

# PRÁTICAS DE GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES FAMILIARES: UMA EXPERIÊNCIA EXTENSIONISTA

## MANAGEMENT PRACTICES IN FAMILY ORGANIZATIONS: AN EXTENSIONIST EXPERIENCE

PR / SP - BRASIL

*Carlos Cesar Garcia Freitas\**

*Michele Rodrigues Sanches Carvalho\*\**

*Graziela Andrade Olchaneski\*\*\**

*Amanda Monteiro Ferreira\*\*\*\**

*Flaviane Pelloso Molina Freitas\*\*\*\*\**

### RESUMO

Este artigo apresenta as ações e os resultados do projeto de extensão "Capacitação Tecnológica das Organizações Econômicas", financiado pelo Governo do Estado do Paraná, por meio da Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, mediante programa Universidade Sem Fronteiras e executado pela Universidade Estadual do Norte do Paraná – UENP. A ação visou capacitar os gestores em relação às funções administrativas e assessorar as práticas de gestão nas áreas funcionais das organizações, estimulando a adoção de tecnologias de gestão difundidas e inovadoras. Para tanto, foi realizada uma pesquisa descritiva, de caráter qualitativa e quantitativa, mediante emprego da estratégia de campo e observação participativa. Como principais resultados, destacam-se o atendimento de 26 organizações pelo projeto e a realização de 208 procedimentos pela equipe em relação às práticas de gestão empregadas. Os principais problemas observados e trabalhados foram a falta de controles financeiros e políticas inadequadas de comercialização de produtos e serviços, que limitam a capacidade de crescimento dos empreendimentos.

**Palavras-chave:** organização familiar; problemas de gerenciamento; controle financeiro.

\*Professor da Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP), PR - Brasil. E-mail: cesarfreitas@uenp.edu.br

\*\*Bacharel em Administração, PR - Brasil. E-mail: mihrsanches@hotmail.com

\*\*\*Bacharel em Administração, PR - Brasil. E-mail: grazinela@hotmail.com

\*\*\*\*Aluna de Graduação da Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP), PR - Brasil. E-mail: amanda\_yasminferreira@hotmail.com

\*\*\*\*\*Professora da Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP), PR - Brasil. Aluna de Doutorado da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP), SP - Brasil. E-mail: flavianefreitas@uenp.edu.br

## ABSTRACT

This article presents the actions and results of the Extension Project Technological Capacity of Economic Organizations, funded by the State of Paraná Government, through the Science, Technology and Higher Education State Secretariat, through the program University Without Borders and executed by the Universidade Estadual do Norte do Paraná - UENP. This action aimed to train managers in relation to administrative functions and to advise the management practices in the functional areas of the organizations, stimulating the adoption of diffused and innovative management technologies. In order to achieve that, qualitative and quantitative descriptive research was carried out, using field strategy and participatory observation. The main results are: assistance to 26 organizations by the project and the accomplishment of 208 procedures by the team in relation to the management practices used. The main problems observed and worked were: lack of financial controls and inadequate marketing policies for products and services, which limit the entrepreneurs' growth capacity.

**Keywords:** family organization; management problems; financial control.

## Introdução

As organizações familiares, assim como as direcionadas às áreas da economia solidária, constituem uma importante alternativa de inclusão social vinculada à geração de renda e trabalho, em especial junto às camadas menos privilegiadas e marginalizadas da sociedade.

Ainda, constituem um espaço de exercício da cidadania, por permitir a participação direta e efetiva da própria sociedade na solução de seus problemas, rompendo com o processo cíclico de dependência destas com o poder público.

Contudo, não raras vezes, os esforços destas organizações são minimizados ou limitados pela falta de conhecimentos administrativos. Cabe destacar que, além dos conhecimentos inerentes às atividades específicas de sua atuação, existem demandas por competências de gestão em planejamento, organização, direção e controle, aplicadas em diversas áreas, como: mercado, recursos humanos, produção, finanças, entre outras. Para tanto, são necessários conhecimentos especializados que, não raras vezes, faltam aos membros participantes das organizações, sendo necessário o apoio especializado para a capacitação destes.

Ainda, restringidos por escassos recursos financeiros, estes empreendimentos e profissionais dependem de iniciativas subsidiadas de auxílio para obter meios de capacitação e assessoramento.

Neste contexto, foi proposto o Projeto Capacitação Tecnológica das Organizações Econômicas, com o objetivo de assessorar essas iniciativas em relação às suas atividades de gestão ou administração.

