



Graduação Pós-Graduação
 Artigo completo Relato de prática Resumo expandido

**TECNOLOGIA SOCIAL E PESQUISA-AÇÃO NA FORMAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO: a experiência do projeto “Gestão na Prática”**

Kamila Rocha de Oliveira
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
k.rocha@ufms.br

Isadora Bacha Lopes
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
isadora.lopes@ufms.br

RESUMO

Este artigo analisa a evolução metodológica e os impactos da disciplina de Atividades Práticas Supervisionadas (APS), vinculada ao projeto de extensão “Gestão na Prática” do curso de Administração da UFMS-Aquidauana, nos ciclos de 2024 a 2025. Estruturada como uma tecnologia social baseada na pesquisa-ação, a disciplina organiza-se em um ciclo de oito fases que articula diagnóstico, intervenção e acompanhamento em contextos reais, por meio de consultorias a micro e pequenas empresas, organizações sociais e instituições públicas, abrangendo setores como comércio, serviços, comunidades indígenas e sistema prisional. Os resultados revelam um impacto duplo, tanto na formação discente quanto no desenvolvimento local, especialmente no que se refere à análise estratégica, à adaptação de ferramentas de gestão e à articulação entre teoria e prática. A análise também evidencia desafios pedagógicos relacionados à transição da lógica acadêmica para uma atuação extensionista e à dificuldade inicial dos estudantes em converter dados em decisões estratégicas. Tais desafios foram enfrentados ao longo de 2025 por meio do fortalecimento do acompanhamento, da mediação docente e da formalização dos processos. Conclui-se que o modelo contribui para a integração entre ensino, pesquisa e extensão, ao gerar intervenções territoriais e promover o desenvolvimento de competências técnicas e interpessoais.

Palavras-chave: Tecnologia social; Pesquisa-ação; Extensão universitária; Formação em Administração; Desenvolvimento local



1 INTRODUÇÃO

A formação em Administração atual exige superar abordagens passivas. O foco está em metodologias que incentivam o protagonismo do aluno e a resolução de problemas reais (Moran, 2017). No Brasil, o curso de Administração tem 653.126 matrículas, o segundo maior, atrás apenas de Pedagogia (887.695). Isso corresponde a 6,4% das 10,2 milhões de matrículas no ensino superior (INEP, 2024). Apenas 54% dos egressos da modalidade a distância atuam na área, frente a 65% dos do ensino presencial. O cenário mostra uma evasão escolar acumulada de 60% nas turmas recentes (Instituto SEMESP, 2023).

No contexto da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) em Aquidauana, a lacuna é agravada pela baixa densidade industrial e pela predominância de microempresas. No estado de Mato Grosso do Sul, há 192.158 empresas ativas e, até julho de 2025, foram registrados 212.691 microempreendedores individuais. Os setores de serviços (57,7%) e de comércio (35,4%) são os mais predominantes (JUCEMS, 2025). Esse cenário evidencia o descompasso entre a formação acadêmica e as demandas do território, pois os microempreendedores constituem a base da dinâmica econômica local.

Nesse contexto, a disciplina Atividades Práticas Supervisionadas (APS) integra o projeto “Gestão na Prática”. Seu escopo abrange o desenvolvimento de consultorias para micro e pequenas empresas, instituições públicas e organizações sociais, gerando melhorias nos processos internos, aumento da eficiência e fortalecimento institucional. A disciplina promove ainda ações de capacitação, como workshops e treinamentos, e alinha as demandas locais à supervisão docente, assegurando a aplicação prática do conhecimento.

Apesar da importância da extensão universitária, persistem desafios na integração entre teoria e prática. Isso inclui a conversão de dados para análises estratégicas. Também envolve a manutenção do rigor acadêmico em contextos imprevisíveis. Diante desse contexto, este artigo analisa a evolução metodológica e os impactos do projeto "Gestão na Prática" nos ciclos de 2024 a 2025. Examina ainda como a pesquisa-ação, em sua dimensão extensionista, configura-se como uma tecnologia social voltada à transformação dos contextos locais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O desenho pedagógico da disciplina fundamenta-se no ciclo de aprendizagem experiencial de Kolb (2014) e na abordagem da pesquisa-ação proposta por Thiollent (2011),

permitindo que os estudantes aprendam ao mesmo tempo em que intervêm em contextos reais, promovendo transformação social.

A extensão universitária, conforme o Forproex (2012), constitui-se como um processo educativo que integra ensino, pesquisa e sociedade, estabelecendo uma relação transformadora entre universidade e território. Nessa perspectiva, Gadotti (2017) enfatiza o caráter dialógico da extensão, superando a lógica de transferência de conhecimento e aproximando-se de uma construção coletiva alinhada à tradição freireana. Essa abordagem se concretiza na prática ao posicionar estudantes e parceiros como coconstrutores dos diagnósticos e das intervenções.

A prática extensionista é compreendida como Tecnologia Social, entendida como um conjunto de soluções voltadas à resolução de problemas sociais. Segundo Duque e Valadão (2017), a Tecnologia Social apresenta duas dimensões complementares: as práticas que promovem transformações a partir da ação da própria comunidade e os artefatos, como ferramentas, processos e métodos, que possibilitam a geração de mudanças sociais. Diferentemente das tecnologias convencionais, orientadas pela eficiência técnica e econômica, a Tecnologia Social prioriza a eficácia social e a emancipação dos sujeitos (Souza et al., 2023), além de favorecer a difusão do conhecimento por meio de redes participativas (Marques; Fernandes, 2020).

No âmbito das intervenções, a escolha das ferramentas de gestão responde a um duplo objetivo: atender ao processo formativo dos estudantes e gerar valor para as organizações, especialmente micro e pequenas empresas. Nesse contexto, são mobilizadas ferramentas clássicas do planejamento estratégico, como as Cinco Forças de Porter (1985), a análise SWOT, o modelo VRIO e a análise PESTEL. Embora a literatura contemporânea, especialmente a partir de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), aponte limitações desses modelos prescritivos em ambientes complexos e imprevisíveis, tais instrumentos desempenham um papel pedagógico relevante ao funcionarem como organizadores do pensamento estratégico.

Para esses autores, a estratégia não deve ser compreendida como um plano estático, mas como um processo dinâmico, marcado por aprendizagem, adaptação e construção contínua. Nesse sentido, as ferramentas devem ser utilizadas de forma flexível, como suportes analíticos que auxiliam na interpretação da realidade, e não como modelos rígidos de aplicação.

