

Projeto Multidisciplinar Gestão de Empresas do Curso de Administração da UTFPR – Pato Branco

Business Management Multidisciplinary Project of Administration Course at UTFPR – Pato Branco

RESUMO

Graciela Sobucki
sobucki@alunos.utfpr.edu.br
Universidade Tecnológica Federal do Paraná/Câmpus Pato Branco (PR), Brasil

Elizângela Mara Carvalheiro
elizangelam@utfpr.edu.br
Universidade Tecnológica Federal do Paraná/Câmpus Pato Branco (PR), Brasil

Luciano Minghini
lucianominghini@utfpr.edu.br
Universidade Tecnológica Federal do Paraná/Câmpus Pato Branco (PR), Brasil

Rafael Kuramoto Gonzalez
rafaelgonzalez@utfpr.edu.br
Universidade Tecnológica Federal do Paraná/Câmpus Pato Branco (PR), Brasil

Marcia Danieli Szeremeta Spak
spak@utfpr.edu.br
Universidade Tecnológica Federal do Paraná/Câmpus Pato Branco (PR), Brasil

Herus Pontes
herus@utfpr.edu.br
Universidade Tecnológica Federal do Paraná/Câmpus Pato Branco (PR), Brasil

Recebido: 19 ago. 2019.

Aprovado: 01 out. 2019.

Direito autorial: Este trabalho está licenciado sob os termos da Licença Creative Commons-Atribuição 4.0 Internacional.



Este projeto oportuniza a aproximação entre a comunidade empresarial e o ambiente acadêmico, promovendo a prática do diagnóstico organizacional e estimulando a troca de conhecimento e técnicas de gestão entre os participantes. A partir da Aprendizagem Baseada em Problemas, o projeto iniciou em dezembro de 2017 com a definição das disciplinas participantes, da instituição parceira, da metodologia e resultados esperados. Em 2018 os discentes de cada disciplina foram agrupados em cinco equipes, uma para cada empresa selecionada. Durante 2018 os discentes foram desafiados a entender problemas e situações reais das empresas selecionadas, as equipes definiram cronograma de ação compatível com quatro Ciclos de Atividades propostos, realizaram visitas, entrevistas e revisão de material das empresas. Foram elaborados relatórios de diagnóstico e sugestões de melhoria para cada ciclo e um relatório final por empresa. O projeto resultou em aproximadamente 96 atividades com sugestões de melhoria. A interação com empreendimentos e gestores promoveu a apreensão integrada dos conteúdos apresentados separadamente nas disciplinas.

PALAVRAS-CHAVE: Diagnóstico Organizacional, Aprendizagem Baseada em Problemas, Extensão Multidisciplinar.

ABSTRACT

This project aims at bringing the business community closer to the academic environment, promoting an organizational diagnosis practice and stimulating an exchange of knowledge and management techniques among the participants. The Problem Based Learning was used to conduct this project, since December 2017, to decide the participating disciplines, partner institution, methodology and expected results. In 2018 the students were grouped into five teams, one for each selected company. They were challenged to understand the issues and actions of selected companies. The teams set appropriate action schedules based on four activity cycles, conducting company visits, interviews and material analyses. They produced diagnosis and improvement suggestions for each cycle and one final report per company. The project produced around 96 activities with suggestions for improvement. The interaction with enterprises and its managers promoted the apprehension of a combined content between the disciplines.

KEYWORDS: Organizational Diagnosis, Problem Based Learning, Multidisciplinary Extension.



INTRODUÇÃO

O dia-a-dia de um gestor envolve um emaranhado de situações, problemas, perspectivas e informações que tornam a realidade empresarial complexa e desafiadora (SOBRAL; PECI, 2013). No contexto mercadológico vivenciado pelas organizações, o desafio está em lidar com a adequação da gestão a este contexto. Assim, o processo de tomada de decisão dos gestores é complexo e necessita de ferramentas da Administração, que deem suporte a este contexto. Mesmo assim, muitos gestores não possuem formação técnica na área de Administração, como o caso dos empreendimentos da Incubadora Tecnológica de Pato Branco (ITECPB) atendido neste projeto.

Ao mesmo tempo 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. Por isso, a educação tradicional, em que o conhecimento é entregue de maneira fragmentada em disciplinas pode não ser suficiente para dar conta das multifunções exigidas pelo mercado para o profissional de Administração.

