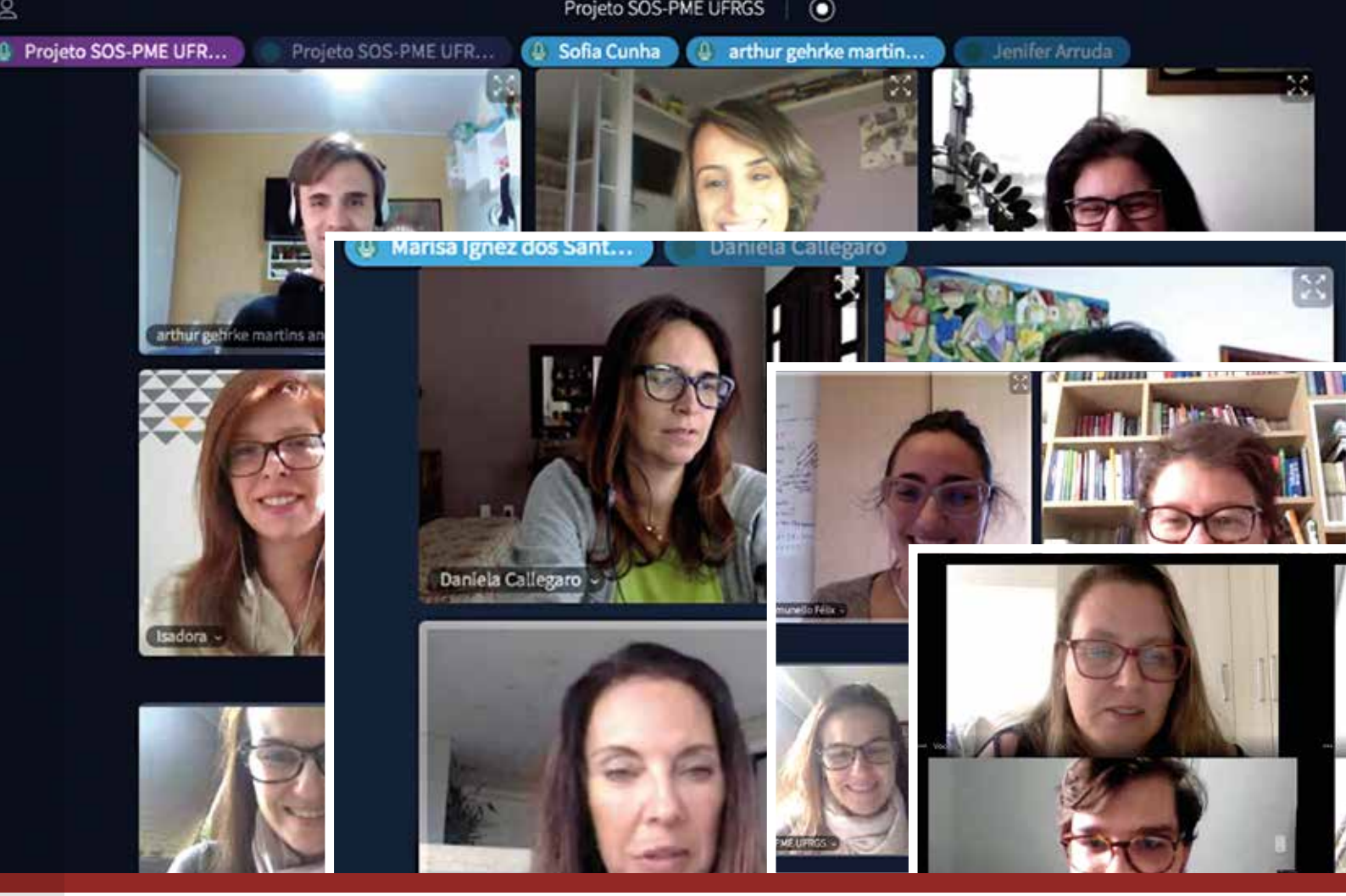


Assessoria a pequenas e médias empresas durante a pandemia da Covid-19

Daniela F. Brauner: Escola de Administração – UFRGS; daniela.brauner@ufrgs.br
Raquel Janissek-Muniz: Escola de Administração - UFRGS
Sofia G. Cunha: Escola de Administração - UFRGS
Denise Avancini Alves: : Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação - UFRGS

Introdução

A pandemia de coronavírus trouxe impactos para muitos empresários, que se viram impostos a um cenário de imprevisibilidade devido às mudanças das restrições de circulação da população. Durante 2020, vivemos o fechamento temporário dos negócios, idas e vindas dos protocolos e uma mudança significativa no modo de consumo das pessoas. Esse cenário trouxe instabilidades para as atividades econômicas

e preocupações quanto à sobrevivência dos negócios, em especial aos micro, pequenos e médios empresários e às inúmeras famílias que dependem do emprego nessas empresas.