Considerando a importância da iniciativa, como metodologia de intervenção social, foi desenvolvido o presente artigo para divulgar a experiência extensionista realizada e as lições aprendidas.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa descritiva aplicada, mediante abordagem de análise tanto qualitativa, evidenciando suas especificidades, como quantitativa, mensurando suas ações. Ainda, para o levantamento dos dados, foi utilizada a técnica de observação participativa, sendo os pesquisadores membros do próprio projeto.

O presente artigo está estruturado em seis seções, a começar pela introdução, com uma breve apresentação do artigo; a segunda compreende o referencial teórico, contendo conceitos básicos acerca do fenômeno estudado; a terceira compreende o método empregado; a quarta a descrição dos resultados e conclusões da análise do objeto; a quinta destaca algumas considerações acerca da pesquisa; e a sexta apresenta as referências utilizadas no escrito.

## Referencial teórico

Em evento realizado no Distrito Federal, na Universidade de Brasília, no mês de novembro de 1987, intitulado I Encontro de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras, com a participação de representantes de 33 instituições, foi definido o conceito de extensão universitária como o “processo educativo, cultural e científico que articula o ensino e a pesquisa de forma indissociável e viabiliza a relação transformadora entre a universidade e a sociedade” (FORPROEX, 1987, p.11).

O encontro de pró-reitores compreendeu um esforço coletivo para a parametrização das atividades de extensão das universidades, no intuito de definir o conceito e os procedimentos para institucionalização e financiamento destas e representou um marco teórico histórico de sua caracterização. A preocupação em torno das discussões concentrou-se na valorização e legitimação da extensão no espaço acadêmico, em reconhecimento da importância destas atividades como mecanismo de promoção da atuação social das universidades.

Vale destacar que “é justamente a dimensão da Extensão Universitária que lida mais diretamente com a questão da complexidade, na medida em que atua em realidades extremamente complexas, como é a efetiva realidade social das comunidades [...]” (MUSSOI; LENZI, 2016, p. 107), o que a torna um importante instrumento para o desenvolvimento e aprimoramento das atividades de ensino e pesquisa.

Em comparação com o âmbito internacional, a extensão universitária no Brasil é um fenômeno recente e que busca seu espaço acadêmico entre as atividades de ensino e pesquisa. Na Inglaterra, tem-se registro do seu início em meados do século XIX, associada a um conceito relacionado à Educação Continuada, que se estendia não apenas às classes menos favorecidas, mas a toda sociedade adulta que não se encontrava na universidade, onde as necessidades identificadas eram sanadas a partir de breves cursos e atividades direcionadas (PAIVA, 1986).

Gurgel (1986, p. 31) afirma que “as Universidades populares surgiram na Europa no século XIX, com o objetivo de disseminação de conhecimentos técnicos ao povo, tendo assumido uma grande importância na Inglaterra, Bélgica, e Itália”. Mais tarde, foram registradas atividades de caráter extensivo em universidades americanas na forma de prestação de serviços em áreas urbanas e rurais, com o objetivo de aproximação à população, destaca, ainda, o autor

No Brasil, a identidade da extensão, ainda em construção, dependerá de uma análise histórica futura do fenômeno acerca das ações realizadas e do público atendido. No entanto, vale arriscar que deverá estar associada ao atendimento de demandas sociais junto à parcela da sociedade que se encontra à margem do desenvolvimento econômico.

Retornando a discussão, ao processo de construção do arcabouço teórico, além do encontro de pró-reitores, outros dois importantes documentos singularizam a extensão universitária nacional: a Constituição Federal (BRASIL, 1988) e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB, 1996). Em seu artigo 207, a Constituição Federal estabelece a indissociabilidade entre as atividades de ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 1988). Este fato coloca a extensão universitária em igualdade perante as atividades de pesquisa e ensino, tão valorizadas dentro das instituições.

No entanto, é de conhecimento geral que este reconhecimento formal precisa avançar em muito no campo material, haja vista o reconhecimento tardio ou o

esquecimento histórico do papel da dimensão da extensão ter trazido como consequência uma hierarquia de importância nas atividades da instituição, priorizando as dimensões da Pesquisa e do Ensino, ainda muitas vezes entendidos como segmentos autossuficientes (MUSSOI; LENZI, 2016, p. 105).

