



## IMPACTOS DO APRENDIZADO EMPRESARIAL A PARTIR DO PROJETO DE EXTENSÃO, PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE GESTORES: UM ESTUDO QUE MOSTRA O POTENCIAL A SER DESENVOLVIDO NO INTERIOR DO RIO GRANDE DO SUL

Gibsy Lisie Soares Caporal  
Michele Gonçalves do Nascimento

### Resumo

A procura pela melhoria e desenvolvimento dos pequenos negócios faz com que os gestores das empresas estejam aprimorando as suas atividades empresariais por meio de competências técnicas com intuito de acompanhar a evolução dos mercados, das tecnologias e do conhecimento. Este trabalho tem como objetivo a avaliação do impacto gerado pelo Projeto de Extensão, Programa de Formação de Gestores, do Instituto Federal Farroupilha, Campus São Vicente do Sul, sob o ponto de vista dos empresários participantes do projeto. Esta é uma pesquisa qualitativa, que fez a análise de discurso, a partir da transcrição das respostas das entrevistas com estes empresários e identificou que os impactos do Projeto são positivos e imprimem um caráter de fomento ao desenvolvimento do empreendedorismo local e do desenvolvimento da cidade de São Vicente do Sul (RS) e da região. Conclui-se, portanto, que o aprendizado empresarial através do Projeto de Extensão proposto apresentou novas perspectivas em um diagrama de resultado que abarcou três dimensões (1) relacionamento; (2) conhecimento e (3) meio acadêmico, demonstrando que ainda se pode contribuir muito pela realidade das cidades do interior do Rio Grande do Sul a partir do apoio dos projetos de extensão fomentados pelos Institutos Federais.

**Palavras-chave:** Aprendizado. Extensão Empresarial. Desenvolvimento regional.

### 1 Introdução

Atualmente, no Brasil, as pequenas e médias empresas vivenciam uma situação econômica delicada que desencadeou um processo de influência nos empresários pela procura do conhecimento e aprendizado. Surgimento de novos empreendedores, busca por informações em sites e blogs virtuais, a procura por cursos rápidos, dentre outras iniciativas. Todo este cenário nos faz refletir sobre o quanto o aprendizado empresarial guiado pela extensão universitária é importante em um momento em que as empresas buscam por respostas rápidas e efetivas sobre gestão empresarial que garantam a manutenção das empresas no mercado e também o desenvolvimento empresarial local.

A extensão universitária é uma função acadêmica das instituições de ensino que precisa desempenhar o papel de interligar-se através de sua dinâmica social das comunidades em que atua. A capacidade de interferir positivamente na sociedade faz



com que as práticas de extensão se tornem ferramentas de grande relevância quanto a interlocução do meio acadêmico com a comunidade onde atuam.

Para La Rovere (2001), políticas de inovação podem ser um instrumento de fomento ao crescimento e a competitividade dos setores de uma determinada região, principalmente se tem como foco as micro e pequenas empresas que apresentam um potencial notável de gerar renda e emprego, movimentando assim, a economia local.

Referindo-se ao planejamento das micro e pequenas empresas, Bernardi (2003), destaca que essas trabalham com recursos muitas vezes escassos, concentração em rotinas e preocupação em manter-se ativa no mercado, possuindo pouquíssima margem para erros, fazendo assim uma grande necessidade de planejamento, porém o empresário não encontra tempo para esta atividade fundamental, pois necessita estar à frente de todas as tarefas de sua empresa.

Análise de fatores internos da organização, do ambiente externo, a comparação da orientação com o mercado atuante e o estabelecimento de estratégias em vigor na empresa, são fatores que Almeida (2010) aponta como cruciais para um planejamento estratégico eficiente.

Reforçando essa falta de planejamento, César (2002) comenta um outro problema recorrente nas micro e pequenas empresas, a falta de controle financeiro quando se refere a separação das despesas geradas pela empresa e os gastos pessoais do gestor e seus dependentes, tornando o caixa da empresa algo inconcebível de ser controlado e mensurado.

Este estudo tem o intuito de mostrar o impacto do trabalho realizado com os empresários participantes do Programa de Formação de Gestores do Instituto Federal Farroupilha, Campus São Vicente do Sul, delineando as perspectivas de cada empresário quanto a colaboração, uma análise referente ao ambiente no quais estes estavam inseridos verificando assim ponto de convergência entre o aprendizado organizacional e a extensão universitária.