Diante deste cenário, professores da Escola de Administração da UFRGS criaram o projeto SOS-PME Rede de Assessoria Empresarial, que visa o levantamento de dados, diagnóstico e a prestação de assessorias aos micro, pequenos e médios empresários, no que tange aos impactos da pandemia de coronavírus e as consequências do *lockdown* em seus negócios. O projeto abrange temáticas relacionadas aos principais vetores da administração: visão sistêmica e estratégica, marketing, tecnologia de informação (TI), operações, finanças e gestão de pessoas. Tal abrangência levou à formação de parcerias com diversas outras unidades da UFRGS e da comunidade.

A principal frente do projeto são as ações de assessoria realizadas por grupos de pesquisadores, alunos e voluntários da comunidade, sob orientação de professores coordenadores. Cada assessoria envolve etapas de aproximação, tomada de conhecimento e diagnóstico das realidades de cada empresa. Os grupos são então desafiados a sugerir ações focadas nos problemas reais do empresário, visando a entrega de planejamentos direcionadores para a orientação de processos, identificação de novos modelos de atuação e alternativas estratégicas que permitam ao empresário um repensar de seus negócios.

Este artigo tem como objetivo apresentar o projeto SOS-PME, detalhando seu funcionamento e destacando os impactos positivos que ele traz para a comunidade acadêmica, profissional e civil. Inicialmente, é apresentada uma síntese das principais bases teóricas que guiaram o desenvolvimento do projeto. Em seguida, o histórico do projeto SOS-PME é retomado, descrevendo suas metodologias e modo de funcionamento. Os resultados alcançados pelo projeto, em termos de atendimentos e exposição na mídia, são detalhados no capítulo seguinte. Por fim, as principais conquistas e potenciais do projeto são destacados nas considerações finais.

Fundamentação teórico-metodológica

Há algum tempo as universidades não têm estado mais focadas exclusivamente em educação e pesquisa. Elas estão evoluindo para um modelo mais empreendedor, integrando uma terceira missão de desenvolvimento econômico e social por meio da interação entre universidade-governo-empresa (Hélice tríplice) (ETZKOWITZ, 2013). Neste sentido, torna-se essencial a criação de novos arranjos entre as esferas institucionais que fomentem as condições para a inovação (universidade--governo-empresa), evidenciando o potencial de engajamento das universidades.

Ao colocar seu papel de engajamento em prática, as universidades podem se orientar no sentido de focar nos resultados da transferência de conhecimento ou em contribuições mais gerais para atividades de desenvolvimento econômico regional (SÁNCHEZ--BARRIOLUENGO; BENNEWORTH, 2019). Num cenário de crise como o da pandemia, esta atitude é especialmente benéfica para a comunidade no seu entorno (BRAUNER *et al.*, 2020).

O envolvimento da comunidade, por sua vez, é crucial para o sucesso das instituições de ensino ao lidar com os desafios do ensino à distância, ainda mais num contexto de crise. De acordo com Ossiannilsson (2021), é importante considerar todo o ecossistema universitário, incluindo lideranças, recursos digitais, professores e estudantes, inclusive aqueles em situação mais vulnerável. Nesse sentido, a manutenção de laços de confiança, solidariedade e cooperação entre essa rede é uma peça-chave para alcançar o sucesso.

Em Brauner e colegas (2020), os idealizadores do projeto SOS-PME questionam o papel das

universidades diante da crise imposta pela pandemia e como estas podem mobilizar recursos e rede de parcerias para contribuir com a sociedade. Os autores relatam que universidades com reconhecida trajetória de engajamento cívico, como a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), têm desempenhado um papel fundamental no desenvolvimento de projetos voltados não apenas para questões de saúde, mas também socioeconômicas. No artigo, os idealizadores exploram as características mobilizadas pelo projeto SOS-PME que tornam a UFRGS uma universidade regional engajada (BRAUNER *et al.*, 2020). Como resultado, evidenciam que uma universidade engajada entrega conhecimento para a sociedade através do envolvimento social, além de educação e pesquisa. Dentre os elementos do projeto SOS-PME que proporcionam o engajamento estão: as alianças estratégicas formadas, a multidisciplinaridade da equipe, a agilidade e o gerenciamento do projeto, uma estratégia de comunicação efetiva, e o suporte e a reputação institucional. Neste artigo, é detalhado como esses elementos foram organizados no contexto do projeto de extensão na UFRGS e abrem perspectivas para desenvolvimento de novos serviços para atendimento à comunidade.

Apresentação do Projeto SOS-PME

O SOS-PME é um projeto de extensão da UFRGS denominado Rede de Assessoria Empresarial. O projeto surgiu em março de 2020 (Figura 1), como uma iniciativa de professores da UFRGS, especialmente da Escola de Administração, para auxiliar pequenas e médias empresas no enfrentamento da crise gerada pela pandemia de Covid-19. Com o impacto social do projeto e sua divulgação pela Universidade e pela mídia regional, ele foi atraindo importantes parceiros, como outras unidades da UFRGS, empresas juniores, os Parques Tecnológicos