Essa discussão é particularmente relevante no contexto das micro e pequenas empresas, que operam com estruturas enxutas, forte centralização decisória e limitação de recursos, frequentemente orientadas por demandas operacionais imediatas e com baixa sistematização de informações. Nesse cenário, as ferramentas de gestão assumem um papel de mediação (Duque;

Valadão, 2017), permitindo que os estudantes convertam dados brutos em análises estratégicas e que os gestores desenvolvam, muitas vezes pela primeira vez, um olhar estruturado sobre o próprio negócio.

Mais do que a aplicação de técnicas, esse processo promove uma reflexão estratégica inédita para muitas organizações, contribuindo para a reorientação da gestão (Souza et al., 2023) e consolidando a extensão universitária como espaço de articulação entre formação acadêmica, intervenção prática e desenvolvimento social.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A disciplina é estruturada em oito fases cíclicas, aprimoradas anualmente, inspiradas no ciclo de aprendizagem experiencial de Kolb (2014) e articuladas à abordagem da pesquisa-ação.

Esse percurso dialoga com o ciclo clássico da pesquisa-ação proposto por Thiollent (2011), que envolve exploração, diagnóstico, planejamento, ação e avaliação. No contexto da disciplina, essa lógica é atualizada a partir de uma perspectiva intervencionista (Picheth et al., 2016), na qual os estudantes não apenas analisam os problemas, mas atuam diretamente sobre eles, combinando a problematização com a construção de soluções e artefatos.

O movimento entre diagnóstico e intervenção expressa uma dinâmica de passagem do abstrato ao concreto, característica de práticas formativas que articulam reflexão e ação. Ao se configurar como prática extensionista, a disciplina aproxima-se da concepção de extensão universitária discutida por Thiollent e Colette (2020), promovendo a ecologia de saberes por meio da interação entre universidade e contextos reais.

Fase 1: Preparação. Esta etapa enfatiza o desenvolvimento de habilidades interpessoais e a construção do projeto profissional. Os estudantes refletem sobre seus interesses e participam de dinâmicas de sensibilização para fortalecer a confiança e o trabalho em equipe. São aplicados testes de autoconhecimento, como o de Kolb e o de *Big Five*, para identificar estilos de aprendizagem. Isso segue a perspectiva de Perrenoud (1999) sobre o autoconhecimento como fundamento para o desenvolvimento de competências.

Fase 2: Prospecção. Os estudantes buscam empresas parceiras e propõem temas de consultoria aos respectivos contatos. A integração desta etapa à preparação anterior garante que as propostas estejam alinhadas aos interesses identificados, reforçando o vínculo entre o autoconhecimento e a escolha prática. A coordenação supervisiona o processo para assegurar a viabilidade das propostas. Esta fase estimula a iniciativa dos estudantes e apresenta desafios



práticos, como negociar e persuadir empresas que podem recusar o convite.

Fase 3, Diagnóstico: Realiza-se o levantamento participativo das demandas em conjunto com os parceiros. As equipes utilizam ferramentas como análise SWOT, análise de concorrência e análise setorial para delimitar os problemas de forma estruturada. A partir de 2025, a coordenação intensificou sua participação nesta etapa, o que resultou em maior precisão nos escopos e no aprimoramento da qualidade técnica dos diagnósticos.

Fase 4, Pactuação Formal: Em resposta aos desafios de alinhamento identificados anteriormente, foi introduzido, em 2024, o Termo de Abertura. Este instrumento estabelece responsabilidades, prazos e expectativas. Atua como um artefato de mediação (Duque e Valadão, 2017), reduzindo ambiguidades e fortalecendo o compromisso mútuo entre a universidade e o parceiro.

Fase 5, Análise e Planejamento: Os dados coletados são analisados para identificar causas e oportunidades. Os estudantes desenvolvem planos de ação adaptados às especificidades de cada contexto. Utilizam conceitos estratégicos para estruturar propostas de valor e de posicionamento. A coordenação realiza mediações contínuas com as equipes, ajustando direcionamentos e apoiando a tomada de decisão, caracterizando a reflexão na ação, conforme proposto por Schön (2009).

Na **Fase 7, Validação e Feedback**, é implementado um sistema de controle de entregas, com participação da coordenação nas apresentações finais. Os dados coletados em conjunto com os parceiros permitem que os estudantes recebam feedback direto sobre o impacto do trabalho realizado. Essa etapa prepara o caminho para a reflexão final e consolida o ciclo de aprendizado e aperfeiçoamento contínuo.

Na **Fase 8, Avaliação 360 e Reflexão Final**, o processo é concluído por meio de uma avaliação abrangente, que inclui autoavaliação, avaliação entre pares e feedback formal dos parceiros institucionais. Esta etapa consolida o ciclo de aprendizagem experiencial e fornece subsídios empíricos para a evolução contínua da disciplina, promovendo, igualmente, a difusão sistemática do conhecimento (Marques; Fernandes, 2020).

A disciplina simula a operação de uma empresa júnior, com estrutura hierárquica que promove a autonomia dos estudantes sob supervisão docente. Equipes de cinco a seis consultores assumem protagonismo em todas as etapas, da prospecção à entrega final.

A coordenação docente atua como diretora técnica, mediando as decisões ao longo do processo. Como inovação implementada em 2025, destaca-se a participação docente nos diagnósticos iniciais, o que permitiu avançar de análises centradas em sintomas para a

identificação das causas-raiz dos problemas.

Os parceiros, incluindo micro e pequenas empresas, instituições públicas e organizações sociais, atuam como coconstrutores ao validarem a viabilidade das propostas em seus contextos reais.

A amostra relativa ao período 2024-2025 compreendeu 50 discentes do curso de Administração, na condição de consultores. Quanto ao público externo, as intervenções abrangeram 60 estudantes do ensino médio (CEJAR) e 8 organizações, representadas por seus respectivos empresários e 15 colaboradores. Adicionalmente, o projeto assistiu a Feira da Matriz, totalizando 16 feirantes atendidos diretamente e aproximadamente 50 de forma indireta.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A **Tabela 1** apresenta o perfil das organizações atendidas e o foco técnico das intervenções realizadas. Ela destaca a diversidade setorial e a complexidade dos desafios enfrentados nos ciclos analisados.

