nas organizações selecionadas para diagnosticar a situação atual da organização nas áreas estudadas. O diagnóstico tem roteiros que orientarão a coleta de análise dos dados.
- **AValiação:** a partir do diagnóstico serão identificadas alternativas de melhorias da situação das organizações nas áreas estudadas. As alternativas estarão fundamentadas na aplicação de conceitos e ferramentas de gestão.
- **PROPOSIÇÃO:** de alternativas que se enquadram ao contexto das organizações estudadas e aos interesses dos gestores, assim como, propostas de implementação da alternativa.
- **FEEDBACK:** A Equipe Executora e gestores das organizações estudadas avaliarão as proposições e os pontos de concordância ou propostas de mudança com foco na possibilidade de implementação.

Assim, todas as dimensões (produto, processo, pessoas e mercado) são estudadas pelos discentes de forma interdisciplinar a partir de técnicas, modelos, ferramentas e práticas de gestão, propostas pelos docentes para a dimensão com a qual sua disciplina pode contribuir, seja com ações de diagnóstico, avaliação, proposição e/ou feedback. De forma ilustrada é possível resumir a metodologia conforme a Figura 1 a seguir



Figura 1 – Lógica de atendimento das MPE participantes.

Fonte: Modelo adaptado de Oliveira (2019).

No primeiro ciclo as equipes com suas respectivas organizações selecionadas buscam a análise preliminar da organização, ou seja, o CEO organiza uma reunião preliminar com os gestores das organizações para reconhecimento das características das dimensões estudadas e apresentação da equipe. A partir da Análise Preliminar as equipes passam a ser protagonistas do processo, e para isso, organizam as atividades que consiste em:

- Agendar reunião inicial com as organizações;
- Elaborar entrevistas de diagnóstico inicial baseadas no roteiro do CICLO 01;
- Identificar as prioridades dos gestores para as organizações;
- Montar um cronograma de trabalho com os gestores;

Durante a execução dos CICLOS 02, 03 e 04 as equipes já inseridas no contexto e familiarizadas com as organizações, tem o papel de:

- Estudar as atividades de Diagnóstico, Avaliação e Proposição dos roteiros;
- Estudar e revisar os relatórios dos ciclos anteriores;
- Aplicar e/ou sugerir técnicas, ferramentas e práticas de gestão;
- Apresentar relatório com orientações e sugestões de melhorias possíveis;
- Ouvir e registrar os *Feedbacks* dos docentes e gestores;

Em cada ciclo, os grupos que atendem cada organização tem autonomia para solicitar o apoio de especialistas convidados, isto é, docentes e pesquisadores da IES, ou ainda, consultores, assessores ou representantes de instituições de fomento que possam apoiar o grupo em qualquer etapa de cada ciclo descrito na Figura 1 (diagnóstico, avaliação, proposição e *feedback*).

Durante a execução de cada ciclo as equipes de discentes, devem cumprir prazos de entrega de relatórios parciais para o Docentes, com o objetivo de revisão e discussão dos relatórios antes da entrega para os gestores das organizações participantes. Esta revisão caracteriza o primeiro meio de avaliação do projeto, a Avaliação Processual. Esta avaliação objetiva orientar e corrigir, quando necessário, a atuação dos discentes no diagnóstico, avaliação ou proposição de conteúdos de gestão para o gestor. A segunda forma de avaliação também ocorre durante cada ciclo e é realizada pelo gestor da organização participante, por meio dos momentos de *feedback* sobre o relatório entregue pelos discentes. O momento de *feedback* pode ser realizado a partir de técnicas específicas e permite informar à equipe discente se as proposições estão alinhadas ou não ao interesse do gestor.

Ao final de cada ciclo (diagnóstico, avaliação, proposição e *feedback*) as equipes deverão entregar um relatório final com as análises e/ou aplicação de técnicas e ferramentas de gestão aos gestores das organizações participantes, e realizar a apresentação formal dos resultados em um evento institucional.

É fato, que as proposições elencadas pela equipe discentes para a melhoria de aspectos da gestão na organização não geram a obrigação dos gestores implementarem as sugestões. Mesmo assim, a metodologia de trabalho de ABP, mostra que a simples interação ao longo do processo, entre a Equipe Executora e comunidade empresarial, gera contribuições significativas para o desenvolvimento de novas competências de gestão nos participantes e aprendizado dos discentes e docentes (Gherardi, 2019).