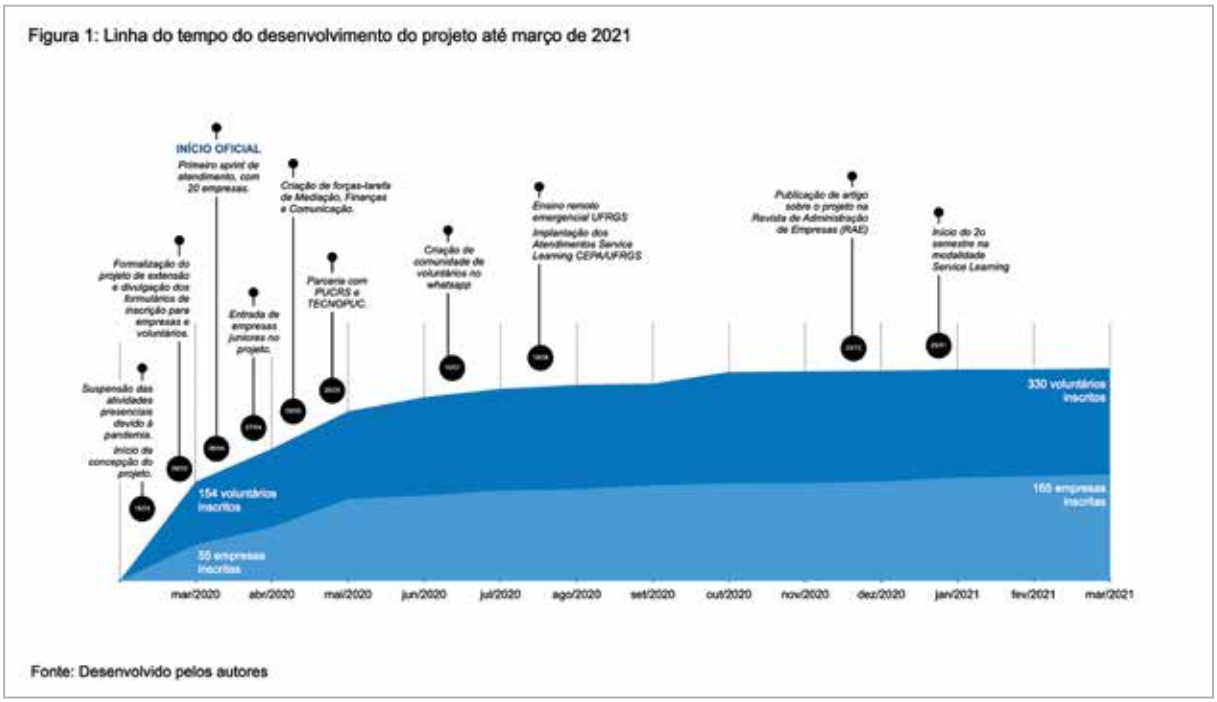


Figura 1 – Gráfico que mostra a linha do tempo do Projeto SOS-PME
Fonte: Desenvolvido pelos autores

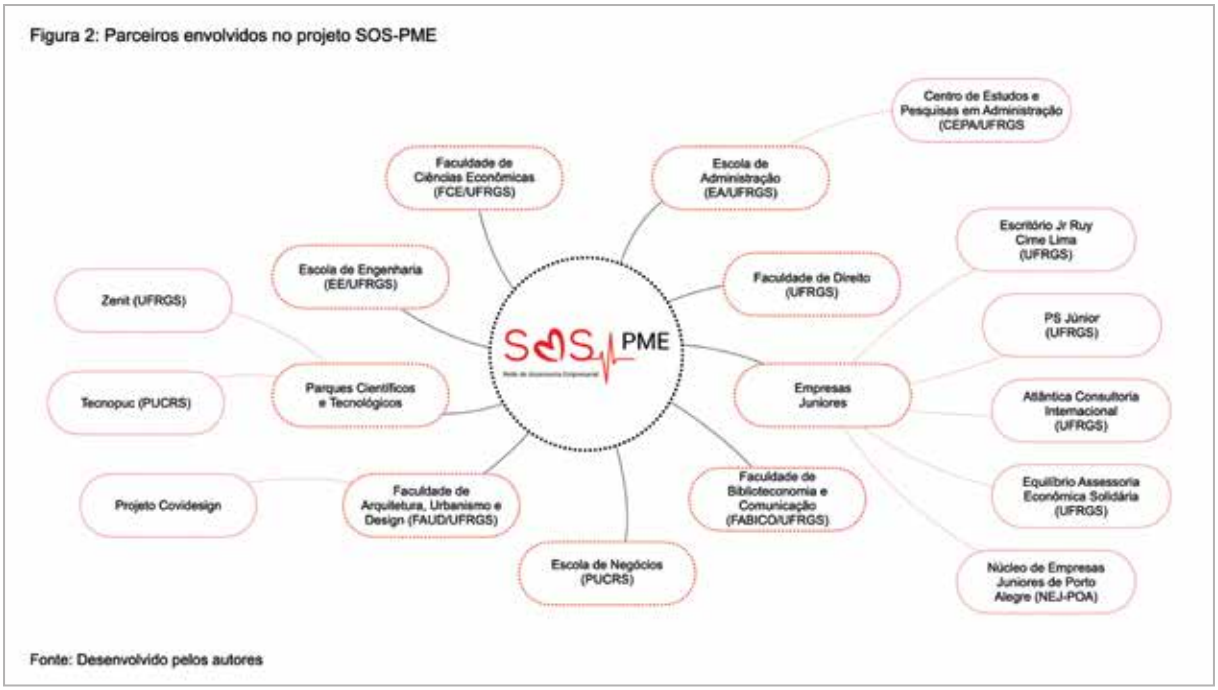


Figura 2 – O engajamento dos parceiros no Projeto SOS-PME
Fonte: Desenvolvido pelos autores