Assim, o Projeto Multidisciplinar – Gestão de Empresas, tem como objetivos: (a) oportunizar a aproximação entre a comunidade empresarial e o ambiente acadêmico (discentes e docentes); (b) promover a prática do diagnóstico organizacional vinculado às disciplinas do Curso de Administração da UTFPR, *Câmpus Pato Branco*; (c) o desenvolvimento e/ou transferência de conhecimento e práticas de gestão aos empreendimentos vinculados à ITECPB. Essas ações visam a prática de um conjunto de teorias, conceitos e ferramentas de diagnóstico organizacional no contexto dos empreendimentos vinculados à ITECPB, por meio da lógica da Aprendizagem Baseada em Problemas.

REFERENCIAL

Para os empreendedores a adaptação estratégica da empresa ao contexto competitivo dos mercados exige definição dos objetivos estratégicos, adequação das estruturas organizacionais, mobilização de recursos e capital humano, assim como, monitoramento e manutenção regular desses fatores (GIMENEZ, 1998). No contexto de empresas em fase de desenvolvimento inicial, como as desse Projeto, a estrutura reduzida e informal, a dependência de uma rede de parceiros e a necessidade de busca por um modelo de negócios que viabilize resultados significativos para a sua proposta inovadora torna a gestão um desafio ainda maior e mais importante para a sobrevivência do negócio (TEECE, 2010).

Cabe, então, a cada gestor a otimização do processo de tomada de decisões baseando-se em diagnóstico estruturados (CHIAVENATO, 1995). Para apoiar o processo de tomada de decisão e promover melhores resultados, os gestores precisam adotar práticas de diagnóstico organizacional estruturadas. Sendo assim, um diagnóstico completo oferece aos tomadores de decisão da organização uma visão ampla e minuciosa de todas as áreas (WOOD; PICARELLI, 2011).

Quanto a proposta de ensino-aprendizagem, o desenvolvimento de um projeto que envolva o trabalho colaborativo de docentes, discentes e a comunidade empresarial, tomando como base estratégias pedagógicas de

metodologia baseada em problemas na elaboração do diagnóstico estruturado, perpassa as quatro vias do processo de educação proposta pela UNESCO (SILVA, 2008). Essa proposta, além de proporcionar aplicação de conhecimentos da área da Administração de empresas, promove a interação social e a construção de uma forte relação entre os participantes. Essa interação coloca o discente no papel de principal agente do processo de ensino-aprendizagem, permite a mitigação de conflitos, compartilhamento do saber de forma conjunta, autonomia no processo de tomada de decisões sobre o planejamento das atividades do projeto e o comprometimento com os resultados.

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 e VENTURA, 1998 p. 49). Para isso, o projeto tomou como base a Aprendizagem Baseada em Problema (ABP), que

pode ser definida pela utilização de projetos autênticos e realistas, baseados em uma questão, tarefa ou problema altamente motivador e envolvente, para ensinar os conteúdos acadêmicos aos alunos no contexto dos trabalhos cooperativos para resolução de problemas (BENDER, 2014, p.16).

MATERIAL E MÉTODOS

Esse projeto possui fluxo anual e está em sua quinta edição. Nesse relatório foram analisados os resultados da edição de 2018. A partir da Aprendizagem Baseada em Problemas, o primeiro passo do projeto foi em dezembro de 2017 com o planejamento e definição: (a) das disciplinas participantes (sete disciplinas distribuídas entre o segundo, terceiro e quarto anos do curso). (b) da ITECPB como instituição parceira para o campo de atuação; (c) da metodologia de aplicação; e (d) dos resultados esperados. A segunda etapa, realizada antes do início do ano letivo de 2018, se caracterizou por duas importantes definições. A seleção das empresas participantes no projeto e a estruturação dos Ciclos de Atividades por disciplina. Para a seleção, o coordenador do projeto e os docentes participantes realizaram uma apresentação da proposta de trabalho aos empreendedores vinculados à ITECPB. Em seguida foi realizado um processo de seleção das organizações interessadas, permitindo a escolha de cinco empresas vinculadas à ITECPB.

Para a definição dos quatro Ciclos de Atividades por Disciplina, cada docente participante estruturou roteiros, a partir do seu Plano de Ensino, com o que seria utilizado de conceitos e ferramentas para a prática do diagnóstico organizacional nos empreendimentos escolhidos. Estes roteiros seguiram o modelo de metodologia científica, isto é, diagnóstico inicial, identificação de problemas e prioridades de atuação, pesquisa de possíveis soluções, identificação das alternativas de solução e apresentação destas alternativas.