O Programa de Formação de Gestores teve como objetivo atender a demanda da Associação Comercial e Industrial de São Vicente do Sul (ACIS), quanto à organização de um programa de treinamento de formação empresarial para gestores ligados à Associação, de forma a dar suporte e ferramentas necessárias para o aperfeiçoamento da gestão dos negócios, proporcionando um ambiente de



aprendizado tanto para os empresários como para os alunos do Curso de Administração do IFFar.

Foi, portanto, um projeto de capacitação e consultoria tecnológica integrados em gestão, que disponibilizou as empresas participantes qualificação nas áreas de marketing, finanças, vendas e tecnologia da informação.

Sendo assim, este estudo teve como objetivo avaliar o impacto gerado pelo Projeto de Extensão denominado Programa de Formação de Gestores do Instituto Federal Farroupilha Campus São Vicente do Sul, sob o ponto de vista dos empresários participantes do projeto.

## 2 Revisão Bibliográfica

O empresário para manter as atividades e também agregar valor ao seu negócio deve ter a predisposição de buscar auxílio de uma consultoria, a qual, conforme salienta Lins (1999), é vista como um recurso que os gestores podem fazer uso para produzir condições apropriadas para o melhor desenvolvimento dos processos, a redução de custos e as alternativas de otimização dos recursos materiais e humanos.

Segundo Ruas (2008), a transmissão da aprendizagem para o cotidiano da empresa torna necessário que sejam englobados por métodos de processos e abordagens para então haver uma atualização de concepções no meio em que a modificação do desenvolvimento empresarial vigente é exigida. Eixos como marketing, finanças, vendas e tecnologia de informação, possuem um procedimento de atualização vertiginoso, no qual gestores, por consequência de suas empresas, precisariam dessa aprendizagem dentro do dia-a-dia das mesmas.

Segundo Osterman e Cavalcanti (2008) a aprendizagem como um conceito, tem o seu princípio no contexto da empresa, que pode ser definida como “um ganho de informações incluída em todos os processos do dia-a-dia”.

Da mesma forma, Senge (2016), afirma que quando as equipes de uma organização aprendem, não só produzem resultados extraordinários como também seus integrantes crescem com maior rapidez do que ocorreria de outra forma. Para o autor, através da aprendizagem as pessoas se recriam, tornam-se capazes de fazer algo que antes não eram, aumenta a capacidade de criar, de fazer parte do processo, ampliando assim, a sua relação com o mundo em torno de si, e de sua empresa.



É visto então que a aprendizagem organizacional dirigida através das práticas de extensão universitária é aplicável ao meio empresarial, definindo-se como uma facilitadora tanto da extensão quanto do acúmulo de conhecimento organizacional. A aprendizagem organizacional vem a servir como processo de evolução de uma organização tornando-a mais capacitada para enfrentar as adversidades do ambiente de mercado. A sociedade beneficia-se dos processos de aprendizagem, pois eles dinamizam as organizações tornando seus profissionais mais qualificados e, conseqüentemente, impactando a economia local e possibilitando experiências aos consumidores, acadêmicos, professores e empresários quando inseridos em projetos de extensão.

Assim pode-se considerar que a aprendizagem dentro da organização é uma interação e agregação de conhecimentos formais e informais, que permite à organização originar com seus próprios modelos de gestão, coesos as suas necessidades, permitindo-a alcançar os resultados esperados.

Para que se alcance resultados é preciso entender a situação da empresa e isso é feito pelo diagnóstico. Então, a primeira questão a ser analisada no diagnóstico empresarial é a análise administrativa. Nesta fase são inúmeras as vantagens, sendo importante salientar que nenhuma forma organizacional é perfeita, cada qual identifica suas potencialidades e fragilidades. Assim, segundo Araújo (2005), a eficiência de uma organização aumenta quando se aprende a diagnosticar suas próprias forças e fraquezas.

O diagnóstico organizacional consiste como um verdadeiro check-up, uma visão global que indica insuficiências, que permite analisar instabilidades e avaliar os desequilíbrios (PEDROSA, 2004), tornando-se um instrumento valioso para evidenciar a desarmonia entre as estruturas da empresa e a realidade ambiental na qual está inserida.