Zenit da UFRGS, o Tecnopuc da PUCRS e a Escola de Negócios da PUCRS (Figura 2).

Na primeira fase de atendimentos de abril a agosto de 2020, os empresários receberam gratuitamente assessorias personalizadas, realizadas por equipes multidisciplinares formadas por estudantes, docentes, técnicos da Universidade e outros voluntários associados ao projeto, incluindo perfis de empresários, profissionais de mercado e investidores. O processo de atendimento ocorreu através de um fluxo personalizado em cinco etapas principais: conscientização, entendimento, diagnóstico, cocriação e conclusão (Figura 3). Cada equipe contava com um coordenador, responsável pela comunicação com os empresários, voluntários e coordenação geral do projeto. Cada processo de assessoria levou aproximadamente 10 dias para ser finalizado. A assistência ofereceu orientações e alternativas em gestão empresarial, considerando o contexto, a situação da empresa e o envolvimento do empresário na cocriação de caminhos alternativos para seus problemas específicos. Ao final da assistência, um relatório com recomendações foi entregue a cada empresário atendido, juntamente com um formulário de avaliação de satisfação. As empresas com requisitos especiais foram encaminhadas para receber assessoria adicional dos parceiros do projeto.

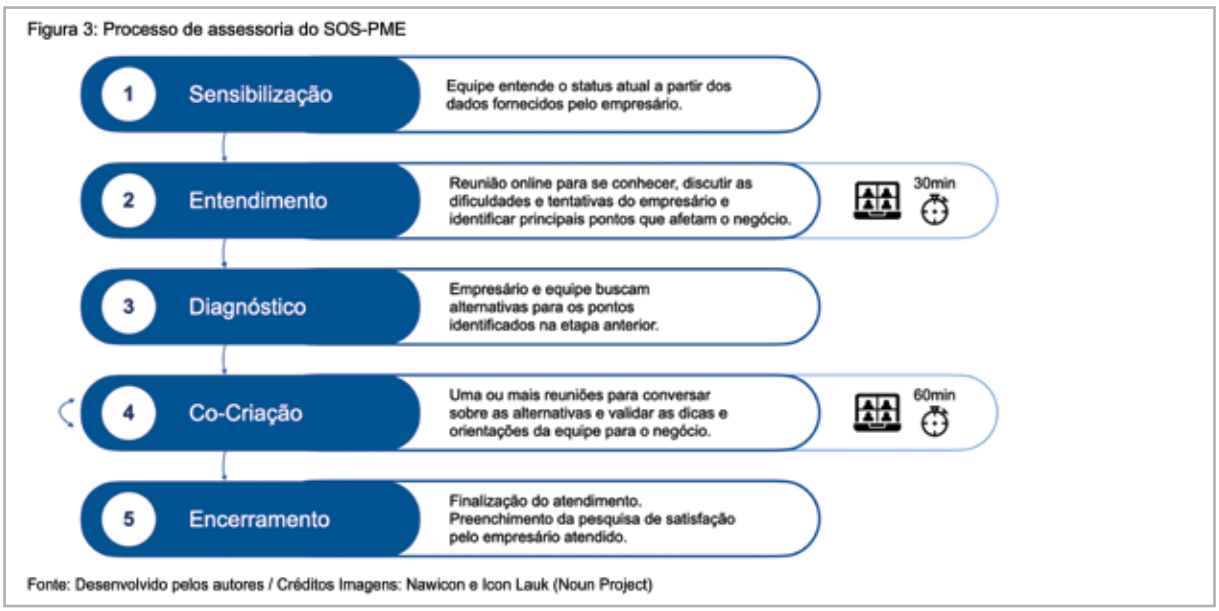


Figura 3 – Fluxo das cinco etapas principais de assessoria no SOS-PME

Fonte: Desenvolvido pelos autores. Créditos Imagens: Nawicon e Icon Lauk (Noun Project)

Observando os atendimentos realizados, foi possível perceber que todos seguiram um fluxo de conhecimentos abordando assuntos diversos conforme expertises da equipe e demandas específicas dos empresários. O mapeamento do fluxo de conhecimento das equipes é apresentado resumidamente na Figura 4. Os assuntos abordados nas reuniões e relatórios envolveram os principais eixos de gestão empresarial tais como capital, operação, mercado, gestão e inovação.