Já a Lei 9.394 das Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, 1996) estabelece a Extensão Universitária como uma das funções sociais da Universidade e institui a viabilidade de apoio financeiro por parte do Poder Público, possibilitando a concessão de bolsas de estudo, reforçando, assim, o conceito definido e o modo de financiamento da prática de extensão. O avanço desta afirmação está na expansão dos limites da responsabilidade social da universidade, que não se restringe às atividades desenvolvidas dentro de suas fronteiras físicas.

Deste modo, a universidade “tem a responsabilidade de promover ações voltadas às demandas sociais, mediante a aplicação do conhecimento desenvolvido em seu interior, sendo a extensão um meio para “operacionalizar seu papel social [...]” (KLOSSOWSKI; FREITAS; FREITAS, 2016, p. 62), mediante ações que possam promover uma transformação da realidade social, cultural, econômica e política (PASSOS; GOMES, 2016).

A implicação dos aspectos conceituais normativos definidos representa um avanço para a atividade extensionista, ao estabelecer uma conduta da universidade em relação à sociedade da qual faz parte, visando promover o conhecimento a partir da socialização e da intervenção na realidade, mediante práticas dialogadas entre universidade e sociedade.

Acerca disto, a extensão universitária deve ser compreendida como “uma via de mão-dupla, com trânsito assegurado à comunidade acadêmica, que encontrará, na sociedade, a oportunidade de elaboração da práxis de um conhecimento acadêmico” (FORPROEX, 1987, p. 1).

Contudo, Saviani (1981) apresenta sua crítica às ações extensionistas desenvolvidas de caráter meramente assistencialistas, pois considera indispensável a “mão inversa”, ou seja, a participação ativa da sociedade no processo; a partir dos problemas efetivos da sociedade é que se dá a possibilidade de a universidade intervir nela, em conjunto com o público assistido, assim como construir novos conhecimentos por meio desta prática.

O pressuposto básico da “via de mão-dupla” é a busca pelo crescimento de ambos os atores envolvidos, com vistas à emancipação dos sujeitos atendidos. Esta relação dialética é essencial para que se evite a atuação assistencialista, assim como a disfunção de tornar a extensão um fim em si, acabando por privilegiar a própria universidade e não a comunidade (SCHOAB; FREITAS; LARA, 2014).

Como resultado deste processo, se dá “a produção do conhecimento resultante do confronto com a realidade brasileira e regional, a democratização do conhecimento acadêmico e a participação efetiva da comunidade na atuação da Universidade” (FORPROEX, 1987, p. 11).

A experiência oportunizada pela extensão universitária, nesse processo democrático, coloca o saber adquirido academicamente em confronto com a realidade social, gerando o processo dialético da teoria versus a prática, o que problematiza e desperta uma visão ampla e integrada da realidade social. Em outras palavras, “a teoria ilumina a prática, sendo a primeira resignificada pela prática, e esta, transformada em função da reflexão na ação e sobre a reflexão na ação” (RIBEIRO; PONTES; SILVA, 2017, p. 54).

Considerando a perspectiva dos alunos, o objetivo central da participação do discente em projeto de extensão é estimular a reflexão a respeito da prática profissional. Silva (2013, p.15) reforça, dizendo que é por meio da extensão que os estudantes “vão entender e fundamentar os conceitos e teorias aprendidos nas atividades de ensino, consolidando e complementando o aprendizado com a aplicação”. Quando a extensão é praticada, ocorre a geração de conhecimento, um modelo de conhecimento distinto da sala de aula, que promove o vínculo entre universidade e sociedade.

Acerca disto, Moimaz et al. (2006; 2010), em seus estudos, têm evidenciado a extensão como um espaço potencializador de conhecimento, em razão da diversidade de oportunidades para o aprendizado, seja pelos diversos cenários vivenciados pelos acadêmicos, como pelas metodologias dinâmicas de aprendizagem, que favorecem a efetiva interação entre o ensino, a pesquisa e a extensão.

Considerando o exposto, este ensaio foi proposto com o intuito de evidenciar e registrar uma experiência acadêmica que, em seu conjunto de ações, contempla a realização do propósito almejado na definição do conceito pretendido para a extensão universitária.

## **Método**

O estudo compreendeu a descrição e análise de uma experiência extensionista, obtidas por meio da execução do projeto registrado com o título “Capacitação Tecnológica das Organizações Econômicas do Terceiro Setor”. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa do tipo descritiva, que “tem como objetivo primordial as descrições das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.” (GIL, 2010, p. 44).