Conforme Crocco (2010), o principal objetivo do diagnóstico é identificar a conduta organizacional, seus conflitos, os fatores causadores dos conflitos, naquele instante e contexto. A partir disso, faz-se necessário que o gestor mobilize os colaboradores para uma ação corretiva. Já na visão de Cavalcanti e Mello (1981), o diagnóstico visa a levantar as necessidades passadas, presentes ou futuras através de pesquisas internas, a fim de descrever o problema e prescrever uma intervenção. Envolve a coleta e a análise de dados e informações, a descrição dos pontos fortes e



fracos e o detalhamento dos problemas por meio de uma análise aprofundada, visando identificar as suas causas e definir ações para os pontos a serem melhorados.

Segundo Osterman e Cavalcanti (2008), a aprendizagem pode ser definida como uma aquisição de informações incluída em todos os processos do cotidiano, influenciando diretamente nas mudanças de comportamento em consequência das experiências vividas pelo indivíduo.

Assim podemos interpretar a aprendizagem dentro da organização como sendo uma interação e agregação de conhecimentos formais e informais, que possibilitam a organização a originar seus próprios modelos de gestão, coesos as suas necessidades, permitindo alcançar os resultados esperados.

Portanto a Aprendizagem Organizacional, tem como pressuposto básico o desenvolvimento de estratégias e procedimentos a serem construídos continuamente para se atingir melhores resultados, contando com a participação efetiva das pessoas no processo de aquisição e disseminação de conhecimento, fato esse que se relaciona diretamente à questão de desenvolvimento de habilidades e atitudes. (BITENCOURT, 2001, Pag. 45)

É perceptível que existe entre universidade e demais setores da sociedade uma falta de comunicação e muitas vezes uma dificuldade por parte dos pesquisadores em justificar diante da comunidade, população, gestores e imprensa, a importância e a razão de ser de suas atividades de pesquisa e dos seus custos (NUNES, 2011). Essa incompreensão mútua é uma das causas da crescente dificuldade com que se defrontam as instituições de ensino e pesquisa para obter condições mínimas de exercer suas atividades.

O crescente reconhecimento da importância do processo de aprendizagem e de suas implicações no contexto do ambiente de trabalho contribuiu para a consolidação de um campo de estudo — de interesse crescente entre acadêmicos, consultores e gestores — que enfoca a aprendizagem nas organizações. (BASTOS, 2010)

É visto então que a aprendizagem organizacional dirigida através das práticas de extensão universitária é aplicável ao meio empresarial, definindo-se como uma facilitadora tanto da extensão quanto do acúmulo de conhecimento organizacional.

A aprendizagem organizacional vem a servir como processo de evolução de uma organização tornando-a mais capacitada para enfrentar as adversidades do ambiente de mercado. A sociedade beneficia-se dos processos de aprendizagem, pois





eles dinamizam as organizações tornando seus profissionais mais qualificados e, conseqüentemente, impactando a economia local e possibilitando experiências aos consumidores, acadêmicos, professores e empresários quando inseridos em projetos de extensão.

### **3 Metodologia**

Para organização do artigo, é apresentado o Projeto de Extensão, para entendimento de como foi proposto pelos professores do Instituto Federal Farroupilha, Campus de São Vicente do Sul, em parceria com a Associação Comercial, e logo a Metodologia utilizada para responder a proposta do estudo.

#### **3.1 Entendido o Projeto de Extensão**

O Projeto de Extensão foi desenvolvido no ano de 2016 pelos professores do Curso de Administração do Instituto Federal Farroupilha (IFFar), Campus de São Vicente do Sul em parceria institucional com a Associação Empresarial local, ACIS.

O projeto integrou (1) Consultorias tecnológicas nas áreas de marketing, finanças, vendas e tecnologia da informação, por meio de visitas técnicas nas empresas participantes e oficinas de treinamento para os seus empresários e gerentes.

A seleção das empresas ficou a critério de edital de elaborado pela diretoria da ACI de São Vicente do Sul (RS). Para isso, recomendou-se que a turma para as oficinas fosse composta por 10 (dez) empresas, com 02 (duas) vagas por empresa, sendo uma delas obrigatoriamente ocupada pelo proprietário ou seu gerente.