4. RESULTADOS OBTIDOS E EXPECTATIVAS DE NOVOS RESULTADOS

Este projeto é resultado de experiências anteriores, como início em 2014, com pilotos realizados em organizações sem contato real (com dados disponível em literatura e sites próprios das organizações). Com o aperfeiçoamento e a construção, foi possível inseri-lo ao contexto real em 2017, com atendimento de organizações de diferentes setores. Assim, de 2017 a 2019, foram realizados atendimento a 16 organizações, em que os estudantes do Curso Administração

diagnosticaram e propuseram sugestões de melhorias para as áreas de Produto, Processo, Pessoas, Mercado, Meio Ambiente e Estratégia. No Quadro 2 a seguir são apresentadas características do projeto que registram a sua evolução em cada edição.

FATORES	2017	2018	2019	2020
Quantidade de Organizações	06 organizações de diferentes setores	05 empreendimentos vinculados à Incubadora de Pato Branco	05 organizações selecionadas de diferentes setores.	Edital aberto para inscrição.
Modelo de seleção e características das organizações	Organizações selecionadas pelos discentes.	Organizações selecionadas a partir de Acordo de Cooperação realizado com o Parque Tecnológico do Município de Pato Branco	Organizações selecionadas a partir de edital aberto e divulgado junto à comunidade empresarial de Pato Branco e região.	Organizações selecionadas a partir de edital aberto e divulgado junto à comunidade empresarial de Pato Branco e região.
Envolvimento discente e docente	04 disciplinas e 03 turmas com aproximadamente 88 discentes do Curso de Administração.	08 disciplinas e 03 turmas com aproximadamente 100 discentes do Curso de Administração.	08 disciplinas e 03 turmas com aproximadamente 100 discentes do Curso de Administração.	10 disciplinas, 03 cursos em 03 campi diferentes e aproximadamente 25 voluntários (docentes, discentes e especialistas da comunidade empresarial).
Área de conhecimento envolvida	Economia Gestão Ambiental Recursos Humanos Marketing	Economia Gestão Ambiental Recursos Humanos Marketing Comportamento Organizacional Logística Estratégia Produção	Economia, Gestão Ambiental, Recursos Humanos, Marketing, Comportamento Organizacional, Logística, Estratégia, Produção	Economia, Gestão Ambiental, Recursos Humanos, Marketing, Comportamento Organizacional, Logística, Estratégia, Produção, Finanças, Sistemas de Informações
Estrutura e metodologia de trabalho	Roteiro de trabalho aberto organizado em 4 ciclos de atividades.	Roteiro semiestruturado organizado em 4 ciclos de entregas por disciplina um relatório parcial geral e uma apresentação final geral.	Roteiro semiestruturado organizado em 3 etapas com entregas por disciplina e um relatório final geral.	Roteiro semiestruturado com 02 fases de trabalho. A segunda fase organizada em 04 ciclos com entregas interdisciplinares por dimensão de análise: Produto, Processo, Pessoas e Mercado
Interdisciplinaridade e contribuição didático-pedagógica	Atividades multidisciplinar es onde discentes das disciplinas do 2º ano e uma do 4º ano participaram de forma voluntária apoiando os discentes do 3º.	Atividades intra e interdisciplinares. Plano de Aulas adaptado para atender aos ciclos de atividades. As selecionadas são utilizadas como Estudo de Caso, para aprendizagem baseada em problemas.	Atividades intra e interdisciplinares nas aulas e extraclases, a partir da abordagem baseada nas práticas de Gestão e aprendizagem baseada em projetos.	Atividades inter e transdisciplinares extraclases, baseadas em tecnologias de informação e comunicação; em abordagem baseada nas práticas de Gestão e aprendizagem baseada em projetos.

Quadro 2 – Evolução e maturidade do Projeto Gestão Empresarial

Fonte: registros históricos das edições anteriores.