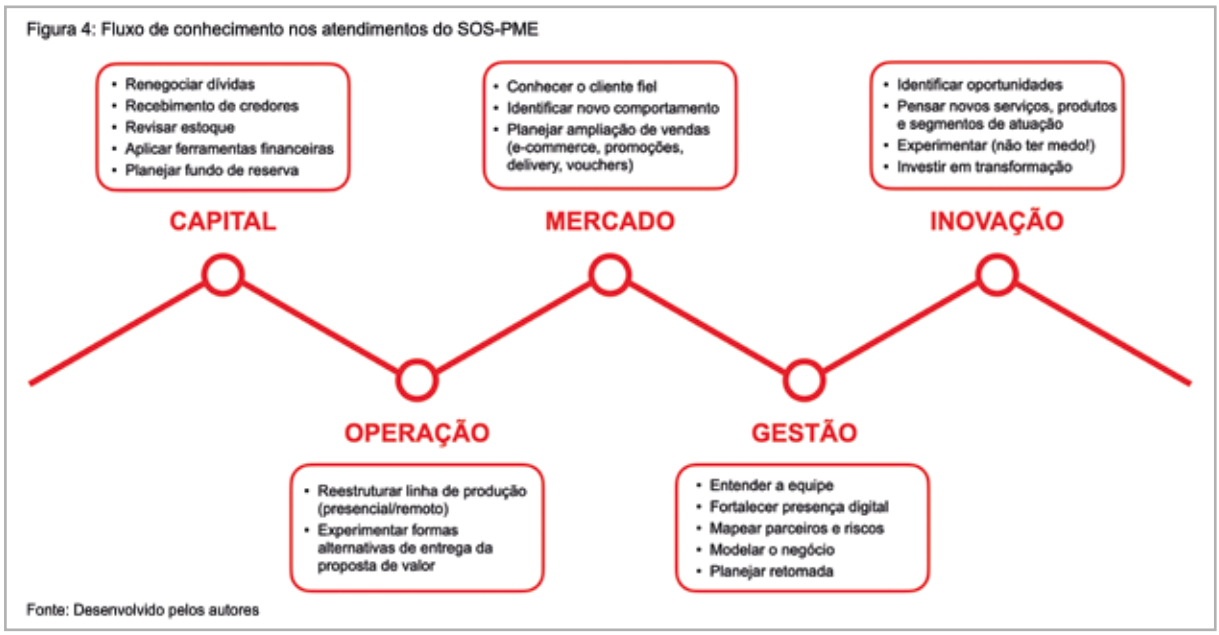


Figura 4 – Mapeamento do fluxo de conhecimento das equipes

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Com a retomada das aulas via ensino remoto emergencial na UFRGS, em agosto de 2020, o trabalho de assessoria migrou para a sala de aula, em um formato de *service learning*, sendo incorporado como prática pedagógica para implementação piloto no contexto de algumas disciplinas de graduação.
As empresas passaram a ser assessoradas por alunos, orientados por seus respectivos professores, e por mentores voluntários em assuntos de suas expertises. O serviço piloto vem sendo apoiado pelo Centro de Estudos e Pesquisas em Administração (CEPA) e seu funcionamento é apresentado na Figura 5.

O *service learning* é uma metodologia ativa de ensino e aprendizagem, que integra a prestação de serviço de assessoria empresarial com as habilidades acadêmicas, permitindo aprendizagem de conteúdo e reflexão. É um modelo para o desenvolvimento da comunidade usado como uma estratégia instrucional para atender às metas de aprendizagem (Jacoby, 1996).

Dentre os objetivos do service learning do SOS-PME estão:

- Proporcionar aos alunos aplicação prática do conhecimento adquirido em sala de aula;
- Apresentar casos reais nas disciplinas de graduação e pós-graduação, trazidos pelas empresas parceiras;
- Preparar os alunos no contato com o mercado de trabalho: compromisso, ética e senso de comunidade;
- Entregar para a comunidade o conhecimento e o serviço da Universidade;
- Auxiliar os empresários parceiros no acesso aos conceitos e ferramentas utilizadas em sala de aula;
- Conectar professores, alunos e empresários com outros mentores da Rede de Assessoria Empresarial.

Figura 5: Processo de funcionamento do Service Learning SOS-PME do CEPA/EA/UFRGS



INSCRIÇÕES DE EMPRESÁRIOS	INSCRIÇÕES DE DISCIPLINAS	MATCH	CONTEÚDOS E MÉTODOS INOVADORES	CO-CRIAÇÃO	HANDS-ON	ENTREGA
Os empresários se inscrevem no programa identificando suas empresas e principais desafios e demandas.	Os professores inscrevem suas disciplinas, indicando o perfil de empresas que poderão ser atendidas, curso, número de alunos, objetivos e conteúdos abordados.	A coordenação do projeto define quais empresas irão para cada disciplina, seguindo critérios definidos pelos professores e demandas descritas pelos empresários	Os professores apresentam os conceitos e ferramentas de apoio, métodos de trabalho e atividades que serão realizadas	Encontros para trocas de experiências entre os professores, alunos, mentores e empresários sobre os problemas, com a co-criação de soluções possíveis para as demandas.	Mão na massa para desenvolvimento dos projetos pelos alunos com acompanhamento de mentores, empresários e professores	Entrega dos resultados, discussões para avaliação, validação e feedback.