A abordagem empregada foi tanto qualitativa como quantitativa. De acordo com Godoy (1995), a qualitativa é aquela que permite analisar determinado fenômeno em uma perspectiva integrada, ao passo que a quantitativa permite complementar esta análise a partir da mensuração de seus aspectos. Neste sentido, buscou-se fazer uma análise da situação dos atendimentos em relação às especificidades observadas, assim como dos números obtidos mediante ações realizadas.

Foi utilizado, ainda, o procedimento de observação participante para o levantamento dos dados, que diz respeito ao envolvimento e à identificação do pesquisador com as pessoas investigadas (FONSECA, 2002), nesse caso, os bolsistas e as organizações e profissionais, respectivamente.

## **Resultados e Conclusões**

### **Caracterização do projeto**

O Projeto de extensão “Capacitação Tecnológica das Organizações Econômicas” foi financiado pelo Governo do Estado do Paraná, por meio da Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, mediante programa Universidade Sem Fronteiras e executado pela Universidade Estadual do Norte do Paraná - UENP.

Teve como objetivo capacitaros gestores em relação às funções administrativas e assessorá-los em relação às práticas de gestão nas diversas áreas funcionais das organizações, estimulando a adoção de tecnologias de gestão difundidas e inovadoras.

Ao todo, foram assistidas 26 organizações, sendo: 3 associações; 14 empresas familiares do comércio, 1 empresa familiar da indústria, 7 empresas familiares de serviço e 1 propriedade de agricultura familiar. As organizações estão localizadas nas cidades de Cornélio Procópio, Leópolis e Santa Mariana, na região Norte do Paraná.

Para as organizações assistidas, não houve custo financeiro, uma vez que o Projeto foi todo financiado pelo Governo do Estado do Paraná. Ainda, contou com o apoio da infraestrutura física da universidade e das prefeituras, que foram parceiras do projeto. A única contrapartida exigida das organizações atendidas foi a participação e o envolvimento efetivo de seus gestores com as ações de intervenção, uma vez que as mudanças somente ocorrem por meio de suas decisões.

A equipe do Projeto foi composta de quatro integrantes: um coordenador, responsável pelo planejamento, organização, direção e controle das atividades; um estudante de graduação, que exerceu a função de assistente administrativo, dando apoio à equipe de campo; e dois recém-formados, que exerceram a função de consultores e foram responsáveis pelo trabalho de análise administrativa e intervenção junto às organizações participantes do Projeto. Ao todo, participaram sete pessoas. Três integrantes (um recém-formado e dois estudantes) foram substituídos em razão de problemas pessoais, inadequação de perfil de trabalho e surgimento de nova oportunidade de trabalho.

O período de realização das ações compreendeu 12 meses, com início em setembro de 2015 e término em agosto de 2016, e houve um investimento no valor de R\$ 82.500,00 (oitenta e dois mil e quinhentos reais), destinados ao pagamento de bolsas, diárias e aquisição de equipamentos para trabalho de campo.

## Método de trabalho

O desenvolvimento do Projeto consistiu, de modo sintetizado, na realização das seguintes etapas:

Etapa I – Divulgação e Cadastramento. Foi realizado um levantamento com o objetivo de identificar organizações potenciais do terceiro setor cadastradas nas cidades de Cornélio Procópio, Leópolis e Santa Mariana, do Estado do Paraná. A busca de informações permitiu constatar que a maior parte das organizações do terceiro setor nesses municípios era filantrópica, ou seja, não desenvolvia atividades econômicas. Diante deste primeiro revés, o Projeto passou a atender também organizações familiares, com caracterização de autogestão, preservando a premissa de manter as ações voltadas a valorizar os empreendimentos norteados por valores da economia solidária. Nesta etapa, o apoio das prefeituras foi fundamental para dar legitimidade à proposta junto aos gestores.

Etapa II – Diagnóstico. A partir da identificação e do cadastramento das organizações potenciais, iniciou-se o processo de visita técnica. Primeiramente, para a aplicação de um *checklist*, desenvolvido com base na Análise SWOT. O *checklist* elaborado pela equipe permitiu uma verificação de pontos fortes e pontos fracos das organizações cadastradas e um levantamento de dados relevante para análise qualitativa dos setores organizacionais, o que possibilitou a elaboração de relatórios diagnósticos e a idealização de propostas de

intervenções, divididas em seis aspectos organizacionais: 1) administração organizacional, 2) recursos humanos, 3) finanças e custos, 4) administração mercadológica, 5) serviço ou produto, e 6) qualidade e gestão ambiental.