O projeto iniciou com uma (2) Palestra de Sensibilização, com foco na importância da qualidade na gestão e apresentação do detalhamento do fluxo de ações, que compõe o escopo das consultorias e oficinas. Após a Palestra, as empresas interessadas realizaram a confirmação de sua participação e em seguida participaram do edital de seleção lançado pela ACIS. A partir da seleção das empresas foi realizado o agendamento das visitas técnicas às empresas, conforme a disponibilidade dos professores e alunos, para realização do (3) Diagnóstico Organizacional.



(4) Devolutiva dos Diagnósticos após a análise e construção do relatório para devolutiva dos gestores, foi realizada uma reunião com os empresários para apresentar o panorama geral das empresas. Em seguida, foi estabelecido, coletivamente, um cronograma para o funcionamento das oficinas. Ao final de cada módulo, o participante recebeu nova visita dos professores e alunos, onde foi estabelecido (5) Plano de Ação, específico para cada empresa.

As premissas de gestão que foram traçadas para o desenvolvimento do Projeto foram:

- a) Processo de mudança organizacional;
- b) Necessidade de dedicação de tempo e comprometimento para a implementação do projeto pelo empresário e pelos participantes da empresa;
- c) Inexistência de fórmulas de sucesso – cada empresa possui um estágio e competências técnicas próprias;
- d) Para certificação, foi necessário que cada empresa, cumpra todas as etapas do método definido e acordado entre os participantes.

(6) Disciplinas: Conteúdos Programáticos, quando o diagnóstico a ser realizado conforme metodologia apresentada serviu como suporte para as abordagens a serem trabalhadas nos módulos de Marketing, Finanças e Vendas.

(7) Avaliação do Projeto, será feita uma avaliação com o método ainda ser definido.

Sendo assim, foram analisados pontos a serem melhorados nas áreas de marketing, finanças, vendas e tecnologia de informação, essas análises foram de acordo com capacitações com os professores das respectivas áreas. Após as análises dos diagnósticos foram desenvolvidos os materiais de formação dos gestores de acordo com as demandas das empresas visitadas.

### **3.2 Metodologia do estudo**

Levando em consideração que o principal objetivo deste estudo visa mostrar o impacto do trabalho realizado com os empresários participantes do Programa de Formação de Gestores do Instituto Federal Farroupilha Campus São Vicente do Sul, optou-se por realizar uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo transversal.

A pesquisa foi aplicada mediante entrevistas com os gestores das empresas participantes do Projeto. As entrevistas continham cinco perguntas abertas para guiar



o procedimento. Caracterizando, desse modo, uma pesquisa de campo, que segundo Vergara (2000) trata-se de uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo.

A abordagem de pesquisa descritiva tem como finalidade principal a descrição das características de determinado fenômeno, estabelecendo relações entre variáveis existentes no estudo. Essa abordagem possui objetivos bem claros e definidos, com procedimentos formais e estruturados de acordo com os problemas identificados (NIQUE, 2014, p. 69).

Segundo Marconi e Lakatos (2010), o método qualitativo preocupa-se em analisar e interpretar aspectos de maior profundidade, fornecendo uma análise mais detalhada sobre, por exemplo, tendências de comportamento. De acordo com os mesmos autores, a entrevista representa um dos instrumentos básicos para a coleta de dados, além de caracterizar-se por ser uma conversação efetuada de maneira metódica para proporcionar resultados satisfatórios e informações necessárias para o estudo.

O método qualitativo justifica-se segundo Nique (2014), quando há a busca pela compreensão de significados situacionais apresentados por indivíduos entrevistados, sua aplicação é aconselhável em estudos de pequeno porte que buscam agir como método de investigação e que possibilita a percepção de um fenômeno no seu contexto.

A entrevista foi gravada para então ser transcrita mediante a análise de discurso de Bardin, que Silva (2011) a descreve como sendo um método que aparece como uma ferramenta para a compreensão da construção de significado que os atores sociais exteriorizam no discurso. O que permite ao pesquisador o entendimento das representações que o indivíduo apresenta em relação a sua realidade e a interpretação que faz dos significados a sua volta.

De acordo com Mozzato (2011), a análise de discurso consiste numa técnica que explora as relações entre discurso e realidade, verificando como os textos são feitos, carregando significados por meio dos processos sociais.

Maingueneau (1998) define esse método como a disciplina que, em vez de proceder a uma análise lingüística do texto em si, ou uma análise sociológica ou psicológica de seu contexto, visa articular sua enunciação sobre certo lugar social. Ela está, portanto, relacionada aos gêneros de discurso trabalhados nos setores do espaço social ou aos campos discursivos.