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Figura 5 – Funcionamento do serviço piloto do Projeto SOS-PME
Fonte: Desenvolvido pelos autores

O *service learning* também conta com o apoio da Rede de Mentores formada pelos voluntários inscritos através do SOS-PME. A rede coloca à disposição do professor um conjunto de voluntários que podem assessorar os atendimentos das equipes, auxiliando o professor na condução e orientação das equipes atuantes no *service learning*.

A Rede de Mentores se organiza através de um grupo de Whatsapp[1] e também está sendo estruturado um quadro de apresentação dos voluntários, facilitando a localização para mentorias nos diferentes programas da Universidade. Já surgiram conexões da Rede com outras iniciativas da UFRGS, tais como Maratona de Empreendedorismo, disciplina transversal de empreendedorismo e projetos de aceleração de negócios ligados ao Parque da UFRGS e Escola de Administração, como o AcelerEA.

Devido ao distanciamento social, toda coordenação das atividades e os atendimentos são realizados online. Para gestão e coordenação das atividades do projeto SOS-PME, foram adotadas técnicas de gerenciamento ágil e plataformas para gestão do conhecimento de forma a garantir a disseminação do conhecimento entre as diferentes equipes de atendimento para não centralizar o conhecimento apenas nas pessoas.

Na primeira fase do projeto, os atendimentos foram gerenciados em rodadas (*sprints*), baseados no Scrum (SUTHERLAND, 2014). O conjunto de empresas para atendimentos foram priorizadas com base em dados fornecidos pelos empresários, com relação à situação e urgência. Uma vez estabelecido o conjunto de empresas da rodada, cada coordenador de equipe escolhia uma empresa para auxiliar e então selecionava voluntários para sua equipe, de acordo com os conhecimentos necessários em função dos requisitos da empresa. Os coordenadores de equipe realizavam reuniões semanais com os coordenadores do projeto para discutir o progresso dos atendimentos, problemas e compartilhar dicas de assessoria e quaisquer outras questões emergentes, conforme apresentado na Figura 6. Ao final de

1. https://www.whatsapp.com/

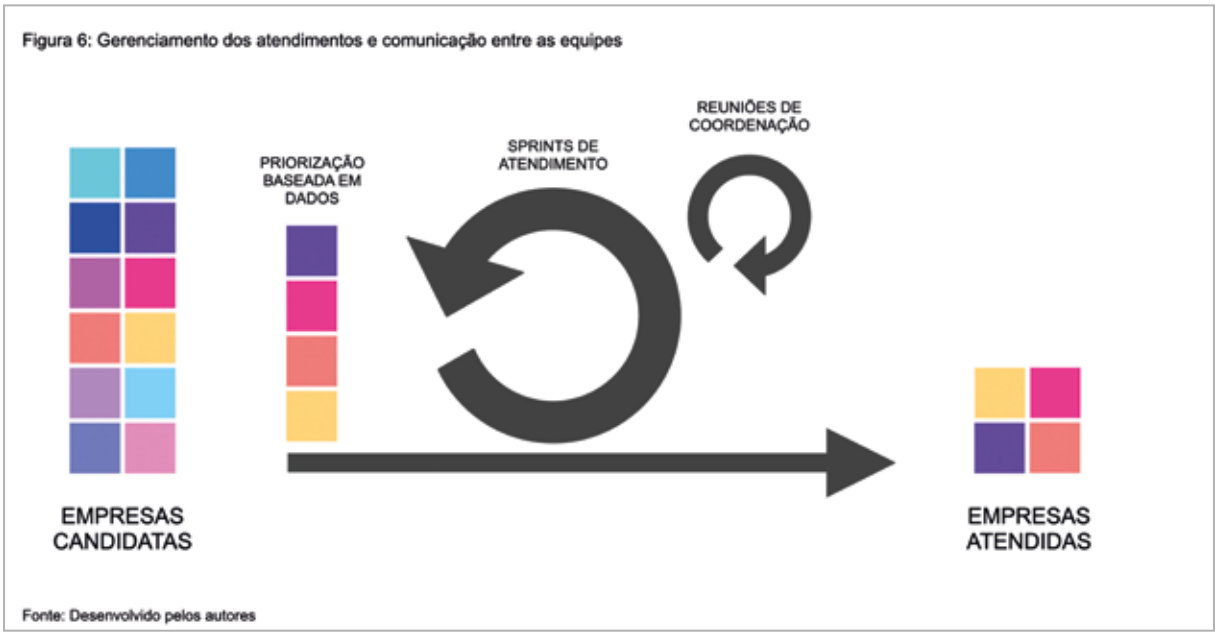


Figura 6 – Reuniões de coordenação do progresso dos atendimentos e gestão de assessoria
Fonte: Desenvolvido pelos autores

cada rodada, ocorria uma revisão colaborativa do processo para readequar o processo de assessoria ou repriorizar critérios de seleção de novo conjunto de empresas para a nova rodada. Com a retomada das aulas via ensino remoto emergencial na UFRGS até agora, a alocação de empresas para disciplinas é feita de forma personalizada, identificando disciplinas que mais se adequam às demandas relatadas pelos empresários. Os atendimentos nesta fase seguem um fluxo pré-determinado pelo planejamento definido em cada disciplina, porém seguindo o processo padrão apresentado na Figura 5.