Etapa III – Intervenção Organizacional. Assim que desenvolvido pela equipe do Projeto, o relatório diagnóstico foi apresentado ao representante legal da organização, e com o seu aval, foi iniciado o processo de assessoramento e capacitação, mediante visitas periódicas aos empreendimentos, com o emprego de conversas informativas, registros fotográficos, pesquisa bibliográfica, elaboração de materiais e controles, além de observações gerais do funcionamento dos estabelecimentos. As visitas eram todas registradas em fichas de controle, possibilitando uma avaliação da intervenção, assim como das melhorias geradas. As ações do Projeto eram desenvolvidas pelos consultores, com o apoio do assistente administrativo e orientação do professor coordenador.

Etapa IV – Encerramento e desmobilização. No último mês do Projeto, foi realizada a última etapa, que compreendeu o desenvolvimento das seguintes atividades: avaliação do atendimento junto às organizações, por meio de aplicação de um questionário; visita de comunicação do encerramento do Projeto; elaboração de artigos científicos; elaboração de relatórios de prestação de contas; destinação de equipamentos adquiridos; desligamento da equipe de trabalho; e liberação de espaço físico.

### **Estratégias adotadas**

Para melhor estruturação das intervenções, foi preciso buscar parcerias institucionais, com o intuito de fortalecer as práticas do Projeto. As primeiras parcerias estabelecidas formalmente foram as prefeituras dos municípios de Leopólis e Santa Mariana. No município de Cornélio Procópio, não foi necessária uma parceria formal, pois a universidade lá localizada já é legitimada pelas suas iniciativas locais.

Através das parcerias, foi possível definir locais específicos para a permanência dos consultores e lideranças que apoiaram as atividades. Em Leopólis, a parceria foi estabelecida com a prefeitura por meio da Secretaria de Assistência Social, que cedeu sua estrutura e colocou a Assistente Social responsável como apoio ao Projeto. No município de Santa Mariana, o apoio ficou por conta do secretário de planejamento e a estrutura da Secretaria de Assistência Social foi disponibilizada aos consultores para o desenvolvimento dos trabalhos.

### **Análise dos dados**

Diversas ações foram desenvolvidas pelo Projeto e sua classificação resultou no Quadro 1.

### Quadro1 – Relação das atividades ou intervenções realizadas no Projeto

Atividade realizada	Qtde	Atividade realizada	Qtde
Diagnóstico organizacional	26	Estudo máquina de cartão	1
Controle financeiro	15	Divulgação em redes sociais	5
Estudo de proposta defomento	6	Mudança de regime tributário para MEI	4
Elaboração de fluxo de caixa	11	Regularização junto à Prefeitura (alvarás)	1
Material de divulgação	1	Entrega de cartão fidelidade/visitas	2
Capacitação/treinamento	4	Promoção para datas comemorativas	3
Orçamentos	4	Orientações do andamento dos negócios	26
Check-List	26	Pacotes promocionais	2
Proposta de máquina de cartão	7	Estudo de mudança de localização	3
Precificação	5	Análise imprevistos e perdas materiais	8
Investimento	3	Coleta de lixo eletrônico	2
Financiamentos /Empréstimos	3	Compras conforme a demanda	1
Proposta de logomarca	3	Estudo de estoque	2
Análise do layout	4	Implementação de nota fiscal eletrônica	2
Elaboração de nota promissória	2	Serviço pós-venda	1
Entrega de planilha no Excel	1	Crediário	3
Dificuldade em vendas	4	Contratação e terceirização	3
Calendários para eventos	3	Declaração de desistência	2
Negociação de dívida	2	Implantação de serviço ou negócio	4
Elaboração de regulamento	1	Dificuldade em recebimento	2

Fonte: Autores, 2017

Ao todo, foram realizados 208 procedimentos junto às organizações, o que correspondeu a uma média de 8 ações por organização. Entre estas, 3 consistiram em ações padrões inerentes à metodologia empregada: *chek-list*, diagnóstico organizacional e orientações quanto ao andamento dos negócios, que foram realizadas em todas as organizações assistidas.