Tabela 1: Diversidade Setorial e Intervenções Estratégicas - Consultorias APS (2024-2025)

| Cód. | Setor | Porte/ Contexto | Foco Principal |
|------|-------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------|
| E1 | Internet Rural | Pequeno porte (comunidade indígena) | Gestão financeira |
| E2 | Energia solar | Pequeno porte (familiar) | Posicionamento marca |
| E3 | Varejo de Moda | Pequeno porte | Marketing digital |
| E4 | Conveniência/bar | Pequeno porte | Reposicionamento branding |
| E5 | Alimentação (Dogueria) | Pequeno porte | Posicionamento estratégico |
| E6 | Alimentação(Pastelaria) | Pequeno porte (familiar) | Profissionalização da gestão |
| E7 | Cosméticos | Pequeno porte | Marketing digital |
| I.1 | Segurança Pública | Estabelecimento penal | Institucionalização |
| C.1 | Educação Básica | Escola CEJAR | Canvas - palestra/minicurso |
| C.2 | Mutirão gestão | Feirantes MEI | Formalização MEI; finanças/marketing territorial |

Fonte: elaborado pelos autores (2026), com base nos relatórios dos projetos.

O panorama apresentado na **Tabela 1** demonstra que as intervenções vão além da simulação acadêmica, constituindo práticas efetivas de inserção territorial. A diversidade de setores e contextos atendidos evidencia tanto a versatilidade técnica da disciplina quanto a



necessidade de adaptação contínua das ferramentas de gestão às realidades heterogêneas.

No ciclo de 2024, o projeto consolidou-se como um laboratório de estratégia em tempo real. A heterogeneidade dos casos contribuiu para um amadurecimento pedagógico mais consistente em comparação com os períodos anteriores. Apesar da implementação do Termo de Abertura ter reduzido a imprecisão dos escopos, a prática revelou fragilidades na concretização das entregas. Sem um mecanismo formal de prestação de contas final, algumas consultorias permaneceram restritas ao debate acadêmico e tiveram pouco retorno estruturado aos parceiros. Essa lacuna tornou-se central para a reformulação metodológica de 2025, com foco na geração de valor tangível para a comunidade.

A diversidade de desafios contribuiu para transformar a sala de aula em um espaço de aprendizagem ampliada. O contato com contextos distintos estimulou o engajamento dos estudantes e a construção de repertório prático. Esse processo foi especialmente relevante em cenários de diferentes níveis de complexidade, como empresas familiares, comunidades indígenas, organizações comerciais e instituições públicas.

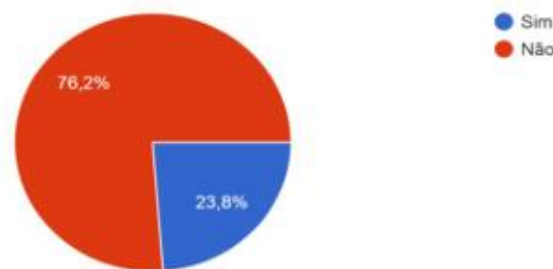
A seguir, apresentam-se casos que ilustram e aprofundam as aprendizagens e os desafios identificados ao longo do processo.

4.1 ATUAÇÃO EM UNIDADE PRISIONAL: DESAFIOS E IMPORTÂNCIA DA INSTITUCIONALIZAÇÃO

A atuação no sistema prisional (I.1) revelou os limites e as potencialidades da gestão em contextos institucionais complexos. Mais do que um caso isolado, a experiência mostrou que a institucionalização é fundamental para a continuidade de projetos, especialmente em ambientes sujeitos a trocas de gestão. Essa constatação levou à necessidade de obter dados mais detalhados sobre o contexto, o que motivou a pesquisa junto à comunidade externa.

A pesquisa com a comunidade externa trouxe evidências importantes sobre o contexto. Constatou-se que 76,2% dos respondentes desconheciam as iniciativas de ressocialização na unidade (**Figura 1**), o que indica baixa visibilidade das ações internas. Para lidar com esse desafio de visibilidade, a equipe buscou estratégias para comunicar e valorizar as atividades desenvolvidas.

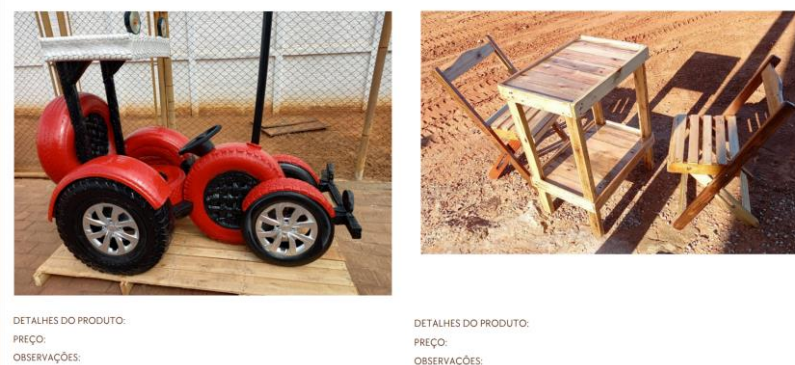
Figura 1: Conhecimento sobre projetos de ressocialização em estabelecimentos penais.



Fonte: Acervo da pesquisa.

Nesse cenário, a equipe iniciou o mapeamento das atividades produtivas realizadas por pessoas privadas de liberdade e elaborou um catálogo de produtos (**Figura 2**). O objetivo era ampliar a visibilidade das práticas e identificar oportunidades de capacitação e de comercialização. Essa abordagem preparou o terreno para lidar com desafios de continuidade administrativa, emergentes durante o projeto.

Figura 2: Sugestão de catálogo elaborado pela consultoria de produtos feitos no presídio.



Fonte: Acervo da pesquisa.

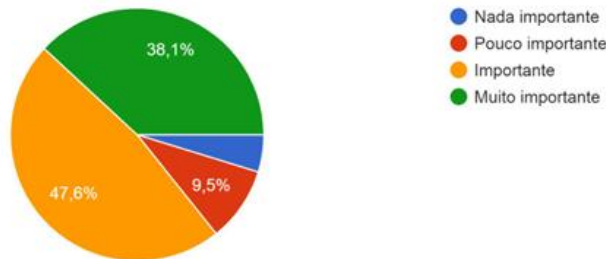
Durante o projeto, a troca da diretoria evidenciou a vulnerabilidade de iniciativas que dependem de lideranças específicas. Esse episódio reforçou a importância de institucionalizar estratégias que garantam continuidade e estabilidade, reduzindo a dependência de agentes individuais na gestão pública. Essas considerações também se refletem nas percepções sociais identificadas na pesquisa.