Os discentes de cada disciplina foram agrupados em cinco equipes, uma para cada empresa atendida. As equipes do 3º. ano foram responsabilizadas pela coordenação e realização das atividades e entregas de cada ciclo. Eles foram denominados Diretores de Marketing, Estratégia, Produção, Comercial, Ambiental e Recursos Humanos, sendo um deles o líder geral ou CEO. Os discentes do 2º. e 4º. anos assumiram o papel de consultores das áreas de Marketing, Estratégia e Produção e, em cada equipe, foi escolhido um líder e um vice-líder que os representaram nas reuniões com os discentes do 3º. ano ou os gestores participantes.

Durante o ano letivo e a cada bimestre, os discentes foram desafiados a entender problemas e situações reais das empresas selecionadas, nas áreas das disciplinas envolvidas. Além disso, eles gerenciaram o seu cronograma de trabalho para realizar as atividades das disciplinas. As equipes definiram um cronograma de ação compatível com os quatro Ciclos de Atividades. Realizaram visitas às organizações, seus parceiros, clientes e fornecedores, com o intuito de conhecer as práticas adotadas, os principais desafios e problemas enfrentados que serviram de base para a realização dos Ciclos de Atividades. A partir das informações coletadas e analisadas, foram elaborados relatórios parciais para cada ciclo.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Quantitativamente destaca-se que houve participação direta de cinco professores, 96 discentes trabalhando em equipes de diferentes períodos do curso, 35 desses desempenhando papel de liderança nas atividades do projeto, todos atendendo os cinco empreendimentos ligados a ITECPB. Nesta edição do projeto foram planejadas e realizadas ao menos quatro conjunto de atividades de diagnóstico e proposição de alternativas de melhoria por disciplina e por ciclo de entregas, totalizando algo em torno de 96 atividades de aplicação prática junto às organizações participantes.

Quanto aos resultados dos ciclos de análise, as equipes identificaram situações já previstas como a ausência de estrutura formal de gestão de pessoas e de produção em função da fase de desenvolvimento das organizações atendidas. No caso de gestão de pessoas, nenhuma empresa participante se mostrou interessada em implementar as ferramentas propostas, em função do fato de que todos os funcionários são os proprietários ou estagiários contratados. Para as empresas que possuíam o processo de manufatura de produtos ou *softwares*, foi possível sugerir a implementação de controles de produto e processos. Em função das empresas utilizarem intensamente equipamentos de computação, foram apresentadas sugestões de manutenção baseadas na proposta de TI Verde (ALVES; SANTOS; ALBERTINI, et. al., 2006).

No que tange a relação com o mercado, os discentes perceberam diferentes níveis de relacionamento entre empresas e compradores. Todas as empresas possuem parceria com uma ou duas empresas que garantem compras regulares ou revendem seus produtos/serviços. Duas foram diagnosticadas com maior maturidade na relação com o mercado, possuem uma rede de contatos e prospectam regularmente novos clientes a partir de uma lógica de venda e entrega consolidada. Em função disso, se mostraram mais resistentes às sugestões apresentadas. Já as demais apresentaram desestrutura de prospecção e

atendimento ao mercado. Para a mais deficitária, foram entregues sugestões para formação de preço, atendimento e rotina de prospecção. Curiosamente, uma das empresas que mais aproveitou o projeto estava redefinindo seu modelo de negócio e utilizou os ciclos de diagnóstico para reavaliar o perfil do mercado, sua estratégia de posicionamento e apresentação de um novo conjunto de serviços.

O método de trabalho utilizado proporcionou: (a) a reflexão dos empreendedores sobre a gestão da sua empresa; (b) a transferência de conhecimento e ferramentas de Gestão de Empresas; assim como, (c) a aplicação de alguns conceitos e ferramentas apresentadas nas disciplinas participantes.