Portanto, foram utilizados esses métodos, pois se adaptaram mais satisfatoriamente aos objetivos do estudo. Buscando uma maneira de esclarecer e responder ao objetivo que se propôs. Com base nos textos transcritos buscou-se um entendimento baseado em um foco analítico, o dos empresários.

## 4 Resultados

Foram obtidos resultados importantes que foram analisados a partir das entrevistas e que se elaboram nas figuras a seguir, demonstrando que os empresários que participaram deste estudo entenderam os objetivos do Projeto de Extensão que foi proposto e tiveram a oportunidade de revisar a teoria, analisar seus processos de gestão e aprender coisas novas, inclusive sobre a instituição de ensino que está na cidade de São Vicente do Sul há mais de 60 anos.

Conforme se desenvolveu a entrevista, os empresários responderam livremente a quatro questionamentos que direcionaram a conversa e puderam trazer apontamentos sobre (1) o Programa de Formação de Gestores; (2) Conhecimentos com as Oficinas; (3) Meio acadêmico e (4) a Visão do Instituto Federal Farroupilha (IFFar). As frases entre parêntesis e em itálico são citações literais dos textos transcritos das entrevistas que demonstram a reação dos empresários.

Quando questionados sobre o Programa, a palavra “aprendizado” foi o que mais se repetiu, *“foi o aprendizado, a troca de experiências com professores e com os demais empresários que foi legal”*. Na Figura 1 é possível observar.

### A experiência dos empresários no Programa

- Aprendizado
- Conhecimentos
- Troca de experiências
- Acesso a relação com alunos e professores
- Relacionamento com os outros empresários

**Figura 1-** Como você define sua experiência no Programa de Formação de Gestores?

Na Figura 2, foram organizados os dados de resposta sobre aquilo que os empresários sentiram terem conseguido de conhecimento durante as Oficinas.



*“A tentativa de vocês de se aproximarem das empresas agregou muito pra nós”, “a gente é empreendedor, atua em várias frentes de serviços, de negócios e não teve uma oportunidade boa de formação”.*

### Destaque dos empresários

- É preciso aperfeiçoar o gerenciamento da empresa
- "Abriu a minha mente"
- "Só trabalhando a gente perde a parte conceitual"
- Tentar aplicar alguma coisa nova na empresa
- Informações novas foram adquiridas
- Necessidade do uso de tecnologia de informação para auxiliar no gerenciamento da empresa
- Usar o fluxo de caixa
- Necessidade de redução dos custos

**Figura 2-** O que você considera ter adquirido de conhecimento durante o período de participação das oficinas desenvolvidas pelo Programa?

Na Figura 3, foram organizados os dados de resposta sobre aquilo que os empresários sentiram terem conseguido de conhecimento com o contato com o meio acadêmico. *“Vontade de voltar (risadas). Vontade de voltar” e “Instigou a gente a pensar, a voltar e pensar o que estávamos fazendo”.*

### Como o empresário observa o IFFar a partir do Projeto

- Vontade de voltar a estudar
- Instigou a gente a pensar entre a teoria e prática
- Grande diferencial de ter o Instituto junto a Comunidade de SVS
- Que o dia a dia é muito diferente da teoria

**Figura 3-** O que o contato com o meio acadêmico agregou na sua visão do Instituto Federal Farroupilha?

Quando perguntados sobre quais Oficinas foram de maior importância entendendo o setor de atuação do negócios, das Oficinas oferecidas que formam Finanças, Marketing e Vendas, destaque importante para Finanças, como se observa na Figura 4.