A partir dos atendimentos e demandas recebidas, além do estudo da situação de cada empreendimento, foi possível observar alguns problemas recorrentes nas organizações. Entre estes, dois se destacaram pelo entrave que geram tanto na gestão do dia a dia do empreendimento como na consecução das atividades do projeto: falta de controles financeiros e política inadequada de comercialização.

A seguir, são apresentadas as considerações a respeito destes problemas.

#### Falta de controles financeiros

No decorrer dos trabalhos, os consultores se depararam com um fator limitador das ações: a falta de controles financeiros e o desconhecimento da real situação econômica por partes dos gestores. Ainda, a resistênciadestes em mudar sua prática, justificada por uma cultura de organizacionalfamiliar baseada na informalidade. A gestão financeira informal vinculada com as contas pessoais não permitia uma avaliação real da situação econômica da organização, dificultando a orientação das decisões.

A falta de controles financeiros acabava por gerar um comprometimento de renda superior à capacidade de pagamento dos empreendimentos, provocando transtornos à organização, como a inserção do CNPJ ou CPF do empresário no cadastro de inadimplentes, o que inviabilizava o acesso às formas de aquisição de mercadorias atrativas, resultando na perda de crédito. Isto obrigava a organização a comprar menos, pagando mais ou até mesmo ficando sem as mercadorias para comercialização.

A falta de controle formal inviabiliza o conhecimento real da situação financeira, congelando algumas propostas de intervenção em resposta à falta de informação necessária. Por essa razão, a equipe de consultores optou por focar, primeiramente, na conscientização dos gestores a respeito da importância de controles financeiros adequados.

Grande parte das organizações atendidas desconheciam a origem e o destino de seus recursos, assim como seu valor patrimonial, impossibilitando, por exemplo, a elaboração de um planejamento futuro. Notadamente, os gestores apresentavam dificuldade em gerir operações simples, como: desvincular os gastos pessoais dos gastos da organização; controlar entrada e saída do dinheiro, separação das contas a receber, das contas a pagar e outros. Por essa razão, alguns controles foram adaptados à realidade das organizações, com o intuito de facilitar o entendimento e a sua aplicação. O Quadro 2 apresenta uma adaptação realizada no fluxo de caixa.

**Quadro 2 – Modelo de fluxo de caixa adaptado**

FLUXO DE CAIXA				
Data	Descrição da operação	Entrada de recursos financeiros	Gastos da organização	Gastos pessoais
02/06	Boleto DARF/maio		R\$380,00	
02/06	Conta Internet Casa			R\$100,00
02/06	Recebimento Crediário	R\$150,00		

Fonte: Autores, 2017

Esse modelo de fluxo de caixa foi apresentado a 15 organizações cadastradas. Seu emprego permite uma adequação conforme a necessidade de cada uma, podendo ser elaborado por período diário, semanal ou mensal. Ao incluir a “retirada” no fluxo de caixa, criou-se uma destinação para as operações pessoais, facilitando a compreensão do controle proposto. Esta adaptação auxiliou os gestores na compreensão de seus gastos. Basicamente, houve o acréscimo de dois campos específicos para gastos da organização e de pessoal.

Para um gestor que não tem a cultura de controles, impor a realização de dois fluxos de caixa, um pessoal e um organizacional, apresentou-se como um entrave de difícil superação. Já o modelo proposto foi aceito sem maiores dificuldades. Apesar de não ser o ‘ideal’, conforme literatura da área, este modelo pode ser visto como condição transitória para uma mudança mais efetiva da cultura das organizações familiares. Para um gestor que tem seu empreendimento em sua própria casa, é difícil compreender que, administrativamente, vida pessoal e negócios são coisas distintas.

## **Política inadequada de comercialização**

Foi identificado nos modelos de crediários das organizações assistidas uma deficiência financeira gerada pela facilidade de crédito ofertada. Muitos clientes acostumados com a flexibilidade no parcelamento compravam além da sua capacidade de pagamento, o que, por sua vez, gerava a necessidade de diversas renegociações, que resultavam no aumento de prestações. Uma compra a ser paga em quatro prestações chegava a se estender além de 12 meses, sem considerar a remuneração do capital, ou seja, sem cobrança de juros, justificado pela necessidade de se manter o cliente.

Resultado de um cadastro informal e uma política pouco sustentável, o crediário próprio acabava comprometendo o capital de giro. Para os clientes, não havia uma avaliação quanto à sua capacidade de pagamento e a crença do gestor é de que eles não aceitam pagar juros.