Quanto à seleção das organizações participantes (Quadro 2), o projeto evoluiu de um processo aberto e mais democrático – onde havia a vantagem de os discentes escolherem organizações com as quais possuíam mais interesse ou facilidade de comunicação e a desvantagem da falta de comprometimento de algum dos gestores participantes ao longo do projeto – para um modelo fechado e organizado em edital, onde os gestores assinam um termo de compromisso com o projeto e os discentes tem o desafio de explorar uma organização muitas vezes desconhecida para eles. Neste formato foram atendidas 10 organizações.

Quanto ao envolvimento dos discentes e docentes (Quadro 2), na edição de 2017 o projeto envolveu aproximadamente 40 discentes e quatro docentes das disciplinas Economia Brasileira, Administração de Recursos Humanos, Gestão Estratégica Ambiental e Gestão de Marketing do Curso de Administração. Em 2019 os seis docentes das disciplinas participantes incorporaram os ciclos de atividades do projeto Gestão Empresarial (no todo ou partes) nos planos de aulas e o projeto de extensão passa a atuar nas disciplinas como unidade curricular obrigatória do curso e, por conta disso, foram envolvidos mais de 100 discentes no projeto.

No atual contexto de suspensão das atividades didáticas presenciais, espera-se uma redução do número de discentes participantes, isso porque, a atuação deles nesse contexto está vinculada as Atividades Didáticas Não Presenciais (ADNPs), com decisão voluntária de participação ou não nas atividades, mesmo assim, o projeto foi selecionado em edital interno de fomento à extensão e foi contemplado com bolsas de extensão aos discentes inscritos como voluntários.

Quanto a metodologia adotada (Quadro 2), na edição de 2017 as atividades foram conduzidas por meio de um roteiro de trabalho aberto e dinâmico, disposto em 04 ciclos de atividades, os discentes tinham a vantagem de poder explorar livremente as competências pessoais (criatividade e proatividade) para realizar atividades de diagnóstico e troca de conhecimento com os gestores das organizações selecionadas. A partir de 2018 a coordenação do projeto começou a estudar a proposta da Aprendizagem Baseada em Projetos e elaborou, em conjunto com os docentes das oito disciplinas envolvidas, um roteiro de diagnóstico semiestruturado para conduzir os discentes a explorar o desafio central, visto sua complexidade e diversidade. O roteiro promoveu o planejamento e realização dos ciclos de diagnóstico, análise e proposições, orientou as entregas por disciplina e a elaboração de relatórios para os gestores das organizações participantes.

Em 2018 e 2019 o projeto envolveu disciplinas de diferentes períodos do curso, por conta disso, o modelo de desafio proposto apresentou um formato cooperativo interdependente, onde os discentes do 3º ano do curso atuando diretamente com as organizações selecionadas, e os discentes do 2º ano e do 4º ano atuavam assessorando as equipes do 3º ano com temas e atividades específicas para atender ao desafio geral que era responsabilidade das equipes do 3º ano. Em 2019, com a integralização das atividades de cada ciclo ao plano de aulas das disciplinas, o projeto ficou mais estruturado, com roteiros de atividades por disciplina para cada ciclo de interação com as organizações participantes. Foram mais de 20 relatórios com mais de 30 atividades de diagnóstico e análise da estrutura (desde análise da localização e layout de trabalho, passando pela departamentalização até destinação de resíduos) e das práticas de gestão (desde rotinas trabalhistas, passando pelo composto mercadológico até o posicionamento estratégico) entregues para cada organização participante.

Em 2020, a adoção da matriz curricular baseada em competências e a curricularização da extensão, promovem o aprofundamento da Aprendizagem Baseada em Projetos. Isso porque, docentes de diferentes conteúdos definem de forma conjunta os desafios e entregas necessários para estimular o desenvolvimento dos elementos de competências definidos como resultado pedagógico do projeto.

De forma simples ao invés de roteiros independentes elaborados por disciplinas, o projeto prevê agora roteiros com desafios que envolvem diferentes conteúdos e áreas de conhecimento integrados por dimensão de análise (Produto, Processo, Pessoas e Mercado) e ciclos de atividades. São planejadas ações de engajamento e uso de recursos tecnológicos que flexibilizam a participação dos discentes e mantêm um nível satisfatório de controle do docente sobre os processos de ensino.