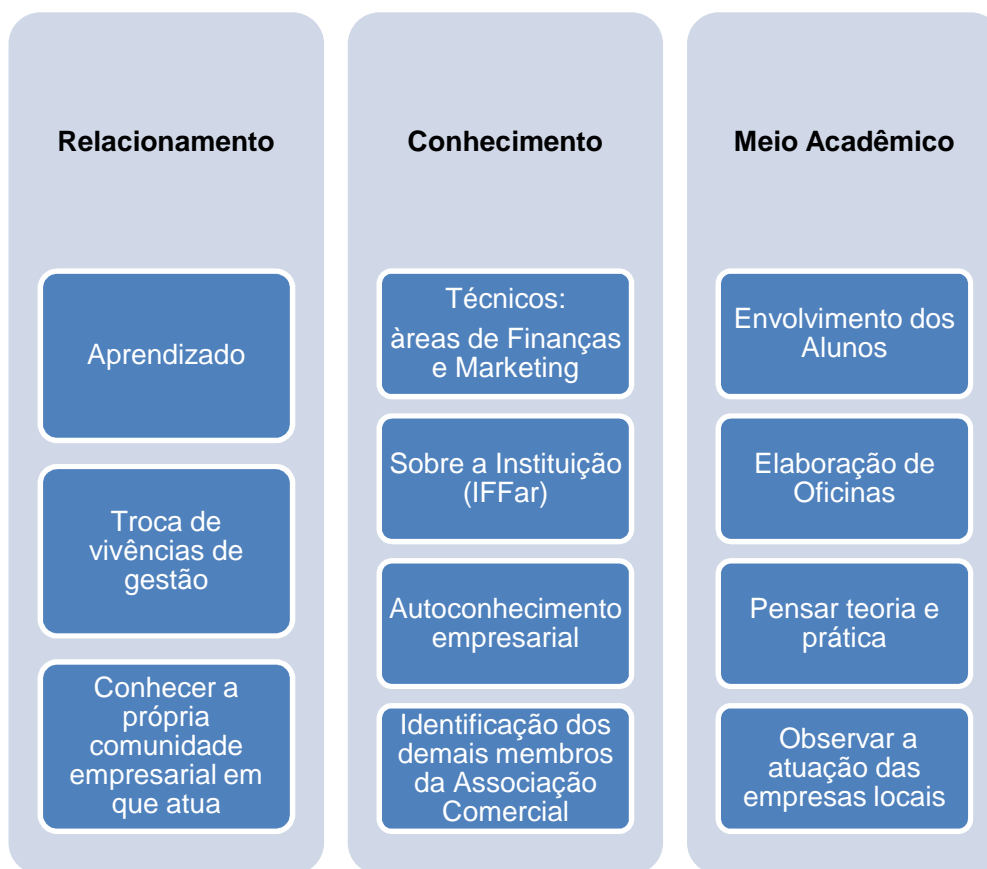
### Oficinas destacadas

- Finanças
- Marketing

**Figura 4-** Quais oficinas ministradas foram de maior aplicação, entendendo o setor em que sua empresa atua?

O destaque para Finanças fica evidente nas entrevistas. “*Finanças é minha deficiência*”, “*a parte de Finanças não é muito fácil*”, “*tu sempre pega um pouquinho de cada uma, mas a parte de Finanças é o meu problema*”.

Com todos estes resultados, se realizou uma análise conceitual que organizou todos os temas tratados e debatidos, a partir do grande número de informações transcritas nas entrevistas, em um diagrama de resultados, destacando os impactos gerados pelo Programa de Formação de Gestores, como se propôs a seguir.



**Figura 5** – Diagrama do Impacto da Extensão Empresarial



Este estudo pretende se repetir em novos Projetos de Extensão Universitária que possam responder as novas demandas da comunidade empresarial da cidade de São Vicente do Sul (RS) e da região, assim, com este diagrama que explica o impacto em três grandes áreas, (1) Relacionamentos; (2) Conhecimentos e (3) Meio Acadêmico é possível rever o projeto de extensão realizado e avaliar com certo controle sua aplicação em nova etapa de sua prática, sobre estes três elementos.

## 5 Considerações Finais

Os Projetos de Extensão que estão sendo implementados na área de Gestão e Negócios do Instituto Federal farroupilha, Campus de São Vicente do Sul(RS) tiveram, entre seus objetivos, estreitar as relações entre a Instituição e a Associação Empresarial local proporcionando aos alunos do Curso de Administração uma visão prática da gestão nas empresas da cidade. Também se buscou valorizar os empresários locais entendendo que no interior do RS pouco se tem desenvolvido em relação ao aprendizado empresarial e ao apoio às pequenas e médias empresas.

Assim, com o Projeto realizado foi possível conhecer o setor empresarial local, valorizar o empenho da Associação Empresarial da cidade e demonstrar que a Instituição de ensino se valoriza a partir do seu Curso de Administração, o empreendedorismo local e o aprendizado empresarial.