Questionados quanto à eficácia de seus modelos de crediário, os empresários justificavam que os clientes estão acostumados a esse modelo informal, evidenciando, assim, a precariedade do formato de pagamento. A equipe constatou que o maior receio das organizações quanto à limitação do crediário é o medo de perda da clientela diante das opções disponíveis na concorrência.

No intuito de solucionar o problema do crediário, foram realizadas análise da situação e um processo de conscientização dos gestores com base na percepção do 'ciclo vicioso' que eles criaram para si. Ainda, foi apresentado um modelo de cadastro formal, com nome e documentos necessários, além de implantação de nota promissória para novos cadastros e proposta para associação à entidade local de comércio, que permite consultas e cadastramento de inadimplentes. Outra medida apresentada foi a de parcelamentos através de cartão de crédito, pois, ainda que tenha um custo, garante a adimplência de contas a receber. Contudo, o modelo facilitado de crediário faz com que o cliente opte por evitar o uso de cartão de crédito para compras parceladas. Tal realidade somente será alterada com o tempo e o esforço dos gestores em mudar suas práticas.

## **Avaliação dos participantes**

Para a avaliação das atividades desempenhadas pela equipe, foi aplicado um questionário às organizações, sendo seu preenchimento voluntário. Ao todo, retornaram 17 dos 26 enviados. Após a tabulação dos dados e o tratamento estatístico, obteve-se o seguinte resultado, conforme o Quadro 3.

**Quadro 3 – Avaliação da equipe e atividades do projeto**

Questionamentos					
	Ótimo	Muito Bom	Bom	Ruim	Péssimo
Qualidade dos atendimentos	88%	12%	0%	0%	0%
Frequência de visitas	76%	24%	0%	0%	0%
Qualidade nas soluções recebidas	71%	29%	0%	0%	0%
Competencia da equipe de consultores	88%	12%	0%	0%	0%
Acesso aos consultores	82%	18%	0%	0%	0%
Cordialidade da equipe de consultores	71%	29%	0%	0%	0%

Fonte: Autores, 2017

A avaliação dos gestores atendidos foi positiva em relação à equipe e às atividades desenvolvidas, em todos os aspectos questionados: atendimento, disponibilidade, propostas, competência e cordialidade da equipe do Projeto.

Além destes questionamentos, duas questões abertas faziam parte do instrumento: consideração e avaliação geral. Nas considerações, além dos agradecimentos, foi manifestado o desejo de que o Projeto continuasse. Este aspecto também foi observado pela equipe por meio das manifestações informais dos atendidos. Vale destacar que a confiança das pessoas é algo que demora a se obter, assim como a conscientização da necessidade de mudança das práticas de gestão.

Na última questão, foi pedida uma nota de avaliação para o Projeto como um todo, em uma escala de 0 a 10, em que zero significava muito ruim e dez excelente. O Projeto não recebeu nenhuma nota inferior a 8, permitindo, com os demais retornos, concluir que, apesar das dificuldades enfrentadas na aplicação das propostas, cumpriu com seu objetivo.

### Considerações finais

A experiência que o Projeto proporcionou a toda equipe de trabalho foi muito gratificante e contribuiu para o aprendizado de todos. A realidade encontrada pela equipe confrontou os conhecimentos aprendidos e disseminados na academia, gerando um senso crítico e levando todos a uma compreensão melhor dos limites entre teoria e prática.

Fruto deste processo foram as iniciativas de adequação das técnicas para enfrentamento dos problemas vivenciados, como destacado no exemplo da adaptação do fluxo de caixa. Ainda, a percepção de práticas inadequadas de gestão, que acabam por criar ciclos viciosos aos empreendimentos (como a falta de controle financeiro e ineficiência de políticas de crediário), somente foram superadas pelo

conhecimento real da situação, baseada em dados concretos e um árduo trabalho de conscientização.

Muitas das avaliações das organizações realizadas pela equipe em primeira instância, com base em dados e informações fornecidas pelos gestores, não correspondiam à realidade, mas as percepções equivocadas delas. Isso oportunizou demandas diferentes das idealizadas no início das atividades. Tais situações permitiram desenvolver habilidades e atitudes na equipe que em nenhuma sala de aula seria possível. Este achado vai ao encontro dos resultados já obtidos por Moimaz (2006; 2010).