Para gestão dessas atividades, os coordenadores do SOS-PME utilizam uma combinação de ferramentas colaborativas e gratuitas de suporte online, como o mural do Trello[2] para coordenação das equipes e das atividades de atendimento, funcionando como uma plataforma de gerenciamento de projetos para acompanhamento dos atendimentos. O Trello é uma aplicação web que viabiliza a gestão visual de fluxo de atividades de um projeto, permitindo, assim, implementar o método Kanban (ANDERSON, 2011). Dessa forma, é possível garantir a visualização do trabalho, facilitando a observação dos gestores do projeto e aprimoramento contínuo para garantia da agilidade. No Trello do SOS-PME cada atendimento a uma empresa é representado por um cartão. Assim, todo o conhecimento sobre os atendimentos é registrado no cartão, que é de acesso exclusivo dos participantes do projeto.

Todas as reuniões de alinhamento são realizadas através de plataforma gratuita de webconferência Elos.vc[3], utilizada também para os atendimentos aos empresários. As reuniões de coordenação do projeto são documentadas em atas utilizando plataformas de arquivos compartilhados, bem como os dados, formulários de coletas de dados e demais documentos, com acesso compartilhado pelas equipes de atendimento. Por estar lidando com dados sobre processos empresariais, todos os participantes do projeto assinam um acordo de confidencialidade constante no formulário de inscrição, independente da forma e tempo de atuação no projeto.

Como forma de ampliar a disseminação do conhecimento gerado no projeto, foi criado um mural de dicas colaborativo na plataforma Padlet[4]. Todos os voluntários do SOS-PME foram convidados a compartilhar ali conteúdos voltados para auxiliar os empresários assistidos pelo projeto, que, por sua vez, poderiam acessar o mural a qualquer momento para navegar pelas dicas. Os cartões com cada conteúdo são divididos em temáticas, de acordo com os assuntos mais discutidos nos atendimentos: Finanças, Gestão de Pessoas, Marketing, Operações, Tecnologia da Informação, Visão Sistêmica e Estratégica, Jurídico e Medidas Governamentais, Psicologia, Mediação Empresarial, Saúde e Cuidados com Covid-19. Adicionalmente, o mural também é utilizado como um meio de divulgação da presença do projeto na imprensa e publicações acadêmicas.

Resultados

Entre março de 2020 e abril de 2021, o projeto recebeu a inscrição de 167 empresas, 331 voluntários e 14 disciplinas, as quais envolveram mais de 360 alunos de graduação. Em oito sprints, seis com equipes multidisciplinares e dois semestres com a modalidade *service learning*, foram atendidas 111 empresas, representando 66% da base de inscritos. Algumas das empresas inscritas desistiram ao longo do processo (20 ao todo, correspondendo a 12% das empresas

2. https://trello.com

3. https://elos.vc

4. https://padlet.com/sospmeea/dicasempresas

inscritas), em função de limitação de tempo ou dificuldades impostas pela pandemia. Entre aquelas que receberam atendimento e responderam à pesquisa de satisfação (30 ao todo, correspondendo a 27% das empresas atendidas), o nível de satisfação foi alto, com nota média de 4,88 em uma escala de 5 pontos.

Para além das assessorias, o SOS-PME conta com uma frente de comunicação para ampliar o alcance do projeto e o acesso aos conteúdos gerados pela rede de voluntários. Além da criação de um site[5] que centraliza as informações do projeto, foram criados perfis em redes sociais digitais com maior alcance entre o público, como Instagram[6], Facebook[7], Youtube[8] e Linkedin[9]. Uma equipe de voluntários dedicada à comunicação do SOS-PME mantém uma frequência de postagens e conteúdos para disseminação de conhecimento a respeito das soluções e dicas discutidas pelas equipes com os empresários atendidos. Desta frente, surgiu a iniciativa SOS Talks, uma série de conversas ao vivo entre um participante do SOS-PME e um convidado especialista no tema de cada evento. Até o momento, foram realizadas 18 sessões do SOS Talks no Instagram com diferentes temáticas relacionadas ao projeto, totalizando mais de 3.000 visualizações. Além disso, foram postadas mais de 120 publicações nas diferentes redes sociais, formando uma base de mais de 1200 seguidores, grande parte deles no Instagram.