Quanto ao processo de ensino-aprendizagem, a interação entre docentes, discentes e gestores promoveu o compromisso mútuo e a reciprocidade no aprendizado de todos os participantes. O aprendizado foi muito além da apreensão das teorias e práticas de Administração. O projeto ofereceu aos discentes a possibilidade do desenvolvimento de habilidades interpessoais como liderança, trabalho em equipe, disciplina, proatividade, comunicação, relacionamento interpessoal, controle emocional, autoconhecimento, respeito às diferenças individuais e responsabilidade, assim como, de competências como gestão de equipes, resolução de conflitos, negociação, gestão do tempo, formalização de feedback, elaboração de relatórios, organização de reuniões e pesquisa de campo. Estudantes veteranos têm a oportunidade de reavivar o conhecimento apreendido anteriormente que apoiarão o aprendizado dos novos conteúdos das disciplinas cursadas atualmente por eles. Por outro lado, os calouros poderão aproveitar a experiência e a interação com os veteranos para discutir e dirimir dúvidas sobre os conteúdos estudados recentemente.

A ação junto aos empreendimentos e gestores participantes promoveu a apreensão integrada dos conteúdos apresentados separadamente nas disciplinas. A triangulação entre os conteúdos, discentes e organizações participantes oportunizou aos discentes traduzir os conceitos e ferramentas para o contexto local do projeto de extensão.

Para os docentes, o projeto proporcionou a revisão dos Planos de Ensino e das metodologias didático-pedagógicas. Oportunizou a aproximação entre as disciplinas, respeitando suas características individuais e, ao mesmo tempo, gerando um intercâmbio de conteúdo, metodologias e experiências.

CONCLUSÃO

Num contexto geral, o projeto estabeleceu relações entre a comunidade empresarial e o ambiente acadêmico (discentes e docentes), por meio do desenvolvimento de ações vinculadas às disciplinas do Curso de Administração da UTFPR (PB), gerando processos de desenvolvimento e/ou transferência de conhecimento e práticas de gestão aos empreendimentos vinculados à ITECPB. A metodologia promoveu o diagnóstico e sugestão de alternativas de melhoria na gestão de cinco empreendimento vinculados à Incubadora Tecnológica de Pato Branco.

A multidisciplinariedade desenvolvida por meio do projeto, proporcionou a construção de conhecimentos e competências transversais, rompendo com as fronteiras das disciplinas envolvidas, e as barreiras relacionais interinstitucionais e

das relações interpessoais, proporcionando o desenvolvimento de todos os envolvidos.

O protagonismo do discente foi essencial para que este projeto fosse efetivado, pois além do saber (conhecimento formal), de saber fazer (competências), o discente deve ser capaz de escolher o que fazer e como, nas diferentes situações enfrentadas pelos administradores nas organizações. Em função disso o projeto proporcionou a integração dos conteúdos do curso de Administração, estimulando a visão sistêmica sobre estes conteúdos e promovendo uma relação multidisciplinar entre docentes e discentes.

Com relação aos empreendimentos foram entregues cinco relatórios detalhados com o diagnóstico das empresas participantes e várias sugestões de melhorias, a partir da observação das práticas administrativas e das interações com o mercado.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com o apoio da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR – Brasil, com bolsa de extensão da PROREC.

REFERÊNCIAS

ALVES, D. S.; SANTOS, E.; ALBERTINI, G.; TAVARES, A.; LINS, R.; TUNU, M. P.; FARINA, M. C. The Green IT Model in 65 Practices: A Survey of Sustainable Actions in IT at a Brazilian University. In: **Production and Operations Management Society (POMS) 27th Annual Conference**, 2016, Orlando, FL. Innovative Operations in an Information and Analytics Driven Economy, 2016.

BENDER, W. N. **Aprendizagem baseada em projetos: educação diferenciada para o século XXI**. Tradução: Fernando de Siqueira Rodrigues. Porto Alegre: Penso, 2014.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Markon Book, 4ª Edição. 1995.

GIMENEZ, F. A. P. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 1, p. 27-45, 1998.

HERNANDEZ, F. e VENTURA, M. A reflexão sobre os limites das disciplinas: a transdisciplinaridade. In: **Transgressão e mudança na educação: os projetos de trabalho**. Trad. Jussara H. Rodrigues. Porto Alegre: Artmed, 1998, p. 40-59.

SILVA, L.R. Unesco: Os quatro pilares da “educação pós-moderna”. **Inter-Ação: Revista da Faculdade de Educação**. UFG, 33 (2): 359-378, jul./dez. 2008. Disponível em: <https://www.revistas.ufg.br/interacao/article/download/5272/4689/>. Acesso em: 23 jul. 2018.

TEECE, D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 172–194, abr. 2010.

WOOD JUNIOR, T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração Estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.