Na edição de 2020, em função do atual contexto, a gestão do projeto migra plenamente para as plataformas digitais de interação social e trabalho colaborativo, intensificando também as ações interdisciplinares e pluridisciplinares a partir da interação com docentes de diferentes campus da IES, discentes de diferentes cursos e mais gestores de diferentes organizações (Audy & Morosini, 2007).

A mediação tecnológica da triangulação entre as demandas dos gestores, os conteúdos de gestão e o protagonismo discente potencializa o seu aprendizado e promove o desenvolvimento dos gestores (Querol, Cassandre & Bulgacov, 2014). Isso porque, para os discentes, a mediação melhora a participação discente, garantindo sua voz em um dos multimeios mais adequados às suas características de aprendizagem. A facilidade em participar estimula a reflexão, o debate com colegas, docentes e os gestores, comparando teoria e prática. Para os gestores, a tecnologia flexibiliza o acesso e interação com os conteúdos e a equipe do projeto, oportunizando: a racionalização e reavaliação das suas práticas e escolhas sob uma perspectiva mais fundamentada; apropriação de técnicas, ferramentas e práticas de gestão; e a orientação para implementar mudanças organizacionais e promover a inovação em processos ou no modelo de negócio.

Na sessão seguinte serão abordadas as possibilidades de contribuição metodológica e social para o desenvolvimento dos egressos do curso a partir do histórico de resultados e da proposta atual.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS: CONTRIBUIÇÃO PARA OS PARTICIPANTES DO PROJETO

A forma de gestão característica dos empreendimentos atendidos pelo projeto – na qual o gestor é comumente especializado na realização e entrega do bem ou serviço oferecido e o modelo do negócio evolui centrado nesta realização e os demais desafios de gestão são delegados para outras pessoas-chaves (e.g. contadores, consultores, amigos e familiares), ou ainda, o mercado pressiona-o por mudanças reativas nas práticas de gestão, inovação e/ou estratégia – ocorre por empirismo ou de forma intuitiva, baseada em expectativas e na experiência acumulada. Em alguns dos casos, os pequenos negócios precisam se reinventar, reformular produtos, processos, estruturas de atendimento, para se manter ativos durante o período de crise (Gonçalves, 2020).

Para apoiar essas demandas, o projeto cria a oportunidade rica de compartilhamento entre gestores, discentes e docentes participantes. Para os discentes a experiência dos gestores e as teorias se somam e proporcionam um ganho no processo de aprendizagem que a sala de aula e meios tradicionais de ensino não possuem condições de alcançar. Para os gestores é a oportunidade viável para discutir os desafios de gestão de seu negócio e conseguir de forma mais assertiva e rápida propostas de solução para estes desafios. A metodologia adotada nas disciplinas e na condução das ações de extensão proporciona aos discentes uma abordagem sistêmica sobre os conteúdos de Administração e sobre as organizações analisadas. Oportuniza a atuação convergente entre as disciplinas, respeitando suas características individuais e, ao mesmo tempo, gerando um intercâmbio de conteúdo, metodologias e experiências. Estratégias pedagógicas complementares como aprendizagem baseada em problemas ou em equipes, maratonas de solução de desafios e roteiros de lições são utilizadas nas disciplinas para

promover a interação com as reais demandas das organizações participantes, dentro e fora da sala de aula (Bender, 2014; Oliveira, Araujo, & Veit, 2016).

A ação protagonista dos discentes promove o desenvolvimento de habilidades interpessoais como trabalho em equipe, disciplina, proatividade, comunicação, relacionamento interpessoal, controle emocional, autoconhecimento (auto percepção, auto aceitação, auto crítica), respeito às diferenças individuais e responsabilidade. Da mesma forma estimula o desenvolvimento de competências como investigação de problemas estruturados da realidade organizacional, liderança, gestão de equipes, resolução de conflitos, negociação, gestão do tempo, formalização de feedback, elaboração de relatórios, organização de reuniões e pesquisa de campo (De Los Rios, Cazorla, Díaz-Puente, & Yangüe, 2010).

Com o objetivo de ilustrar a contribuição percebida pelos gestores das edições anteriores deste projeto, a seguir apresenta-se o testemunho do sócio de uma indústria de pequeno porte atendida em 2019.