Os dados também revelaram um contraste significativo entre o desconhecimento e a aceitação social. Embora a maioria dos respondentes desconhecesse os projetos, 85,7% avaliaram iniciativas de ressocialização como importantes ou muito importantes, enquanto 14,3% não atribuíram relevância à temática (**Figura 3**). Esse resultado, juntamente com o

cenário institucional descrito, indica a existência de um ambiente social favorável ao desenvolvimento de ações de inclusão produtiva e prepara a análise das perspectivas de mercado.

Figura 3: Percepção da importância de projetos de ressocialização em estabelecimentos penais.

Gráfico 3: Importância de projetos de ressocialização



Fonte: Acervo da pesquisa.

Essa percepção positiva também se reflete no mercado. Apesar do baixo conhecimento prévio, 71,4% mostraram interesse em comprar os produtos do presídio, enquanto 28,5% não manifestaram intenção de compra. Os dados sugerem que o entrave não está na aceitação ou na viabilidade, mas sim na ausência de comunicação e de canais de venda que conectem a produção interna à demanda.

4.2 CONSULTORIA EM COMÉRCIO E SERVIÇOS: CONFLITOS DE POSICIONAMENTO E BRANDING

No setor de comércio, a intervenção em uma empresa de conveniência local (E4) evidenciou um desalinhamento entre a imagem percebida e o posicionamento pretendido pela organização. Embora a proprietária indicasse a gestão de estoque como principal dificuldade, o diagnóstico apontou que o problema central estava relacionado à estratégia de marketing e à construção da marca.

A partir de pesquisa de percepção junto aos clientes e de análise de mercado, identificou-se um conflito estratégico decorrente do uso de uma única marca para sustentar dois modelos distintos de atuação: um orientado ao preço baixo e outro associado a uma proposta gourmet, com foco em qualidade. Essa sobreposição gerava ambiguidade na comunicação e comprometia a clareza do posicionamento, enfraquecendo a marca.

Os dados obtidos evidenciaram que a percepção do público não correspondia à proposta pretendida, reforçando a importância da pesquisa de mercado como instrumento para qualificar

o diagnóstico e orientar decisões estratégicas. Nesse sentido, a análise permitiu não apenas compreender o comportamento do consumidor, mas também identificar padrões de concorrência e oportunidades de diferenciação.

Como desdobramento, a intervenção concentrou-se na reorganização da identidade do negócio, a partir do reconhecimento da fragmentação existente entre diferentes pontos de contato, como redes sociais, fachada e comunicação visual. A proposta consistiu na construção de uma identidade mais coerente e alinhada a uma escolha estratégica clara, fundamentada em referências de mercado e na necessidade de consistência na comunicação.

Os resultados indicam que, em pequenos negócios, conflitos de posicionamento podem comprometer a percepção de valor da marca, mesmo quando os problemas inicialmente percebidos pelos gestores se concentram em aspectos operacionais. Nesse contexto, a definição clara de identidade e de público-alvo mostra-se fundamental para a sustentabilidade e a competitividade do empreendimento.

4.3 CONSULTORIA EM GESTÃO FINANCEIRA: ADAPTAÇÃO DE FERRAMENTAS E BARREIRAS DE COMUNICAÇÃO

A consultoria realizada em contexto indígena, no setor de telecomunicações (E1), evidenciou que a eficácia das ferramentas de gestão está condicionada à adaptação às especificidades culturais e operacionais do território. O caso indicou que modelos padronizados tendem a perder aplicabilidade quando transpostos diretamente para contextos periféricos.

Durante o diagnóstico, observou-se a ausência de controles básicos, com inexistência de registros sistemáticos e de instrumentos formais de gestão. No entanto, a principal limitação não se restringia à falta de dados, mas envolvia barreiras de comunicação e de alinhamento de expectativas entre consultores e gestor. Esse cenário evidenciou que a aplicação de ferramentas convencionais, sem mediação adequada, resultava em propostas de difícil implementação.

Diante dessas limitações, a intervenção exigiu a adaptação das ferramentas à realidade do empreendimento, priorizando soluções mais acessíveis e alinhadas à capacidade operacional do gestor. A tentativa de introduzir indicadores de desempenho e automatizar o atendimento funcionou como um exercício de flexibilização da teoria, no qual se tornou necessário traduzir conceitos técnicos em práticas viáveis.

Os resultados indicam que, em contextos de baixa formalização gerencial, a efetividade da consultoria depende menos da sofisticação das ferramentas e mais da capacidade de

adaptação, de comunicação e de construção conjunta de soluções. Assim, a experiência evidencia que a customização das práticas de gestão constitui um elemento central para a sustentabilidade de negócios inseridos em contextos culturais e operacionais específicos.

4.4 VAREJO DE MODA E A ALFABETIZAÇÃO DIGITAL

No varejo de moda feminina (E3), a intervenção evidenciou limitações relacionadas à maturidade digital da organização. O diagnóstico identificou inconsistências básicas na presença online, como o uso de perfis pessoais para fins comerciais e informações de localização desatualizadas, o que comprometeu a visibilidade e o posicionamento da marca.

A partir dessas evidências, a consultoria direcionou-se não apenas à criação de conteúdo, mas também à estruturação de práticas digitais mais consistentes. A intervenção incluiu a reorganização da identidade visual, a padronização dos canais de comunicação e a elaboração de cronogramas de publicação, com o objetivo de profissionalizar a presença digital do negócio.

Além da dimensão técnica, o caso evidenciou a necessidade de atuação formativa junto ao gestor. A consultoria assumiu, nesse contexto, um caráter educativo, voltado à transferência de competências relacionadas ao uso de ferramentas digitais e à gestão da comunicação online.

Os resultados indicam que, em pequenos negócios, a transformação digital envolve não apenas a adoção de ferramentas, mas também a implementação de processos de aprendizagem e o desenvolvimento de capacidades por parte dos gestores. Nesse sentido, a consultoria configura-se como um mecanismo de capacitação prática, contribuindo para a autonomia e continuidade das ações implementadas.

4.5 APRENDIZAGEM VICÁRIA E DINÂMICA DE SALA

A dinâmica das interações em sala evidenciou a ocorrência de aprendizagem vicária como um fenômeno pedagógico relevante no contexto da disciplina. Os debates semanais, estruturados a partir dos desafios enfrentados pelas equipes, permitiram que experiências individuais fossem compartilhadas e reinterpretadas coletivamente.

Observou-se que grupos com maior nível de proatividade e postura investigativa atuaram como catalisadores do processo de aprendizagem, ao exporem dilemas vivenciados em contextos distintos, como o sistema prisional e empresas do setor de comércio. Essas

experiências ampliaram o repertório da turma, permitindo que estudantes não diretamente envolvidos em determinados casos também se apropriassem das soluções construídas.