O contato via e-mail foi o principal canal de comunicação entre a coordenação e os demais participantes do projeto. Todo novo inscrito, empresário ou voluntário, recebe uma mensagem de boas-vindas, com orientações sobre como participar do projeto. Também é enviada uma newsletter para empresários e voluntários com informações relativas ao projeto e conteúdos relevantes para os participantes, a maior parte extraída do mural de dicas colaborativo, o qual reuniu 188 conteúdos diferentes nesse período. Desde maio de 2020, foram disparadas 91 newsletters, totalizando 17.012 envios, com uma taxa de abertura média de 31%. Para comunicação com os voluntários, coordenadores de equipes de atendimento e equipe de comunicação também foram criados grupos no Whatsapp, visando a troca de informações e o fortalecimento do relacionamento entre eles.

O projeto SOS-PME também ganhou destaque na imprensa, com mais de 20 inserções de mídia espontânea, contemplando entrevistas com os coordenadores do projeto, membros de atendimento nas equipes e depoimentos de empresários assessorados. Essa exposição foi articulada pela equipe de comunicação junto a veículos de imprensa do Rio Grande do Sul e motivada pelos bons resultados do projeto junto às empresas atendidas.

Considerações finais

Após mais de um ano de atuação, o projeto ampliou seu objetivo e pretende continuar os atendimentos aos empresários em discussões sobre alternativas de atuação, não somente ao cenário da pandemia, mas em questões amplas de gestão e estreitando o relacionamento com a Universidade. O novo formato de atendimento através do *service learning* está sendo utilizado em cursos da UFRGS e PUCRS. Neste formato, a empresa se torna parceira da Universidade, numa via de mão dupla, onde a empresa tem seus problemas analisados por grupos de alunos, professores e voluntários, e a Universidade se aproxima dos problemas do dia a dia dos empresários, proporcionando um

5. https://www.ufrgs.br/escoladeadministracao/sospme/

6. https://www.instagram.com/sospme.ufrgs/

7. https://www.facebook.com/sospme.ufrgs/

8. https://www.youtube.com/channel/UCAkwT0YFQqPbrYweB-t4q11Q

9. https://www.linkedin.com/company/sospme-cepa

aprendizado vivencial aos seus alunos.

O atendimento aos empresários através do piloto do *service learning* do SOS-PME, se mostra uma possibilidade à curricularização da extensão que é uma estratégia prevista no Plano Nacional de Educação (PNE), regulamentada pela Resolução nº 7 MEC/CNE/CES. Dentre outros pontos, a Resolução estabelece no Art.4º que "as atividades de extensão devem compor, no mínimo, 10% (dez por cento) do total da carga horária curricular estudantil dos cursos de graduação, as quais deverão fazer parte da matriz curricular dos cursos" (BRASIL, 2018). Neste sentido, esta experiência pode servir como exemplo e objeto de discussão na Escola de Administração e em outras unidades da UFRGS, atuando como agente de integração entre disciplinas e projeto de extensão, e de colaboração entre diferentes unidades em prol de um objetivo único, e multidisciplinar, de extensão.

Neste sentido, a experiência com o projeto de extensão SOS-PME evidencia que a UFRGS é uma universidade regionalmente engajada, que aproxima parceiros, voluntários e empresários, entregando conhecimento para a sociedade através do engajamento social. Os projetos de extensão como o SOS-PME, que oferecem serviços de apoio à sociedade durante a pandemia da Covid-19, demonstram-se efetivos em reforçar o papel da Universidade empreendedora e sua responsabilidade social perante à comunidade em seu entorno. ◄

Referências

ANDERSON, D. **Kanban: Mudança Evolucionária de Sucesso Para Seu Negócio de Tecnologia.** Andrea Pinto (Tradutor). 1. ed. Blue Hole Press, 2011.

BRAUNER, D. F.; MACIEL REICHERT, F.; JANISSEK-MUNIZ, R.; CARNEIRO ZEN, A.; CALLEGARO DE MENEZES, D. ; QUADRADO CLOSS, L.; HADDAD CARRARO, W. B.; RUPPENTHAL, C. S.; MÜLLER, F. M.; SOARES LUBASZEWSKI, M.; S. RHODEN, M. I. Universidade engajada: Resgatando PMES na crise da Covid-19. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 60, n. 6, p. 437-450, 2020.

ETZKOWITZ, H. Anatomy of the entrepreneurial university. **Social Science Information**, v.2, n.3, p. 486-511, 2013.

JACOBY, B. **Service-Learning in Higher Education**: Concepts and Practices. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

OSSIANNILSSON, E. Some Challenges for Universities, in a Post Crisis, as Covid-19. In: BURGOS, D.; TLILI, A.; TABACCO, A. (Editors). **Radical Solutions for Education in a Crisis Context**, Singapore: Springer, 2021. p. 99-112.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. **Resolução nº 7 MEC/CNE/CES**. Brasília: Ministério da Educação, 18 de dez. 2018. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=104251-rces007-18&category_slug=dezembro-2018-pdf&Itemid=30192>. Acesso em: 19 abr. 2021.

SÁNCHEZ-BARRIOLUENGO, M.; BENNEWORTH, P. Is the entrepreneurial university also regionally engaged? Analysing the influence of university's structural configuration on third mission performance. **Technological forecasting and social change**, v. 141, p. 206-218, 2019.

SUTHERLAND, J. **Scrum: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo.** 1. ed. Leya, 2014.