“A partir das informações coletadas e constatações demonstradas no trabalho Projeto Gestão Empresarial, foi possível visualizar várias falhas nos processos administrativos e produtivos. Algumas melhorias que haviam sido percebidas anteriormente e não estavam sendo aplicadas, as vezes por falta de tempo ou sem ideia por onde iniciar, passaram a ser implementadas. Dentre elas podemos destacar: a) Desenvolvimento de Markup: através do levantamento de custos viu-se a necessidade de reajustar a tabela de preços. A tabela praticada estava completamente fora do ideal, gerando margens não significativas e em alguns produtos até mesmo negativas; b) Aderido aos termos de Missão, Visão e Valores sugerido pelo projeto; c) Readequação do layout do escritório para otimização dos espaços”.

Segue também a declaração de um dos sócios de uma empresa de automação comercial para supermercados e atacadistas atendida em 2018 e que, graças ao projeto teve apoio para estruturar uma mudança no modelo e posicionamento do negócio atuando agora com sistemas de fidelização para o varejo e atacado.

“Então sobre o projeto multidisciplinar, gostaria de dizer que realmente foi uma honra participar e trocar ideias e conhecimento com os alunos de ‘ADM’. Lembro bem que cada ‘reunião’ que acontecia, sempre extrapolavam o tempo pois a conversa muitas vezes ia além do escopo da reunião. Não que o assunto fugia, mas sim que podemos perceber que esse tipo do projeto vale a pena a conversa, a troca de ideias, a troca de experiências e nisso foi muito proveitoso. Percebi que os alunos puderam entender melhor como uma empresa de fato opera, mesmo não realizando ou não podendo realizar as etapas administrativas que o projeto, ao meu ver, pretendia entender. E da minha parte, pude naquela época, também entender melhor as fases do processo de formação dos alunos de Administração e o quanto é importante e essencial ter pessoas dessa área atuando nas startups”.

A evolução do projeto apresenta novos desafios aos docentes envolvidos. É preciso capacitação sobre processos integrados de aprendizagem, ferramentas tecnológicas de interação e colaboração, assim como, desenvolvimento de um sistema de rubricas para avaliações formativas baseadas no desenvolvimento de elementos da competência definida. Ou seja, o aprendizado inicia pelos docentes e mediado pelo projeto e suas ferramentas reflete nos discentes e gestores participantes.

Por fim, entende-se que um projeto de extensão voltado para Gestão Empresarial, ele não tem um fim em si mesmo, precisa ser dinâmico e autêntico, por isso, deve acompanhar as mudanças das realidades vivenciadas pelas organizações e pelos participantes no proposta do ABP. Assim,

apesar dos vários anos de realização, é necessário sempre aprimorar as ações, pois, é um processo de construção e reconstrução do formato, formas e contextos.