Os resultados indicam que a aprendizagem não se restringiu à vivência direta das equipes, mas foi potencializada pela circulação de experiências e pela reflexão coletiva. Nesse sentido, a sala de aula configurou-se como um espaço de construção compartilhada de conhecimento, no qual diferentes níveis de engajamento, ainda assim, resultaram em ganhos formativos.

4.6 DIFUSÃO DE CONHECIMENTO: PROJETO NÓ DE VIDRO E FORMAÇÃO EMPREENDEDORA

Além das consultorias, o ciclo de 2024 evidenciou a ampliação das práticas extensionistas por meio de ações de difusão do conhecimento, com destaque para o projeto Nó de Vidro (C.1). A iniciativa demonstrou capacidade de articulação entre ensino, extensão e formação empreendedora ao adaptar conteúdos acadêmicos ao contexto do ensino médio.

A ação foi estruturada com base na ferramenta Business Model Canvas, aplicada de forma acessível a estudantes da educação básica. Essa adaptação evidenciou a flexibilidade da prática extensionista e sua capacidade de traduzir conceitos técnicos para diferentes públicos. Destaca-se a realização de uma palestra na Escola Estadual Coronel José Alves Ribeiro (**Figura 4**), conduzida pelas acadêmicas do projeto. A atividade exigiu o planejamento de dinâmicas de engajamento para um público numeroso, mobilizando competências relacionadas à comunicação, à organização e à mediação de grupo.

Figura 4: Palestra sobre modelagem de negócios conduzida por acadêmicas



Fonte: Acervo da pesquisa.

Os resultados indicam que a experiência contribuiu para o desenvolvimento de habilidades como liderança e oratória, além de ampliar a percepção das estudantes sobre suas



capacidades profissionais. A continuidade do projeto em outros espaços evidencia o potencial de replicação da ação e reforça o papel da extensão na difusão do conhecimento para além do ambiente universitário.

4.7 DESAFIOS PEDAGÓGICOS: DA LÓGICA ACADÊMICA À MENTALIDADE EXTENSIONISTA

A análise das lacunas observadas no ciclo de 2024 evidenciou que os desafios enfrentados não se limitaram a aspectos operacionais, mas também abrangiam dimensões culturais e pedagógicas. O principal obstáculo identificado foi a transição da mentalidade discente, marcada pela dificuldade de romper com a lógica tradicional de “trabalho final de disciplina” e de assumir o protagonismo em um projeto de natureza extensionista.

4.7.1 O ROMPIMENTO COM A LÓGICA DA NOTA

O modelo tradicional de ensino tende a orientar o estudante para a produção de resultados voltados exclusivamente à avaliação docente, em detrimento do impacto gerado no contexto de aplicação. No âmbito da disciplina, observou-se que, inicialmente, parte dos discentes reproduzia essa lógica, tratando a coleta de dados como etapa voltada ao relatório, e não à intervenção.

A mudança de postura ocorreu à medida que a coordenação estruturou mecanismos de controle e validação ao longo do processo, especialmente a partir de 2025. A introdução do Termo de Abertura, dos feedbacks intermediários e da validação docente no diagnóstico contribuiu para reposicionar o estudante como agente responsável pela entrega de valor ao parceiro.

Ao assumir o papel de mediadora técnica, a docente passou a atuar na validação das decisões e na orientação das entregas, o que favoreceu a compreensão do projeto como um sistema de criação de valor. Esse movimento foi fundamental para deslocar o estudante da posição de executor de tarefas para a de responsável por decisões estratégicas, consolidando a transição para uma postura mais alinhada à prática profissional.

4.7.2 SUPERAÇÃO DA FRAGMENTAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO TÉCNICA

Além da mudança de postura discente, o projeto evidenciou seu potencial como espaço de superação da fragmentação característica do ensino em Administração. Ao se depararem com problemas reais, os estudantes foram confrontados com limitações na aplicação isolada dos conhecimentos adquiridos ao longo do curso, especialmente em áreas como Estratégia, Processo Decisório, Gestão da Inovação, Marketing e Recursos Humanos.

A prática extensionista exigiu o resgate e a articulação contínua desses conteúdos, que, até então, eram percebidos de forma fragmentada. Nesse contexto, a disciplina passou a funcionar como um espaço de integração, no qual diferentes áreas do conhecimento precisaram ser mobilizadas simultaneamente para a construção de soluções aplicáveis aos problemas identificados.

Esse movimento evidenciou que a eficácia das intervenções não depende apenas do domínio técnico de conteúdos específicos, mas também da capacidade de integrar conhecimentos diversos em uma lógica sistêmica. A formulação de propostas de valor exigiu, portanto, a combinação de diferentes perspectivas analíticas, aproximando o estudante das demandas reais da prática gerencial.

Embora uma única disciplina não seja suficiente para resolver a fragmentação curricular, os resultados indicam que a experiência de consultoria atua como um mecanismo de articulação desses saberes. Ao integrar dimensões técnicas e comportamentais, como liderança e comunicação, a prática contribui para o desenvolvimento de uma atuação profissional mais consistente diante das complexidades do contexto organizacional.

4.8 CICLO 2025: CONSOLIDAÇÃO, ACOMPANHAMENTO E TANGIBILIDADE DOS RESULTADOS

O ciclo de 2025 representou um avanço na formalização e na sistematização metodológica do projeto. Enquanto o ciclo anterior foi marcado pela diversidade de contextos e pela exploração de diferentes frentes de atuação, este período concentrou-se no fortalecimento dos mecanismos de acompanhamento e controle.

A principal mudança consistiu na implementação de monitoramento semanal e na exigência de validação, pela coordenação, de cada etapa do diagnóstico antes do avanço para a fase de intervenção. Embora a diversidade setorial tenha sido menor, com foco em microempreendimentos locais, observou-se maior consistência na execução das consultorias, com entregas efetivamente realizadas e acompanhadas junto aos empresários.

Nesse contexto, as apresentações finais das consultorias passaram a constituir uma fonte

relevante de dados primários, permitindo observar, de forma mais estruturada, os principais desafios enfrentados pelas Micro e Pequenas Empresas atendidas, bem como os direcionamentos estratégicos propostos pelos estudantes.