Apesar de todos os esforços empreendidos e do desejo de contribuir com as organizações, a equipe se deparou com algumas limitações, que impediram um resultado ainda melhor do Projeto, como: a) limitação do tempo do Projeto em um ano, frente à demora da conquista da confiança dos gestores; b) dependência das decisões por parte dos gestores, uma vez que toda mudança só ocorre por meio da sua intervenção; c) falta da percepção de urgência por mudar, identificada na contradição entre percepção e desejo de mudança; d) desmotivação dos gestores diante da crise econômica pela qual o país está passando.

Mesmo com todas as adversidades, o Projeto cumpriu com seu objetivo tanto em sua proposição direta, no atendimento dos empreendimentos, como indireta, em sua concepção de extensão universitária como mecanismo de ensino e aprendizagem.

Espera-se que o conhecimento contido neste escrito possa contribuir cientificamente na compreensão do papel da extensão universitária junto à comunidade, assim como, empiricamente, por meio da explicitação de um método, com relativo sucesso, voltado ao assessoramento na área de gestão administrativa de empreendimentos familiares, para futuros projetos de extensão.

## Referências

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso em: 25 ago. 2016.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila. In: SILVEIRA, D.T.; CÓRDOVA, F.P. A pesquisa científica. Cap 2. p. 31 – 42. In: GERHARDT, T.E.; SILVEIRA, D. T. (org). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

FORPROEX. **Conceito de extensão, institucionalização e financiamento**. I Encontro de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras. Brasília, 1987. Disponível em: <https://www.ufmg.br/proex/renex/documentos/Encontro-Nacional/1987-I-Encontro-Nacional-do-FORPROEX.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2016.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.3, p. 20-29, Mai/jun. 1995.

GURGEL, R.M. **Extensão Universitária**: comunicação ou domesticação. São Paulo: Cortez Autores Associados/Universidade Federal do Ceará, 1986.

KLOSSOWSKI, A.; FREITAS, C. C. G.; FREITAS, F. P. M. O envolvimento da universidade pública em relação à tecnologia social. **Revista Tecnologia e Sociedade**, v. 12, n. 26, p. 61-80, 2016.

LDB. Lei Nº 9.394, De 20 De Dezembro De 1996. Brasília, 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)>. Acesso em: 24 ago. 2016.

MOIMAZ, S. A. S. et al. Avaliação da percepção de acadêmicos de odontologia sobre a participação no Programa de Atenção Odontológica à Gestante da FOA/UNESP. **Revista Ciência e Extensão**, v. 2, n. 2, p. 1-15, 2006.

MOIMAZ, S. A. S. et al. Percepção de acadêmicos de Odontologia sobre o envelhecimento. **Revista Odontológica UNESP**, v. 39, n. 4, p.227- 231, 2010.

MUSSOI, E. M.; LENZI, L. H. C. Extensão universitária: entre o continuísmo e a utopia. **Extensio**: Revista Eletrônica de Extensão, v. 12, n. 20, p. 103-122, 2016.

NOGUEIRA, M. das D. P. (Org.). **Extensão Universitária**: diretrizes conceituais e políticas. Belo Horizonte: PROEX / UFMG, 2000.

PAIVA, V. "Extensão Universitária no Brasil". **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**. INEP, v. 67, n. 155, p. 135-151, jan./abr. 1986.

PASSOS, A. A. dos; GOMES, W. de S. Desafios e possibilidades: duas experiências de extensão na Universidade Estadual de Goiás. **Em Extensão**, v. 15, n. 1, p. 58-71, 2016.

RIBEIRO, M. R. F.; PONTES, V. M. de A.; SILVA, E. A. A contribuição da extensão universitária na formação acadêmica: desafios e perspectivas. **Revista Conexão UEPG**, v. 13, n. 1, p. 52-65, 2017.

SAVIANI, D. Extensão universitária: uma abordagem não-extensionista. **Revista Educação & Sociedade**, v.1, n. 8, p. 67, jan. 1981.

SCHOAB, V.; FREITAS, C. C. G.; LARA, L. F. A Universidade e a Tecnologia Social: análise da aderência. **Revista Espacios**. v. 5, n. 7, p. 1-11, 2014.

SILVA, O. D. O que é extensão universitária? In: **SIMPÓSIO MULTIDISCIPLINAR A INTEGRAÇÃO UNIVERSIDADE – COMUNIDADE**, 2., 2016.



Artigo recebido em:

07/04/2017

Aceito para publicação em:

04/07/2017