REFERÊNCIAS

- Audy, J. L. N., & Morosini, M. C. (Orgs.). (2007). *Inovação e Interdisciplinariedade na Universidade*. Porto Alegre: EDIPUCRS.
- Barell, J. (2010). *Problem-based learning: The foundation for 21st Century skills*, in J. Bellanca, & R. Brandt (Eds.), *21st Century skills: Rethinking how students learn* (pp. 175-200). Bloomington: Solution Tree Press. (available at [http://www.morecuriousminds.com/docs/Barell chapter%5B2%5D.pdf](http://www.morecuriousminds.com/docs/Barell%20chapter%5B2%5D.pdf))
- Blumenfeld, P. C., Soloway, E., Marx, R. W., Krajcik, J. S., Guzdial, M. & Palincsar A. (1991) Motivating Project-Based Learning: Sustaining the Doing, Supporting the Learning, *Educational Psychologist*, 26:3-4, 369-398.
- Brasil-Ministério da Educação, Conselho Nacional de Educação, Câmara da Educação Superior. (2018a) RESOLUÇÃO No. 7 DE 18 DE DEZEMBRO DE 2018 - Estabelece as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira e regimenta o disposto na Meta 12.7 da Lei nº 13.005/2014, que aprova o Plano Nacional de Educação – PNE 2014-2024 e dá outras providências. http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=104251-rces007-18&category_slug=dezembro-2018-pdf&Itemid=30192. (10 de Agosto de 2020)
- Brasil-Ministério da Educação, Conselho Nacional de Educação, Câmara da Educação Superior. (2020) PARECER CNE/CES No. 438/2020 - 10 DE JULHO DE 2020 - Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração. http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=154111-pces438-20-1&category_slug=agosto-2020-pdf&Itemid=30192. (10 de Agosto de 2020)
- De Los Rios, I., Cazorla, A., Díaz-Puente, J. M., & Yangüe, J. L. (2010) Project-based learning in engineering higher education: two decades of teaching competences in real environments. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, v. 2, n. 2, p. 1368-1378.
- De Oliveira, T. E., Araujo, I. S., & Veit, E. A.. (2016) Aprendizagem Baseada em Equipes (Team-Based Learning): um método ativo para o ensino de física. *Caderno Brasileiro de Ensino de física*, v. 33, n. 3, p. 962-986.
- Dias, S., R.; Chagas, M. M. (2017) *Aprendizagem baseada em problema: um relato de experiência*, in: Dias, S. R., Volpato, A. N. *Práticas inovadoras em metodologias ativas*. Florianópolis: Contexto Digital.
- Fernandes, S. R., Flores, M. A., & Lima, R. M. A (2010) Aprendizagem baseada em projetos interdisciplinares no Ensino Superior: implicações ao nível do trabalho docente. *Avaliação*, Campinas, Sorocaba, SP, v.15, n.3, p. 59-86.
- Gherardi, S. (2019) *How to conduct a practice-based study: Problems and methods*. Edward Elgar Publishing.
- Gonçalves A. G.. (2020, julho) Home Office trouxe novos desafios para gestores. Conselho Federal de Administração, Brasília. <http://cfa.org.br/home-office-trouxe-novos-desafios-para-gestores/> (12 de julho de 2020).
- Grant, M.; M. (2020) Getting a grip on project-based learning: theory, cases and recommendations. http://www.idetportfolio.com/uploads/7/2/2/5/7225909/_grant_project_based_learning.pdf (12 de julho de 2020).
- Imprensa CFA (2020a). Curso de bacharelado em Administração tem novas DCNs. Conselho Federal de Administração. <http://cfa.org.br/curso-de-bacharelado-em-administracao-tem-novas-dcns/> (12 de julho de 2020).

- Imprensa CFA. (2020b). Conselho Federal de Administração. <http://cfa.org.br/novas-dcns-em-administracao-va-alinhar-ainda-mais-teoria-a-pratica/> (12 de julho de 2020).
- Oliveira, D., D., P., R. (2019) *Manual de Consultoria Empresarial: conceitos, metodologia, práticas*. 14. ed. São Paulo: Atlas.
- Paula, V. R. de. (2017) *Aprendizagem baseada em projetos: Estudo de caso em um curso de Engenharia de Produção*. (Dissertação de mestrado, Universidade Federal De Itajubá - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Itajubá, Brasil).
- Querol, M. A. P., Cassandre, M. P., & Bulgacov, Y. L. M. (2014) Teoria da Atividade: contribuições conceituais e metodológicas para o estudo da aprendizagem organizacional. *Gestão & Produção*, v. 21, n. 2, p. 405-416.
- Scallon, G. (2015) *Avaliação da aprendizagem por competências*. Tradução de Juliana Vermelho Martins. Curitiba: PUCPress.
- Thiollent, M. (2018) *Metodologia da pesquisa-ação*: Michel Thiollent. 18. ed. São Paulo, SP: Cortez.
- The Buck Institute For Education. (2020) Gold Standard PBL: Essential Project Design Elements. <https://www.pblworks.org/what-is-pbl/gold-standard-teaching-practices> (8 de julho de 2020)
- Valente, J. A. (2014) Blended learning e as mudanças no ensino superior: a proposta da sala de aula invertida. *Educar em Revista*, n. 4.
- Winkler, I., Abreu, J. C. A., Moraes, K. S., Silva, L.P., Pinho., & A. G. (2012) O processo ensino-aprendizagem em administração em Condições de heterogeneidade: Percepção de docentes e discentes. *Administração: Ensino e Pesquisa*. Rio de Janeiro, v. 13 no 1 p. 43-75 Jan. Fev. Mar.