Tabela 2 – Síntese das evidências empíricas das consultorias (ciclo 2025)

| Setor | Problema identificado | Evidência empírica | Direcionamento proposto |
|--------------------------|-------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Energia solar | Queda de vendas | Redução de 16 para 2 contratos/mês | Reposicionamento e estratégias de pós-venda |
| Alimentação (Dogueria) | Oscilação de demanda | Concentração de pedidos no fim de semana | Promoções direcionadas e criação de combos |
| Alimentação (Pastelaria) | Centralização da gestão | Ausência de controles e sobrecarga operacional | Delegação de funções e organização interna |

Fonte: elaborado pelos autores (2026), nas apresentações finais das consultorias.

As evidências sintetizadas na **Tabela 2** indicam padrões recorrentes nos diagnósticos realizados, evidenciando tanto fragilidades estruturais quanto oportunidades de intervenção nos negócios atendidos. A análise das transcrições das apresentações revela que a precisão desses diagnósticos foi fruto de um rigoroso cruzamento de dados externos para validar o potencial de mercado local.

No caso da consultoria em energia fotovoltaica em Aquidauana, por exemplo, os discentes contrastaram o cenário da capital com o do interior: identificaram que, enquanto Campo Grande já é a 3ª cidade do país em geração solar, indicando um mercado maduro e saturado, no interior do estado a penetração ainda é baixa. Esse dado foi utilizado para embasar a estratégia de expansão da empresa local, com foco no potencial ainda não explorado da região de Aquidauana e de cidades vizinhas. Da mesma forma, no setor de alimentação, os alunos demonstraram que o mercado de 'cachorro-quente' é composto por 67% de microempreendedores, o que exigiu propostas de diferenciação de marca para que a empresa se destacasse diante dessa pulverização.

4.8.1 O valor do dado e a sensibilização estratégica na dogueria

No setor de alimentação, a consultoria realizada em uma dogueria (E5) evidenciou a importância da análise de dados para a qualificação da tomada de decisão. Diferentemente de outros casos, a equipe teve acesso a uma base de dados estruturada, o que deslocou o desafio da coleta para a interpretação das informações.

A análise permitiu confrontar a percepção dos proprietários de que os problemas de faturamento estavam associados à localização física. Os dados demonstraram que aproximadamente 70% das vendas ocorriam por canais digitais, indicando que a localização desempenhava papel secundário no desempenho do negócio.

Além disso, a análise do mix de produtos revelou forte concentração de vendas em itens específicos, com destaque para o lanche “Americano”, responsável por cerca de 80% das vendas (aproximadamente 6 mil unidades), bem como alta saída de bebidas em embalagens maiores, como o guaraná de 1 litro. Também foram identificados padrões temporais relevantes, como a concentração de pedidos aos domingos (34 pedidos), em contraste com dias de menor movimento, como segunda e terça-feira (17 a 18 pedidos).

No que se refere ao perfil de consumo, observou-se predominância do delivery (70% das vendas), com presença significativa de novos clientes (54%) e maior participação do público feminino entre 18 e 35 anos. O ticket médio foi estimado em R\$ 40,97. Do ponto de vista financeiro, os dados indicaram faturamento líquido de aproximadamente R\$ 238 mil no período analisado (jan-set), acompanhado de uma queda de 47%, ainda não percebida pelos gestores.

A partir desse diagnóstico, a intervenção concentrou-se na orientação para o uso estratégico dos dados, incluindo o monitoramento do desempenho dos produtos e a análise dos resultados das ações promocionais. Foram propostas ações como a criação de combos com itens mais vendidos, implementação de programas de fidelização e promoções direcionadas para dias de menor movimento (segunda e terça-feira), além do uso mais sistemático de plataformas digitais, como o Instagram, para compreensão do comportamento do público.

Embora não tenha sido possível aprofundar as causas da queda no período analisado, a consultoria atuou como um diagnóstico de alerta, evidenciando a importância do uso contínuo de dados para identificação de riscos.

Os resultados indicam que a gestão baseada em evidências contribuiu para superar percepções intuitivas e ampliar a capacidade de antecipação de problemas no contexto dos pequenos negócios, além de evidenciar o papel da APS na formação de competências analíticas aplicadas à realidade organizacional.

4.8.2 Gestão operacional e ética na consultoria familiar na pastelaria

A intervenção em uma pastelaria (E6), localizada em Dois Irmãos do Buriti, evidenciou



desafios relacionados à gestão operacional em contextos de baixa demanda e de forte centralização das atividades. Embora a proprietária apresentasse perfil empreendedor, a ausência de divisão de funções e de registros sistemáticos limitava a organização do negócio.

A análise diagnóstica indicou que a gestão estava integralmente concentrada na proprietária, responsável por todas as etapas do processo produtivo e administrativo. Tal centralização, associada à inexistência de controles básicos, como fluxo de caixa, registro de estoque e definição de ticket médio, dificultava a tomada de decisão e a visualização do desempenho do empreendimento.

Do ponto de vista estratégico, identificou-se como principal diferencial a produção artesanal, especialmente a massa caseira, reconhecida como elemento de valor junto aos clientes. Por outro lado, a baixa concorrência local configurava um ambiente com menor pressão competitiva, mas também com limitações de demanda. Nesse contexto, emergiu como oportunidade a ampliação das fontes de receita, com destaque para a possibilidade de comercialização de massa congelada.

A configuração familiar do empreendimento introduziu uma dimensão adicional ao processo de consultoria, uma vez que membros da família estavam diretamente envolvidos na operação. Esse contexto exigiu maior atenção à dimensão ética das recomendações, considerando os impactos potenciais sobre a dinâmica interna e a sustentabilidade financeira do negócio.

A intervenção priorizou a organização de rotinas, a implementação de registros gerenciais básicos e a definição inicial de uma estrutura de divisão de funções, por meio da elaboração de um organograma simplificado. Também foram propostas ações de fortalecimento da presença digital, como um plano de conteúdo para redes sociais (com uso de Reels e enquetes), e a adoção de ferramentas gratuitas de gestão, como sistemas de controle financeiro.

O retorno da proprietária “me ajudou muito... veio do céu” evidencia não apenas a receptividade às recomendações, mas também a relevância de intervenções acessíveis e contextualizadas para pequenos empreendimentos.

Os achados indicam que a efetividade da consultoria, nesses contextos, depende não apenas da viabilidade técnica das soluções, mas sobretudo de sua adequação às condições reais do empreendimento e às relações sociais que o estruturam, evidenciando os limites e as potencialidades da intervenção em negócios de base familiar.