Dentro destes processos de aprendizagem, é evidente que uma das dificuldades de quem faz extensão é o comprometimento e engajamento dos participantes como um todo, uma vez que existem vários fatores que permeiam os níveis de participação como trabalho, tempo e vida cotidiana. No entanto, é interessante ressaltar que aqueles que participam, mesmo obtendo grande experiência no meio empresarial, fazem do projeto um meio de agregar conhecimento, pois apresentam cada vez mais dúvidas o que torna o processo gratificante.

As oficinas serão renovadas, novos alunos serão chamados a participar dos editais e novos resultados serão alcançados com Projetos de Extensão que agreguem valor às pequenas localidades do interior do RS para que os impactos de sejam positivos e de longo prazo junto à comunidade empresarial, proporcionando desenvolvimento regional. O que demonstra que ainda se pode fazer muitos pela



realidade das cidades do interior do Rio Grande do Sul a partir do apoio dos Institutos Federais.

## Referências

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico utilizando planilhas Excel.** - 3.ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt et al. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **Revista de Administração, São Paulo**, v. 39, n. 3, p. 220-230, 2004.

BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de empreendedorismo e gestão, estratégias e dinâmicas.** São Paulo: Atlas, 2003.

BITENCOURT, Claudia Cristina. A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas, RAE**, vol. 44, nº1, 2001.

CAVALCANTI, M.; MELLO, A.A. **Diagnóstico organizacional: uma metodologia para pequenas e médias empresas.** São Paulo: Loyola, 1981.

CÉSAR, Marcelo Barbosa. Avaliação dos serviços de consultoria realizados pelo Sebrae GO nas empresas de micro e pequeno porte, na cidade de Goiânia, no ano de 2000 – Florianópolis: 2002. 100 p. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

CROCCO, Luciano; GUTTMANN, Erik. **Consultoria empresarial.** 2. Ed., São Paulo, Saraiva, 2010.

OSTERMANN, Fernanda; CAVALCANTI, CJ de H. Teorias de aprendizagem. **Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre- RS**, 2010.

LA ROVERE, Renata Lèbre. 2001. Perspectivas das micro, pequenas e médias empresas no Brasil. Grupo de Economia da Inovação – Instituto de Economia da UFRJ. Disponível em [https://www.ufpe.br/conpe/download/arquivos/20071121145228\\_perspectivas\\_das\\_micro\\_epequenas\\_e\\_medias\\_empresas\\_no\\_brasil.pdf](https://www.ufpe.br/conpe/download/arquivos/20071121145228_perspectivas_das_micro_epequenas_e_medias_empresas_no_brasil.pdf). Acesso em 18/04/2017.

LINS, Nadja Vanessa Miranda. Consultoria: um novo enfoque em aplicação de jogos de empresas – Florianópolis: 1999. 94 p. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.





MAINGUENEAU, Dominique. **Termos-chave da análise do discurso**. Belo Horizonte: UFMG, 1998. (Tradução do livro Les termes clés de l'analyse du discours. Paris: Éditions du Seuil, 1996).

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. São Paulo. Editora Atlas S.A. Ed. 5. 2010.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

NIQUE, Walter; LADEIRA, Wagner. Pesquisa de marketing: uma orientação para o mercado brasileiro. **São Paulo: Atlas**, 2014.

NUNES, Ana Lucia de Paula Ferreira; SILVA, Maria Batista da Cruz. A extensão universitária no ensino superior e a sociedade. **Mal-Estar e Sociedade**, v. 4, n. 7, p. 119-133, 2011.

OSTERMANN, Fernanda; CAVALCANTI, CJ de H. Teorias de aprendizagem. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre/RS, 2010. Disponível em [http://www.ufrgs.br/sead/servicos-ead/publicacoes\\_1/pdf/Teorias\\_de\\_Aprendizagem.pdf](http://www.ufrgs.br/sead/servicos-ead/publicacoes_1/pdf/Teorias_de_Aprendizagem.pdf). Acesso em 18/04/2017.

PEDROSA, J.C. Diagnóstico: Entendendo a crise, 2004. Disponível em [http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod\\_artigo=365](http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod_artigo=365). Acesso em 20/10/2016.

RUAS, Roberto Lima. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Ed. Única. Porto Alegre: Bookman, 2008. P. 14.

SILVA, Cristiane Rocha; GOBBI, Beatris Christo; SIMÃO, Ana Adalgisa. O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 7, n. 1, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo. Editora Atlas S.A. Ed. 3. 2000.