4.8.3 Diferenciação e valorização no setor de energia solar

Na consultoria realizada em uma empresa de energia solar (E2), o desafio central foi diferenciar-se em um mercado orientado por preços. O diagnóstico revelou que a ausência de comunicação dos diferenciais técnicos, como inversores premium, stringbox, seguro e suporte técnico, comprometia o posicionamento da empresa frente aos concorrentes.

A análise de mercado indicou que, dos 928 mil clientes de energia elétrica da região, apenas 130 mil possuem sistemas de energia solar, sendo o público rural apenas 20%, o que evidencia um mercado majoritariamente inexplorado. Nesse contexto, a empresa apresentou queda significativa nas vendas, de 16 para 2 contratos por mês, com ticket médio de 13 mil reais, valor considerado inferior ao observado no mercado residencial de pequeno porte. Os concorrentes se diferenciavam principalmente pelo preço ou por prova social em redes sociais.

Diante desse cenário, a intervenção concentrou-se na valorização do pós-venda como elemento estratégico de diferenciação. Foram realizadas campanhas educativas sobre a relação entre preço e qualidade, implementados planos anuais de monitoramento e manutenção, utilizados sistemas de CRM para gestão de clientes e definida uma metodologia de precificação baseada em custo e percepção de valor. Além disso, foram desenvolvidas estratégias de prospecção no público rural, incluindo a participação em feiras agrícolas.

Os resultados indicam que, em setores de maior complexidade técnica, a construção de valor vai além do preço, sendo fundamental consolidar confiança e oferecer suporte contínuo ao cliente. Observou-se que o mercado rural valoriza especialmente qualidade e durabilidade, confirmando a adequação das estratégias adotadas pela empresa.

4.8.4 Feedback das empresas

As evidências coletadas nas apresentações finais das consultorias indicam um elevado nível de satisfação entre as empresas participantes, com todas as avaliações situadas acima de oito na escala utilizada. Esse resultado evidencia que as consultorias foram percebidas como relevantes, aplicáveis e capazes de gerar mudanças concretas nos empreendimentos atendidos.

A análise qualitativa dos feedbacks permitiu identificar percepções detalhadas sobre o impacto das intervenções. Os comentários diretos dos empresários reforçam a relevância das ações e a adequação das recomendações às condições reais dos negócios, destacando aspectos como aplicabilidade, surpresa positiva e aprofundamento analítico. A **Tabela 3** apresenta

alguns dos principais retornos verbatim coletados.

Tabela 3 – Feedbacks diretos das empresas participantes

| Empresa | Quote direto | Avaliação implícita |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Empresa de energia solar | "Foi bem mais do que eu esperava, trouxeram muitas informações úteis" | Surpresa positiva e aplicabilidade prática |
| Pastelaria | "Me ajudou muito, muito mesmo, veio do céu... análise perfeita" | Impacto transformador e relevância contextual |
| Dogueria | "Fizeram uma análise perfeita, trouxeram vários dados" | Precisão, profundidade e utilidade para decisão |

Fonte: elaborado pelos autores (2026)

A interpretação desses feedbacks indica que a combinação entre mediação docente, supervisão contínua e validações intermediárias contribuiu para reduzir a distância entre teoria e prática, favorecendo a entrega de soluções mais alinhadas às necessidades efetivas dos parceiros. Além disso, os comentários verbatim evidenciam que as intervenções não apenas forneceram informações técnicas, mas também fortaleceram a confiança dos empresários em processos de gestão, reforçando o papel da universidade como agente de desenvolvimento local.

4.8.5 Sinergia educacional e extensão territorializada no mutirão de gestão (2025)

Um dos princípios estruturantes da disciplina é compreender que a formação em Administração deve abranger diversas formas de atuação. Assim, a prática é um espaço de experimentação em que os estudantes transitam por diferentes papéis. Isso inclui a realização de consultorias e o desenvolvimento de ações coletivas de capacitação e intervenção.

Ao longo dos ciclos, observa-se que essas dimensões tendem a se articular. Por exemplo, Lopes (2024) aponta que, mesmo sem atuar diretamente nas consultorias, os grupos de eventos recorrem a diagnósticos de outras equipes. Isso configura uma inteligência compartilhada, em que o conhecimento gerado retroalimenta a prática.

No ciclo de 2024, a integração foi mais limitada devido à heterogeneidade dos contextos. Em 2025, houve maior articulação: os diagnósticos passaram a orientar diretamente as ações coletivas. Demandas recorrentes, como dificuldades em marketing digital, organização financeira e formalização, permitiram sistematizar padrões entre os microempreendedores locais.

A partir dessa leitura, a estratégia de intervenção foi reformulada, saindo do espaço

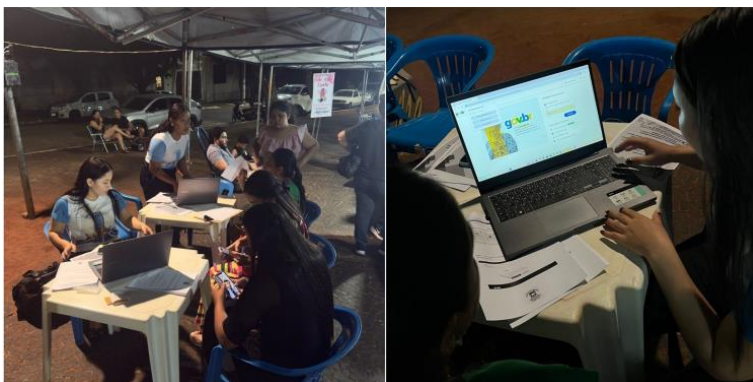
universitário para o território. A Feira da Matriz foi escolhida pelo fluxo contínuo e pelo contato direto com o público-alvo. Porém, a execução mostrou que a transposição do conhecimento acadêmico para contextos reais não ocorre de forma linear.

O formato inicialmente proposto, baseado em atendimentos estruturados, mostrou-se incompatível com a dinâmica da feira. Foram necessárias adaptações ao longo da execução, e os estudantes passaram a abordar diretamente os feirantes, o que exigiu maior capacidade de comunicação, síntese e adaptação da linguagem técnica. A **Figura 5** ilustra a organização do espaço de atendimento voltado à formalização e à orientação em gestão financeira durante o mutirão.

Essa experiência evidenciou a imprevisibilidade como um elemento central do processo formativo. Diferentemente das consultorias, o mutirão colocou os estudantes diante de interações abertas, sem controle prévio sobre as demandas, exigindo respostas em tempo real e capacidade de adaptação contínua.

Os resultados indicam que a efetividade da intervenção depende não apenas do domínio técnico, mas também da capacidade de adaptação às condições do território e às características do público-alvo. Nesse sentido, o Mutirão de Gestão consolida-se como um espaço de síntese da disciplina, ao articular diagnóstico, ação coletiva e atuação territorial, potencializando tanto o impacto da extensão quanto o processo formativo dos estudantes.

Figura 5: Mesa de formalização do MEI e de gestão financeira.



Fonte: Acervo da pesquisa.

5 CONCLUSÕES

As evidências analisadas demonstram, de maneira contundente, que a disciplina Atividades Práticas Supervisionadas, vinculada ao projeto “Gestão na Prática”, é fundamental para articular ensino, pesquisa e extensão. Ao promover intervenções em contextos reais, as



experiências vivenciadas no campo estimularam o desenvolvimento de Trabalhos de Conclusão de Curso, contribuindo também para a transformação social. Esse processo possibilitou o aprofundamento teórico e metodológico em temáticas relacionadas à ressocialização, à gestão pública e à educação empreendedora. Dessa forma, a prática extensionista se configura como indutora da produção científica, ao converter experiências em objetos de investigação e gerar impactos sociais tangíveis.

Adicionalmente, a análise revelou que a qualidade dos resultados está associada ao nível de engajamento dos estudantes e à intensidade da mediação docente. A continuidade das interações e a imersão nos contextos atendidos favoreceram a construção de vínculos pedagógicos e a ampliação da capacidade analítica dos discentes.

Nesse sentido, a disciplina consolida-se como uma tecnologia social, ao articular formação, intervenção e produção de conhecimento a partir de demandas reais. Os resultados indicam, ainda, que sua efetividade está relacionada ao equilíbrio entre estrutura e flexibilidade: a formalização dos processos contribui para a consistência das entregas, enquanto o protagonismo discente preserva a diversidade das experiências e a capacidade de adaptação.

Adicionalmente, o desenvolvimento de competências técnicas está ligado a habilidades interpessoais, como comunicação, liderança e adaptação a contextos incertos. A prática extensionista, assim, favorece uma formação mais integrada e alinhada ao contexto profissional. Além disso, é indispensável para preparar profissionais para os desafios contemporâneos.

Por fim, conclui-se, de forma inequívoca, que a extensão universitária, ao ser estruturada como prática formativa e interventiva, amplia decisivamente o papel da universidade pública. Ela contribui simultaneamente para a formação discente e para o desenvolvimento do território. Assim, consolida-se como um mecanismo fundamental de articulação entre o conhecimento acadêmico e as demandas sociais.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio das empresas participantes e dos estudantes da APS 2024-2025 da UFMS/Aquidauana.

REFERÊNCIAS

- DUQUE, Thais Oliveira; VALADÃO, José de Arimatéia Dias. Abordagens teóricas de tecnologia social no Brasil. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 11, n. 5, p. 1-19, 2017.
- FORPROEX. Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Instituições Públicas de Educação Superior Brasileiras. **Política Nacional de Extensão Universitária**. Manaus: FORPROEX, 2012.
- GADOTTI, Moacir. **Extensão universitária: para quê?** Instituto Paulo Freire. 2017. Disponível em: https://paulofreire.org/images/pdfs/Extens%C3%A3o_Universit%C3%A1ria_-_Moacir_Gadotti_fevereiro_2017.pdf. Acesso em: 06 mar. 2026
- INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Apresentação Censo da Educação Superior 2024**. Brasília: MEC/INEP, 2024. Disponível em: https://download.inep.gov.br/educacao_superior/centso_superior/documentos/2024/apresentacao_censo_da_educacao_superior_2024.pdf. Acesso em: 6 mar. 2026
- INSTITUTO SEMESP. Sindicato Das Entidades Mantenedoras De Estabelecimentos De Ensino Superior No Estado De São Paulo. **Mapa do ensino superior no Brasil: 13ª edição**. São Paulo: Instituto Semesp, 2023. Disponível em: <https://www.semesp.org.br/wp-content/uploads/2023/06/mapa-do-ensino-superior-no-brasil-2023.pdf>. Acesso em: 06 mar. 2026.
- JUCEMS. Junta Comercial do Estado de Mato Grosso do Sul. **Mapa de empresas: 1º quadrimestre de 2025**. 2. ed. Campo Grande: JUCEMS, 2025. Disponível em: <https://www.jucems.ms.gov.br/wp-content/uploads/2025/07/Mato-Grosso-do-Sul-1o-Quadrimestre-de-2025.pdf>. Acesso em: 06 mar. 2026.
- KOLB, D. **Experiential learning: experience as the source of learning and development**. 2. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2014.
- LOPES, Isadora Bacha. RELATO DE PRÁTICA: como promover a gestão na prática em sala de aula?. In: Encontro Internacional De Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN), 7., 2024, Naviraí. **Anais [...]** Naviraí: UFMS, 2024..
- MARQUES, M. I. C.; FERNANDES, G. P. (org.). **Tecnologia social e difusão do conhecimento: epistemologias multirreferenciais, redes e inovação**. Salvador: EDUFBA, 2020. 418 p. ISBN 978-65-5630-128-0.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MORAN, José. Metodologias ativas e modelos híbridos na educação. In: YAEGASHI, Solange Franci Raimundo (org.). **Novas tecnologias digitais: reflexões sobre mediação, aprendizagem e desenvolvimento**. Curitiba: CRV, 2017. p. 23-35.
- PERRENOUD, Philippe. Construir competências é virar as costas aos saberes? **Pátio - Revista Pedagógica**, Porto Alegre, v. 3, n. 11, p. 15-19, nov. 1999.
- PICHETH, Sara Fernandes; CASSANDRE, Marcio Pascoal; THIOLENT, Michel Jean Marie. Analisando a pesquisa-ação à luz dos princípios intervencionistas: um olhar comparativo. **Educação**, Porto Alegre, v. 39, n. esp. supl., p. s3-s13, dez. 2016. DOI: 10.15448/1981-2582.2016.s.24263.
- PORTER, Michael E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, 1985.
- SCHÖN, Donald A. Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem. Porto Alegre: Penso, 2009.
- SOUZA, Susimara Rosa de et al. Pesquisa teórica sobre tecnologia social: um olhar sobre a produção científica no Brasil. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 14, n. 12, p. 22147-22161, 2023.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

THIOLLENT, Michel Jean Marie; COLETTE, Maria Madalena. Pesquisa-ação, universidade e sociedade. **Revista Mbote**, Salvador, v. 1, n. 1, p. 42-66, jan./jun. 2020.